



Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

ISSN: 2178-938X

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

Mascarenhas, André Ofenhejm; Barbosa, Allan Claudius Queiroz  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL E  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UMA AGENDA PARA DEBATES  
Revista de Administração de Empresas, vol. 59, núm. 5, 2019, Setembro-Outubro, pp. 353-364  
Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

DOI: 10.1590/S0034-759020190505

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155161288005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://www.redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# ARTIGOS

Submetido 12.04.2019. Aprovado 08.07.2019

Este artigo tem co-autoria de um membro do Corpo Editorial da RAE, foi avaliado em *double blind review*, com isenção e independência. Editor Científico: Diogo Henrique Helal

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UMA AGENDA PARA DEBATES

*Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate*

*Gestión de recursos humanos sostenible y responsabilidad socioambiental: Una agenda para debates*

### RESUMO

Este ensaio discute cinco proposições a uma agenda cujo desafio é reinterpretar papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na contemporaneidade, segundo uma orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas, expandindo sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas. A agenda proposta considera que as relações entre as pessoas estão no centro da GRH, o que demanda um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, que avance em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área. A agenda é importante porque a GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental. O debate acaba por permitir uma abordagem que vai além da forma como as empresas reproduzem mazelas no mundo do trabalho e na sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE** | Gestão sustentável, gestão de recursos humanos, responsabilidade socioambiental empresarial, sustentabilidade, *stakeholders*.

### ABSTRACT

*This paper discusses five propositions that aim to reinterpret roles in contemporary Human Resources Management (HRM) as pro-business, inclusive, focused on the long-term sustainability of organizations and individuals, and beyond the immediate interests of shareholders. The propositions place relations between people at the center of HRM. Doing so requires an ethical and thorough analysis of the field and of organizations, which evolve and commit to new priorities. In fact, HRM has not yet clarified its role in sustainable management, beyond organizational boundaries and environmental issues, and is still at the margins of socio-environmental responsibility strategies. The debate allows for an approach that goes beyond how companies perpetuate social and environmental issues in the world of work and society.*

**KEYWORDS** | Sustainable management, human resources management, corporate social-environmental responsibility, sustainability, *stakeholders*.

### RESUMEN

*Este ensayo discute cinco propuestas a una agenda cuyo desafío es reinterpretar papeles de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la contemporaneidad, según una orientación proempresarial e inclusiva, enfocada en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones y personas, que expanda su acción más allá de los intereses inmediatos de los accionistas. La agenda propuesta considera que las relaciones entre las personas están en el centro de la GRH, lo que demanda un proyecto ético y plural de análisis del campo y de las organizaciones, que avance en comprometerse con nuevas prioridades y fenómenos del área. En efecto, la GRH aún no consolidó la reflexión sobre su papel en la gestión sostenible más allá de los límites organizacionales y de las cuestiones ambientales, y está al margen de las estrategias de responsabilidad socioambiental. El debate acaba por permitir un enfoque que va más allá de la forma en que las empresas reproducen las contrariedades en el mundo laboral y en la sociedad.*

**PALABRAS CLAVE** | Gestión sostenible, gestión de recursos humanos, responsabilidad socioambiental empresarial, sostenibilidad, *stakeholders*.

ANDRÉ OFENHEJM  
MASCARENHAS<sup>1</sup>

[andre@zetesis.net](mailto:andre@zetesis.net)

ORCID: 0000-0002-5170-4417

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ  
BARBOSA<sup>2</sup>

[allan@ufmg.br](mailto:allan@ufmg.br)

ORCID: 0000-0003-1266-5168

<sup>1</sup>Zetesis Tecnologia Educacional Ltda. - Research & Development, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil

## INTRODUÇÃO

O debate sobre gestão sustentável, embora aproxime a GRH de outros campos valorativos e novas linhas de pesquisa, como a GRH verde (*green HRM*) (Renwick, 2018; Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, & Wilkinson, 2016) e GRH sustentável (Ehnert, Harry & Zink, 2014; Kramar, 2014), revela-se demasiadamente centrado em economia verde, questões ambientais e seus desdobramentos à GRH (Ehnert & Harry, 2012; Jackson, Renwick, Jabbour & Müller-Camen, 2011) e reflete parcialmente a realidade dos países em desenvolvimento, nos quais esses desafios são socioambientais, incidindo sobre indivíduos e comunidades nas margens das cadeias de produção globais.

Entre os desafios, as relações entre GRH e sustentabilidade nas cadeias produtivas vêm sendo estabelecidas (Becker, Carboli, & Langella, 2010; Jabbour & Jabbour, 2016). Porém, é embrionária a discussão do papel da GRH na mudança organizacional nas organizações sustentáveis. A GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando ainda à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental (Fenwick & Bierema, 2008).

Este ensaio segue outros autores em busca de sínteses iniciais para uma abordagem de GRH que vá além das maneiras como as organizações reproduzem mazelas no mundo do trabalho e na sociedade (De Prins, Van Beirendonck, De Vos & Segers, 2014; Macke, Genari, 2019). O debate da responsabilidade socioambiental da GRH avança por entre várias perspectivas, e pode fornecer referenciais promissores para apoiar a tradução de estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) a ações gerenciais e resultados relevantes aos vários *stakeholders* (Jamali, El Dirani & Harwood, 2015; Järlström, Saru, Vanhala, 2018).

O reconhecimento deste potencial é importante, pois reflexiona, no campo da GRH, a literatura atual que aborda como as empresas reproduzem a pobreza (Hamann & Bertels, 2017), ou por que devem contribuir em combatê-la (Blowfield & Dolan, 2014; Blowfield & Frynas, 2005; Boyle & Boguslaw, 2007; Jenkins, 2005; Newell & Frynas, 2007), principalmente nos países em desenvolvimento, e quanto às diversas mazelas no trabalho (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016; Lebaron, 2018; Mascarenhas, Gonçalves-Dias, & Baptista, 2015; Phillips & Sakamoto, 2011; Tonelli, 2017).

Nessa perspectiva, este ensaio, longe de superar os desafios teóricos e aplicados que se colocam à GRH, nota seu reduzido impacto no *modus operandi* de recursos humanos (RH). A ênfase continuada em temas associados a comportamento organizacional (*organizational behavior*) prevalece ao mesmo

tempo que se discute a robustez metodológica e explicativa de estudos que deixam margens interpretativas sobre a prática nas organizações. Ao inserir o debate da gestão sustentável, fica evidente a necessidade de se repactuar uma nova agenda, por meio de proposições cujo desafio é reinterpretar papéis da GRH segundo uma abordagem pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas.

A agenda proposta considera que as relações entre as pessoas estão no centro da GRH, e demanda um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, que avance em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área. Some-se a isso a relevância desse debate considerando a busca por maior interdisciplinaridade (Lowe, Magala, & Hwang, 2012; Siegler, Biazzin, & Fernandes, 2014). É possível notar tendências que indicam valorização da função de RH na organização, com consequências abrangentes à sua ortodoxia. As teorias e conceitos discutidos devem ultrapassar a descrição clássica de subáreas do RH e avançar por outros campos da Administração, e mesmo campos científicos correlatos, com maior entrelaçamento das abordagens.

## EM BUSCA DE UM REFERENCIAL

A GRH assume diferentes perspectivas, construindo abordagens que visam consolidar um campo em contínua mutação e incorporar aspectos que se fazem presentes no contexto organizacional. Assume configurações tanto subjetiva como objetiva, dinâmicas e historicamente construídas. Objeto de críticas sobre seu papel e as concepções teóricas e metodológicas que alicerçam sua práxis, é um campo sensível à ética, e seu impacto nos sujeitos é viesado por idiosincrasias e interpretações particularizantes que moldam suas estratégias de ação, particularmente quando se pensa em seus gestores.

Para Guest e Woodrow (2012):

pode-se argumentar que a natureza do papel do gerente de RH, e qualquer aspiração ao que Kochan (2007) denomina "legitimidade social", exige que mantenham uma postura ética e busquem responder a questões éticas que surjam. Eles podem fazê-lo construindo um sistema de RH "forte", buscando alianças para formulação e implantação de políticas, buscando oportunidades para promover o bem-estar das pessoas e, de modo mais geral, procurando fazer

escolhas éticas sempre que a oportunidade surgir. Fazê-lo requer forte senso de autoeficácia para sustentar até mesmo um único elemento de uma postura ética em tempos desafiadores e contextos desfavoráveis. Mas, realisticamente, deve-se aceitar que as atuais restrições, e os limites impostos ao papel de RH, confirmam que não devemos olhar com confiança aos gerentes de RH para garantir uma GRH ética (p. 118).

Nessa perspectiva, torna-se necessário buscar inserir a sustentabilidade como conceito associado à manutenção de sistemas no longo prazo, levando-se em conta aspectos econômicos sociais e ambientais (Crane & Matten, 2010; Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013; Jabbour & Santos, 2008; Parente & Fischer, 2014). Nessa linha, a ideia de desenvolvimento sustentável (DS) serve como caracterização do ambiente histórico e sociopolítico contemporâneo de inserção da GRH (Chams, García-Blandón, 2019).

Entendido como o padrão de desenvolvimento que atende às necessidades das gerações atuais preservando as capacidades das gerações futuras de atender às suas necessidades (Guzmán, 1997), o DS refere-se a processos de governança compartilhados, e pressupõe finitude dos recursos e necessidade de não esgotamento, de conservação e renovação dos recursos naturais e humanos, o respeito aos direitos humanos e a promoção de justiça social, o que produz revisões da atuação das empresas no sistema capitalista de produção-consumo (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, & Vasconcelos, 2010).

Nas empresas, DS abarca sustentabilidade corporativa (SC) e responsabilidade social empresarial (RSE), noções que convergiram em suas similaridades (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Requer adotar estratégias e práticas de negócios que atendam expectativas dos *stakeholders*, enquanto protegem, mantêm e renovam recursos necessários às gerações futuras. As empresas estão sujeitas a pressões na arena global por mais transparência e interação com *stakeholders*. Aspectos socioambientais do seu desempenho na cadeia produtiva são avaliados, devido à crescente interconexão, interdependência e transatividade das organizações nos ambientes social, político, econômico e ecológico (Barbieri et al., 2010; Kolk, 2016; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006).

Em GRH, pensar na sustentabilidade dos sistemas de trabalho e emprego torna-se revisão necessária perante fenômenos como as mudanças climáticas, as tendências de precarização do trabalho e os impactos da Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2016). Sistemas sustentáveis de trabalho

pressupõem que a gestão das relações de trabalho vá além dos aspectos comportamentais e econômicos, já que minimizar os prejuízos humanos, sociais e ambientais gerados nessas relações torna-se uma responsabilidade dos negócios e da sociedade (Docherty, Kira, & Shani, 2009; Elkington & Rowlands, 1999).

Nessa perspectiva, deve-se expandir a definição do campo às “instituições, discursos e práticas de gestão de pessoas em relações de emprego, constituídas por redes de múltiplos atores das esferas pública e privada” (Voegtlin & Greenwood, 2016, p. 182), sendo a responsabilidade socioambiental da GRH as “práticas e estratégias de gestão de recursos humanos contestadas politicamente entre empresa, governo e sociedade civil em torno de interesses dos *stakeholders*, em contextos institucionais, sociais e de negócios em transformação” (Voegtlin & Greenwood, 2016, p. 182). A concepção enfatiza as dimensões política e institucional da GRH e extrapola as fronteiras funcionais do campo, bem como seu próprio enclausuramento nas fronteiras organizacionais. Esses caminhos são necessários, pois o *mainstream* da GRH deslocou-a às estratégias em detrimento das pessoas, e não prioriza a viabilidade da empresa no longo prazo, negligenciando o papel da GRH na renovação, ascensão e reprodução da base de recursos de que as empresas e as comunidades dependem (Van-Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Pfeffer & Salancik, 2003).

Com efeito, é relevante que a GRH reconheça novas fronteiras em potencial e aprofunde ainda a compreensão da dimensão territorial de sua atuação (Christophe & Glée, 2014). Isso porque o trabalho gera valor em cadeias produtivas globais, ao longo de redes de empresas localizadas em distintos territórios, em que causam variados impactos. Aqui é preciso salientar que o território não é concebido somente como espaço geográfico, mas também como espaço social e cultural onde inovações ocorrem ao longo de processos históricos de criação e reprodução de identidades, ou de sentimentos de pertencimento (Santos, 1999). Ao exceder os limites da empresa, espera-se que a GRH o faça territorialmente. Ao reconhecer sua dependência da base de recursos naturais, humanos e de capital social nos territórios, as empresas devem se integrar aos objetivos e processos de DS nos territórios.

Para Bories-Azeau, Defélix, Loubès e Uzan (2015), as questões provenientes da abertura do RH ao espaço territorial aumentam o escopo de ação do campo, e incluem, por exemplo, os impactos da atual reestruturação produtiva e a demanda local por novas competências, com preservação do meio ambiente e respeito aos direitos humanos, em projetos compartilhados e colaborativos de inovação e de responsabilidade socioambiental. É verdade que a dimensão ambiental do DS pede por soluções globais, já que seus riscos não se limitam a fronteiras políticas ou

organizacionais bem-definidas. Por outro lado, os instrumentos de intervenção são levados a dialogar com as especificidades e demandas locais, de maneira que o campo da GRH é chamado a contribuir em projetos ampliados, com multiplicidade de atores que misturam lógicas de ação pública e privada, segundo uma concepção de empresa baseada em parcerias e socialmente envolvida nos territórios (Uzan et al., 2017).

Segundo Costa (2002), as empresas destinam investimentos sociais ao pessoal interno e ao entorno geográfico de suas plantas industriais, investindo na manutenção de áreas de esporte e lazer, escolas e provedores de políticas sociais. Porém, construir sistemas sustentáveis de trabalho depende de ação coordenada entre governos, sociedade civil organizada e empresas. Neste ponto, é importante reconhecer limites da teoria dos *stakeholders*, que coloca a empresa em um papel central. Para Wildhagen, Teodósio, Mansur e Polanco (2015), abordar a sustentabilidade a partir do território implica considerá-lo um todo no qual confluem diferentes atores, incluindo a empresa, o que requer problematizar as diferentes capacidades em termos das relações de poder no espaço.

A sustentabilidade dos territórios demanda atuação de diferentes atores, envolvimento efetivo da sociedade, do poder público e organizações privadas, e requer problematizá-la a partir do próprio território como um todo (McLennan & Banks, 2019), sem necessariamente reservar papel central à empresa. Ao serem estimuladas à formulação e à implantação de estratégias próprias de desenvolvimento, controladas localmente, as comunidades passam por mudanças sociais e econômicas que não dependem necessariamente das intenções ou dos investimentos das corporações. As especificidades do território (mercado de trabalho, recursos naturais, relacionamentos institucionais, estrutura produtiva, capacidade empresarial e organizativa, e cultura política) podem potencializar-se, gerando crescimento econômico e qualidade de vida à população.

Em suma, a GRH sustentável parte da noção, comum aos estudos críticos, de que as várias facetas do gerencialismo são reflexos e aspectos constitutivos do ambiente sociopolítico, que é incerto, instável e contestado. Uma organização contribui ao DS ao entregar resultados econômicos, sociais e ambientais simultaneamente, o que é frequentemente referido como *triple bottom line* (*people, planet and profit*) das empresas (Hart & Milstein, 2003). Em uma agenda do RH sustentável, seu pilar econômico refere-se a construir soluções que assegurem viabilidade, competitividade e legitimidade a empresas e a setores inteiros, no longo prazo. O pilar social do RH pressupõe uma ética na gestão de sistemas de trabalho e emprego que persegue renovação, regeneração, reprodução e ascensão dos

recursos humanos e do capital social, satisfazendo necessidades dos *stakeholders* (Guerri, Shani, & Solari, 2014; Phillips, 2003). A perspectiva ambiental revela-se na inter-relação entre trabalho e meio ambiente (Zink, 2014). Meio ambiente é o conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos e sociais capazes de causar efeitos diretos ou indiretos, em um prazo curto ou longo, sobre os seres vivos e as atividades humanas (Organização das Nações Unidas – ONU, 1972).

A GRH sustentável sugere que os níveis micro, meso e macro das influências da gestão ganhem atenção, pois reconhece o poder político crescente da empresa e a consequente diminuição do controle estatal sobre relações de trabalho. E rejeita a falácia de as relações serem modeladas por partes livres, justas e independentes (Dobbin & Sutton, 1998; Legault & Bellemare, 2008). Apesar de ser bastante controversa a responsabilidade das empresas no alívio de mazelas (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, & Tarrazon, 2013; Freeman & Liedtka, 1991; Friedman, 2007; Porter & Kramer, 2006), as empresas responsivas provêm educação, saúde e trabalho, promovem direitos humanos e justiça social em retribuição à sociedade (Singer, 2006; Valente & Crane, 2010). Porém, a arena da GRH ainda não confronta suas mazelas, considerando-as inevitáveis, apesar de muitos estudos apontarem a impactos crescentes da intensificação do trabalho (Thornley, Jeffreys, & Appay, 2010).

À luz dos conceitos indicados, questões relevantes a gestores de RH e demais formuladores de políticas incluem: Como evoluir as práticas de GRH para buscar sustentabilidade? As práticas são ferramentas gerenciais atendendo a necessidades na empresa, ou no território, cujos impactos devem prever e atender a aspectos econômicos, sociais e ambientais. Nessa linha, é apresentada uma agenda com cinco pontos cujo desafio é reinterpretar os papéis da GRH na contemporaneidade.

## UMA AGENDA PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

### Primeira proposição: Superar incoerências em GRH

Essa proposição considera que o campo da pesquisa e da prática em GRH sempre conviveu com múltiplos comprometimentos éticos e contradições diante do difícil intento de mediar as necessidades dos sujeitos no trabalho, sendo determinante para derivação das demais.

A função de RH enfrenta sua legitimidade social, pois perdeu autoridade moral devido à ambiguidade que marca sua atuação, ainda mais na era da Gestão Estratégica de Pessoas (Kochan, 2007).



Buscar princípios éticos esbarra quando o RH, buscando melhorar seu *status*, atua desde dentro do sistema da administração e produz discursos de acordo com prioridades da gerência, em versões dominantes e unitaristas das questões da administração, entendidas como causadoras de impactos negativos aos sujeitos (Guest & Woodrow, 2012; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

No campo da geração de ideias, isso está refletido na qualidade da produção científica, conforme sugeriram Mascarenhas e Barbosa (2013). Ainda, traz consigo a marca de estar associada historicamente a uma posição ambígua e operacional, com pouco poder no contexto organizacional (Farndale & Hope-Hailey, 2009; Guest & King, 2004), voltada a práticas rígidas de controle e aos mecanismos normativos e assistenciais aos empregados.

Embora ainda se observe um *status* organizacional relativamente baixo da atividade de RH, inclusive sem estar formalizada como área com posição diretiva e/ou assento no *board* das organizações, paradoxalmente existe um forte discurso de valorização e reconhecimento do indivíduo nas organizações. Ou seja, o discurso de valorização do indivíduo opõe-se a uma incômoda situação concreta onde a atividade de RH ainda ocupa posição secundária diante das reais e urgentes demandas e decisões de natureza estratégica das organizações, sem que os profissionais de GRH possam realmente trabalhar os interesses dos *stakeholders*.

Neste ponto, chama atenção a excessiva “comportamentização” das práticas de GRH, isto é, muito afeita aos traços e características dos indivíduos. Essa situação, que explicita a dificuldade de inserção estratégica, também revela a falta de maior integração da área às demais e as dificuldades em superar uma abordagem menos dinâmica e muito estática, com valores prescritivos que determinam sua funcionalidade. O somatório dessa equação acaba tendo impactos diretos sobre sua legitimidade.

A promessa de uma GRH estratégica foi valorizar as pessoas, desde que alinhadas às visões gerenciais. Segundo Greenwood e Van Buren (2017), a premissa unitarista (“todos fazemos parte de um só time”) pressupõe responsabilidade dos gestores em maximizar o valor ao acionista, e resistência a reconhecer interesses divergentes. Assim, nas relações de trabalho, gerentes têm a responsabilidade ética de trabalhar para convergir os interesses dos empregados aos dos empregadores, ou seja, trabalhando para o acionista (Friedman, 2007), em detrimento dos interesses dos outros *stakeholders* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010).

Em consequência, pode-se supor que a pesquisa *mainstream* é reducionista, pois está assentada em construção ideológica tendenciosa, cujo resultado são ondas sucessivas de discursos gerenciais (Barley & Kunda, 1992). Nesse contexto, é farta a

pesquisa sobre as hipóteses de que práticas de GRH impactam positivamente o desempenho da empresa (sendo esta a proposta de valor do RH), apesar de muitas dúvidas quanto a como identificar e mensurar a contribuição do RH (Fleetwood & Hesketh, 2006).

Essa primeira proposição parte da ideia de que a legitimidade de GRH como área de conhecimento historicamente consolidada está associada à busca de sustentabilidade pela gestão das relações entre as pessoas, o que requer reavaliar marcos teóricos para superar suas incoerências (Caldas, Tonelli, & Braga, 2011; Delbridge, Hauptmeier, & Sengupta, 2011; McLennan & Banks, 2019). Atentar a que as “relações entre as pessoas” estejam no centro da GRH é mais oportuno que aceitar o unitarismo, já que a Administração supõe, inadequadamente, ser possível o controle sistemático das relações sociais (Grey, 2004).

Nessa linha, torna-se falaciosa a disputa em torno da terminologia da área (administração de pessoal x gestão estratégica de pessoas; gestão de recursos humanos x gestão de pessoas, ou, gestão de pessoas x com pessoas). As pessoas de que tratam a GRH demandam um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, definido em termos relacionais, a acomodar demandas múltiplas dos *stakeholders*, reconhecer mudanças e interrelações entre os contextos local e global e avançar em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Brès, Raufflet, & Boghossian, 2017; Rowley, 1997; Watson, 2005). As próximas proposições tratam desse projeto.

## Segunda proposição: Entender e incorporar novos entendimentos sobre ética em GRH

O *mainstream* da GRH não reconhece os limites da premissa unitarista. Estudos sobre ética e RH criticam a noção econômica usual de recurso humano, que o faz passível de ser administrado como recurso não humano, ser explorado e abandonado (Gama, McKenna, & Peticca-Harris, 2012). Ainda, esses estudos apontam lacunas, como o impacto limitado da teoria dos *stakeholders* no *mainstream* do RH, ao não reconhecer a relação entre o sujeito e a empresa como essencialmente moral (o sujeito, detentor de interesses legítimos), mas sim, tão somente, como instrumental à organização (Greenwood & Cieri, 2007). A noção de ética refere-se à aplicação da razão (ou de teorias éticas) para elucidar regras e princípios específicos que diferenciam o certo do errado numa situação ou contexto. A moralidade refere-se às crenças ao longo de processos sociais que informam os sujeitos sobre o certo ou errado (Crane & Matten, 2010). Quando se fala em ética nas organizações, o que está em jogo é, muito frequentemente, o

controle do comportamento dos sujeitos para que se restrinjam ao que é aceitável nos negócios, com padrões de conduta para administrar os riscos de comportamentos antiéticos.

É verdade que as perspectivas de várias partes interessadas na GRH ganharam mais atenção recentemente (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Abordar múltiplos *stakeholders* do RH surgiu junto do próprio nascimento da GRH estratégica, pelo “modelo de Harvard” (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984). Nessa linha, ao entender as relações de trabalho como relações entre *stakeholders*, abre-se a análise ética ao pluralismo e ao pragmatismo que essa teoria oferece. Trata-se da necessidade de o RH adotar entendimentos mais amplos de humanidade como requisito para tratar seus *stakeholders* como sujeitos morais, e juízos mais sofisticados sobre o que está em jogo nas relações de trabalho contemporâneas (Greenwood & Freeman, 2011).

Diversos autores apontam a necessidade de aprofundar o debate sobre a dimensão ética da GRH. Segundo um enfoque ético-normativo, a GRH deve reconhecer a natureza da gestão dos *stakeholders*, abordar assertivamente como as relações de trabalho devem ser e enfrentar a demanda negligenciada por tratar de modo explícito ganhos mútuos, dignidade e bem-estar nas relações com *stakeholders* (Kochan & Osterman, 1994; Pirson, 2017; Teixeira, 2008). Porém, são poucos os trabalhos que abordam como a GRH vem lidando com essas questões no dia a dia (Braga, Kubo, & Oliva, 2017). Nessa linha, fazer gestão das relações com *stakeholders* é um processo histórico que vai além da desconstrução e da crítica para abordar questões normativas, reconhecendo tendências reducionistas das teorias ao aceitar, de maneira complementar e não dogmática, múltiplos princípios éticos em análises sensíveis aos contextos sociopolíticos.

Por exemplo, articular sustentabilidade e diversidade ao debate mais amplo sobre ética e moral ainda não foi feito de modo aprofundado, de maneira que toda uma possível agenda de pesquisa se encontra na fronteira entre as Ciências Sociais, a Filosofia e a Administração (Davila-Gomez & Crowther, 2012; Jaime, 2009; Lucio, 2006). No seu escopo, os compromissos da empresa com o bem comum (trazidos, por exemplo, nas maneiras como diversidade e sustentabilidade se concretizam nas práticas de gestão e de negócios) devem ser problematizados sob o guarda-chuva mais amplo de questões éticas e morais, uma vez que remetem ao universo dos valores (Teixeira, 2008). Também é inegável que o uso massivo de tecnologias de informação em GRH, que visa aproximar melhor ao real criando parâmetros capazes de serem trilhados, não tem definidos quais seus fundamentos éticos visando assegurar equidade (Eubanks, 2018) e privacidade. Fortalecer uma cultura de geração de evidências que subsidie estudos comparativos e bases sólidas para o conhecimento

teórico e aplicado em GRH requer reflexões, e definir aspectos homogeneizadores para leituras que considerem o particular e as especificidades.

### Terceira proposição: Entender como as atividades da empresa afetam a base de recursos no território

Embora o RH tenha dificuldade em assumir para si esta capacidade, deve co-criar capacidades organizacionais com este objetivo. Entre várias justificativas possíveis, Reed (2002) destaca as obrigações sociais decorrentes da autenticidade (ou seja, dos interesses dos *stakeholders* em manter identidades individuais e comunitárias), que são particulares na sua natureza, e dependentes tanto do contexto onde a empresa opera, como da auto-compreensão do seu comportamento passado nas relações com as comunidades locais. Neste milênio, a legitimidade da GRH está associada a atuar nestas frentes. Para Kochan (2007), a GRH “deriva sua legitimidade social de sua capacidade de servir como alavanca eficaz de um contrato social em relações de trabalho capaz de balancear e integrar necessidades de empregadores, empregados e das sociedades onde existem” (p. 600).

Contudo, segundo Marchington (2015), a função de RH tem estado muito ocupada olhando para cima, concentrando-se em métricas de desempenho no curto prazo, negligenciando valores e prioridades de outras partes interessadas. Em crise de legitimidade, o desafio é atingir melhor equilíbrio entre falar pelos empregadores e pelos interesses dos *stakeholders*. A legitimidade da GRH advém de sua capacidade de identificar, conhecer e incorporar interesses de *stakeholders* em processos decisórios, sem o que se afeta a capacidade de a empresa sobreviver por (i) falta de “licença para operar”, (ii) esgotamento de recursos, ao afetar a disposição ou a capacidade de indivíduos e de instituições proverem capacidades à empresa, e, (iii) quando efeitos colaterais, externalidades da atividade empresarial dificultam ou impedem a regeneração da base de recursos (Mariappanadar, 2014).

Sistemas sustentáveis de trabalho requerem que a agenda de pesquisa penetre olhares, seja plural e assertiva quanto a construir e manter laços entre as pessoas nos territórios, reconhecendo prejuízos humanos no trabalho (desrespeito aos direitos humanos, exploração, adoecimentos, desumanização) e prejuízos da exploração dos recursos no território (desperdício, degradação, deflorestamento, empobrecimento, desagregação) (Bales, 2004; Gudic, Rosenbloom, & Parkes, 2014). Nessa linha, GRH sustentável deve identificar impactos negativos

explicitamente, bem como impactos positivos nas partes interessadas, prestar atenção a processos de implantação de políticas, e reconhecer tensões em conciliar seus requisitos. Essa abordagem assume posições éticas explícitas quanto aos resultados desejados, no curto e no longo prazo, junto ao conjunto de *stakeholders* de RH (Kramar, 2014; Maak, 2007). A mudança requer repensar a avaliação tradicional no curto prazo, e somente no público interno, e inserir-se no fluxo de discursos e matrizes de valores e interesses do fazer gestão sustentável no território. Essas ideias sugerem a próxima proposição, que enfatiza a responsabilidade socioambiental nos diferentes níveis de atuação da GRH.

#### Quarta proposição: Trabalhar os desafios de responsabilidade socioambiental em diferentes níveis de atuação e perspectivas na GRH

Um projeto pluralista de análise da GRH reconhece o poder prevalente da empresa, sua preponderância na gestão do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006) e o fato de os interesses em jogo não serem necessariamente compartilhados. Nesta linha, esta proposição sugere que a GRH desenvolva capacidades e estratégias nas arenas local e global para contribuir ao enfrentamento de mazelas.

Pelo ponto de vista ético, Kuchinke (2010) propõe que a GRH se comprometa com o desenvolvimento entendido pela perspectiva filosófica de Sen (2000), como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas detêm, ou seja, das suas capacidades. Profissionais de GRH são como agentes do desenvolvimento que devem questionar as condições necessárias para que seus *stakeholders* realizem o potencial de enriquecer suas vidas, expandindo suas capacidades nos territórios. Reconhecer que investir em GRH é expandir as capacidades das pessoas (suas liberdades reais) é alargar o paradigma da GRH para além da ênfase tradicional de curto prazo, e fazê-la dialogar de modo amplo com expectativas dos *stakeholders* (Osranek & Kink, 2014).

Nesta linha, deve-se garantir que leituras alternativas das relações entre constructos de GRH dialoguem para evitar que sejam tão somente narrativas “guarda-chuva” que legitimam interesses dos empregadores. Por exemplo, Ramsay, Scholarios e Harley (2000) marcam uma conceituação alternativa dos sistemas de trabalho de alto desempenho no ponto de vista de *Labour Process* (as práticas enfatizam o uso do arbítrio, às custas de estresse e intensificação do trabalho, fator explicativo chave na melhoria do desempenho). Porém, a GRH supõe que falar em valores associados a engajamento e comprometimento,

constructos valorados pela pesquisa *mainstream*, tenha maior capacidade de persuadir, ao se conectar às emoções e à afetividade. Uma alternativa é construir narrativas comuns dos fenômenos da GRH de modo que as várias perspectivas éticas coexistam e se permitam dialogar (Greenwood & Van Buren, 2017).

Para que a GRH indique tendências e fortaleça sua posição, é necessário entender os processos políticos e sociais nos diversos níveis e em novas perspectivas de ação. Ou seja, investigar mecanismos coercitivos locais e globais, e entender como funcionam suas interrelações nos processos em que se moldam relações de trabalho. Um caminho promissor é facilitar a pesquisa, o diálogo e a ação em espaços em que se negociam e estabelecem políticas setoriais, públicas ou privadas (Kolk & Tulder, 2006; Valente & Crane, 2010; Vianna, 2007). Dinâmicas de articulação institucional e política precisam ser exploradas, bem como o potencial das novas tecnologias a uma agenda disruptiva do RH (Slavin, 2019).

Essas inovações se justificam pois a GRH produz seus discursos num espaço nobre na sociedade: entre as organizações e as pessoas, e deve dedicar-se à mudança sistêmica, para além do gerencialismo dominante. Van-Buren, Greenwood e Sheehan (2011) afirmam que:

por diversas razões (mudanças nas preferências do empregador, globalização e mudanças nas filosofias políticas, para citar apenas três), a política pública em vários países não conseguiu responder a mudanças nas relações de emprego de maneira a beneficiar os empregados. Apesar de quaisquer objeções à noção de que a proteção de práticas justas de emprego e de funcionários vulneráveis deve continuar sendo o papel das políticas públicas e das instituições, parece evidente que esse papel está sendo, cada vez mais, transferido às organizações e à função de GRH. Profissionais de RH têm mais poder discricionário sobre questões de emprego do que no passado. De muitas maneiras, espera-se que os profissionais de RH atuem como administradores éticos, como a “consciência” das organizações (p. 211).

#### Quinta proposição: Desenvolver capacidades de liderança responsiva para um novo ambiente de GRH

Por fim, apontar à liderança responsiva em GRH. Segundo Maak e Pless (2006), liderança responsiva é um fenômeno



social, relacional e ético, que ocorre ao longo de processos nas esferas locais e globais, nas interações entre uma multitude de *stakeholders*, dentro e fora da empresa, e busca o bem comum no território. Liderança responsiva requer comportamento cidadão e visionário perante questões críticas na sociedade, capacidade de buscar consensos mais amplos e difíceis do que o habitual nas empresas e construir significados comuns a *stakeholders* participando dos processos de DS desde ângulos e posições sociais diversas (Bradley, McMullen, Artz, & Simiyu, 2012; Maak & Pless, 2009). Segundo Maak (2007), líderes responsivos constroem capital social tecendo redes de relações ricas a indivíduos que, de outra forma, estariam isolados. Ao fazê-lo, agregam a energia de distintos grupos políticos, aguçam perspectivas de mundo, provêm qualidade e acessibilidade à informação, dão atenção aos aspectos contextuais e interesses imediatos nos projetos, gerindo as prioridades de implantação.

## CONCLUSÃO

Esta agenda aponta a relevância de uma GRH que incorpora vertentes conceituais de várias matizes teóricas ou ideológicas, oriundas de áreas do conhecimento díspares, e campos vizinhos na Administração. É notável que as transformações que a sociedade sofre tenham tão pouco impacto no *modus operandi* em GRH. Em linha com Dundon e Rafferty (2018), reforça-se a advertência do risco de empobrecimento intelectual e profissional da GRH por conta da adoção acrítica de uma ontologia pró-mercado, em vez da orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas, expandindo sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas.

Como campo especializado, sua abordagem contemporânea não pode estar associada apenas ao domínio técnico de seus processos tradicionais, mas sim à reflexão e à ação sobre a condição humana ao longo dos processos em que se constroem estratégias, e de organizar em contextos pluralistas, ou seja, moldados por objetivos e interesses distintos, frequentemente divergentes, dos vários grupos, dentro e fora da organização (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Nessa linha, visões processuais e relacionais dos fenômenos relevantes aos *stakeholders* do RH (Watson, 2005) dão ao campo novos *insights*, estando conectado à comunidade, e aos problemas do dia a dia com perspectiva e voz únicas. Esse profissional de RH deve ser um tipo especial de “estranho”, que está no lugar, mas se refere ao seu conhecimento em História e à teoria, inclusive àquelas pouco exploradas sobre *stakeholders* do RH, presta atenção a

suas faculdades críticas, age de maneira autônoma dos centros do poder e assume o papel de provocar debates bem-informados entre *stakeholders* sobre questões comuns e críticas (Goldfarb, 2012).

Diversos autores falam em uma abordagem de RH que reconheça interesses de partes interessadas, e busque potenciais contribuições a fazer aos debates sobre políticas, a desafios sociais mais amplos, o que inclui igualdade de oportunidades e inclusão no trabalho. De fato, profissionais de RH operam em um mundo complexo, onde múltiplos *stakeholders* são sua experiência cotidiana, o que requer equilibrar uma variedade de atividades e resultados. Propõe-se que as práticas de GRH sejam capazes de abarcar a pluralidade ética presente nos interesses de *stakeholders*, sem privilegiar visões, mas sim colocá-las em diálogo com outras, até então, isoladas ou periféricas. É nesse sentido que se fazem imprescindíveis maiores reflexões sobre interações da GRH com as áreas associadas ao entendimento de dinâmicas históricas, sociais e produtivas que impactam seus *stakeholders* (Geografia, Economia, Demografia, Sociologia, História, Engenharia e outras).

A agenda também põe em debate o que se consolidou como abordagem científica do campo. Por exemplo, Godard (2014) critica o domínio crescente de uma psicologia positivista reducionista, inadequada para avançar entendimentos mais sofisticados do que está em jogo em relações de trabalho. Para tornar os estudos mais relevantes, é preciso ampliar a agenda. “O enfoque dos *stakeholders* exigirá pesquisas qualitativas baseadas em casos, também pela abordagem da pesquisa-ação, ausente da pesquisa acadêmica atual” (Beer et al., 2015, p. 432).

De maneira conclusiva, esta agenda deixa em aberto muitas questões de natureza territorial e de fronteiras de conhecimento que não se esgotam aqui, mas que permitem manter o constructo sobre uma agenda capaz de estar atenta e propositiva ao ambiente contemporâneo. A sustentabilidade passa, também, pela compreensão e incorporação de ações de natureza afirmativa e inclusivas, por exemplo, além daquelas associadas aos efeitos tecnológicos sobre a GRH.

Ainda, é preciso refletir sobre até onde as organizações estão dispostas a ir no sentido de fortalecer e reconhecer a GRH como arena privilegiada de debates que têm impactos sobre as ações organizacionais, sejam elas de natureza estratégica, instrumental ou funcional. O debate sobre a sustentabilidade, que transversaliza o ambiente organizacional, surge como oportunidade circunstancial que exacerba a relevância de se incluírem as pessoas como protagonistas. Isso, resguardando uma atuação ética da GRH, pela complexidade e controvérsia.

## REFERÊNCIAS

- Bales, K. (2004). *Disposable people: New slavery in global economy*. Berkeley, USA, and Los Angeles, CA: University of California Press.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154. doi:10.1590/S0034-75902010000200002
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. doi:10.2307/2393449
- Becker, W. S., Carboli, J. A., & Langella, I. M. (2010, May). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management within human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2), 144-168. doi:10.1177/1534484309357877
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. doi:10.1002/hrm.21726
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.
- Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: Evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1), 22-42. doi:10.1080/01436597.2013.868982
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005, November 1). Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), 499-513.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (Eds.). (2015). *RH, RSE et territoires: Défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris, France: Vuibert.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(3), 11-15. doi:10.4236/tel.2013.33A003
- Boyle, M., & Boguslaw, J. (2007). Business, poverty and corporate citizenship: Naming the issues and framing solutions. *Journal of Corporate Citizenship*, (26), 101-120.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49(4), 684-717. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01043.x
- Braga, B. M., Kubo, E. K. de M., & Oliva, E. (2017, novembro). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: Explorando cursos de ação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 832-850. doi:10.1590/1982-7849rac2017160368
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2017). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. doi:10.1111/ijmr.12136
- Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Braga, B. M. (2011, October/December). IHRM in developing countries: Does the functionalist vs. critical debate make sense South of the Equator? *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(4), 433-453.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. doi:10.1016/j.resconrec.2018.10.006
- Christophe, E., & Glée, C. (2014). *Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. Management & Avenir*. 73. 10.3917/mav.073.0073. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281503333\\_Une\\_GPEC\\_territoriale\\_De\\_l'outil\\_de\\_gestion\\_a\\_l'institutionnalisation\\_d'une\\_nouvelle\\_forme\\_de\\_GRH](https://www.researchgate.net/publication/281503333_Une_GPEC_territoriale_De_l'outil_de_gestion_a_l'institutionnalisation_d'une_nouvelle_forme_de_GRH)
- Costa, A. C. G. (2002). *Lições de aprendiz: Pessoas, ideias e fatos que estão construindo uma nova história de responsabilidade social*. Belo Horizonte, MG: Modus Faciendi.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in an age of globalization* (Vol. 3). Oxford, OK: Oxford University Press.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x
- Davila-Gomez, A. M., & Crowther, D. (Eds.). (2012). *Human dignity and managerial responsibility: Diversity, rights and sustainability*. Farnham, UK: Gower Publishing Limited.
- Delbridge, R., Hauptmeier, M., & Sengupta, S. (2011). Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM. *Human Relations*, 64(4), 483-505. doi:10.1177/0018726710396388
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. doi:10.5771/0935-9915-2014-4-263
- Dobbin, F., & Sutton, J. R. (1998). The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American Journal of Sociology*, 104(2), 441-476. doi:10.1086/210044
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating sustainable work systems*. Abingdon, UK: Routledge.
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391. doi:10.1111/1748-8583.12195
- Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238. doi:10.2307/41783719
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2014). *Sustainability and HRM: An introduction to the field*. Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42-43.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. New York, NY: St. Martins Press.
- Farndale, E., & Hope-Hailey, V. (2009). Personnel departmental power: Realities from the UK higher education sector. *Management Revue*, 20(4), 392-412. doi:10.1688/1861-9908\_mrev\_2009\_04\_Farndale

- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35. doi:10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2006). HRM-performance research: Under-theorized and lacking explanatory power. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 1977-1993. doi:10.1080/09585190601041026
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-99. doi:10.1016/0007-6813(91)90012-K
- Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S. de, Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27. doi:10.5007/2175-8077.2013v15n36p11
- Friedman M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin, Germany: Springer.
- Gama, N. de, McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97-108. doi:10.1007/s10551-012-1479-z
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. doi:10.5465/amj.2016.4007
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1-18. doi:10.1111/1748-8583.12030
- Goldfarb, J. C. (2012). Civility and subversion revisited: Twenty-First Century media intellectuals as ideologists and anti-ideologists. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 25(4), 143-155. doi:10.1007/s10767-012-9129-0
- Greenwood, M., & Van Buren III, H. (2017). Ideology in HRM scholarship: Interrogating the ideological performativity of 'New Unitarism'. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 663-678. doi:10.1007/s10551-016-3084-z
- Greenwood, M., & De Cieri, H. de. (2007). Stakeholder theory and the ethics of HRM. In A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 119-136). Oxford: Oxford University Press.
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business and Professional Ethics Journal*, 30(3/4), 269-292.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.
- Gudic, M., Rosenbloom, A., & Parkes, C. (Eds.). (2014). *Socially responsive organizations and the challenge of poverty*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Guerci, M., Shani, A., & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink, (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 205-223). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x
- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109-119. doi:10.1007/s10551-012-1438-8
- Guzmán, E. S. (1997). Origem, evolução e perspectivas do desenvolvimento sustentável. In J. Almeida, & Z. Navarro (Eds.), *Reconstruindo a agricultura: Ideias e ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável* (pp. 19-29). Porto Alegre, RS: UFRGS.
- Hamann, R., & Bertels, S. (2017). The institutional work of exploitation: Employers' work to create and perpetuate inequality. *Journal of Management Studies*, 55(33), 394-423. doi:10.1111/joms.12325
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67. doi:10.5465/ame.2003.10025194
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(Part 3), 1824-1833. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.052
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99-116. doi:10.1177/239700221102500203
- Jaime, P. (2009). Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: Notas para a comparação entre o Brasil e a França. In L. Barbosa (Dir.), *Cultura e diferença nas organizações: Reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, SP: Atlas, p. 116-138
- Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 2(2), 125-143.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. doi:10.1007/s10551-016-3310-8
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. doi:10.1016/j.lrp.2006.11.002.
- Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, 81(3), 525-540.
- Kochan, Thomas A. (2007). Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective [online]. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 599-619). New York, NY: Oxford University Press.



- Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Kolk, A., & Tulder, R. (2006). Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of frontrunner multinational corporations. *World Development*, 34(5), 789-801. doi:10.1016/j.worlddev.2005.10.005
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Kuchinke, K. P. (2010, October). Human development as a central goal for human resource development. *Human Resource Development International*, 13(5), 575-586. doi:10.1080/13678868.2010.520482
- Lebaron, G. (2018). The coming and current crisis of indecent work. In C. Hay & T. Hunt (Eds.), *The coming crisis – Building a sustainable political economy: SPERI research & policy* (pp. 43-51). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Legault, M. J., & Bellemare, G. (2008). Theoretical issues with new actors and emergent modes of labor regulation. *Industrial Relations*, 63(4), 603-804. doi:10.7202/019545ar
- Lowe, S., Magala, S., & Hwang, K. (2012). All we are saying, is give theoretical pluralism a chance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 752-774. doi:10.1108/09534811211254626
- Lucio, C. F. (2006). Filosofia, ética e administração de empresas. In E. Kuazaqui (Org.), *Administração para não administradores* (pp. 41-97). São Paulo, SP: Saraiva.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. doi:10.1007/s10551-007-9510-5
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. doi:10.1007/s10551-006-9047-z
- Maak, T., & Pless, N. (2009). Business leaders as citizens of the world: Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550. doi:10.1007/s10551-009-0122-0
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.007
- Mariappanadar, S. (2014). A model of negative externalities for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 181-203). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Mascarenhas, A., Gonçalves-Dias, S., & Baptista, R. (2015). Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 175-187. doi:10.1590/S0034-759020150207
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 35-45. doi:10.1590/S0034-75902013000100004
- McLennan, S., & Banks, G. (2019). Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 117-126. doi:10.1002/csr.1664
- Newell, P., & Frynas, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669-681. doi:10.1080/01436590701336507
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Organização das Nações Unidas. (1972). Declaração da Conferência de ONU no Ambiente Humano, Estocolmo, 5-16 de junho de 1972. Recuperado de [http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/\\_arquivos/estocolmo.doc](http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/estocolmo.doc)
- Osranek, R., & Kink, K. (2014). Corporate human capital and social sustainability of human resources. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 105-126). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Parente, T. C., & Fischer, A. (2014). A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: Uma análise bibliométrica. *Revista Alcance*, 21(3), p. 398-421. doi:10.14210/alcance.v21n3.p398-421
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Phillips, N., & Sakamoto, L. (2011, February 2). The dynamics of adverse incorporation in global production networks: Poverty, vulnerability and ‘slave labour’ in Brazil. CPWC Working Paper No. 175. London, UK: Chronic Poverty Research Center Working Paper.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Reed, D. (2002). Employing normative stakeholder theory in developing countries: A critical theory perspective. *Business & Society*, 41(2), 166-207.
- Renwick, D. W. S. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action?* (Routledge Research in Sustainability and Business Series). Abingdon, UK: Routledge.
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. doi:10.1080/09585192.2015.1105844



- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. doi:10.2307/259248
- Santos, M. (1999). O território e o saber local: Algumas categorias de análise. *Cadernos IPPUR*, (2), 7-12.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management: The influence of contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 448-465.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo, SP: Edipro.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Siegler, J., Biazzin, C., & Fernandes, A. R. (2014). Fragmentação do conhecimento científico em Administração: Uma análise crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 254-267. doi:10.1590/S0034-759020140302
- Singer, A. (2006). Business strategy and poverty alleviation. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 225-231. Ddoi:10.1007/s10551-005-5587-x
- Slavin, T. (2019). How AB InBev is using blockchain to improve the lives of smallholder farmers. *Ethical Corporation Magazine*. Recuperado de <http://www.ethicalcorp.com/how-ab-inbev-using-blockchain-improve-lives-smallholder-farmers>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281. doi:10.1007/s10551-005-7054-0
- Teixeira, M. L. M. (2008) (Org.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas*. São Paulo, SP: Editora Senac.
- Thornley, C., Jefferys, S., & Appay, B. (2010). *Globalization and precarious forms of production and employment: Challenges for workers and unions*. London, UK: London Metropolitan University.
- Tonelli, M. J. (2017). Editorial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 120.
- Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B. ... & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale: L'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103(1), 20-39. doi:10.3917/grhu.103.0020.
- Valente, M., & Crane, A. (2010). Public responsibility and private enterprise in developing countries. *California Management Review*, 52(3), 52-78. doi:10.1525/cmr.2010.52.3.52
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219. doi:10.1016/j.hrmr.2011.02.004
- Viana, M. T. (2007). *Trabalho escravo e "lista suja": Um modo original de se remover uma mancha*. Brasília, DF: OIT.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.003
- Watson, T. J. (2005). Organização e trabalho em transição: Da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23. doi:10.1590/S0034-75902005000100003
- Wildhagen, R. O., Teodósio, A. S. S., Mansur, Y. S., & Polanco, J. (2015). Novas fronteiras teóricas para a responsabilidade social empresarial: O papel das empresas no desenvolvimento sustentável dos territórios. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(3), 3-23. doi:10.24857/rgsa.v9i3.1051
- Zink, K. (2014). Social sustainability and quality of working life. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 35-55). Berlin, Germany: Springer-Verlag.