

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

RENAN LUCAS SILVA

Orientador: Dr. André Mourthé de Oliveira

Coorientador: Me. Natália Cristina Dreossi Costa

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS NEOLIBERAIS:  
PERSPECTIVAS, DESAFIOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Ouro Preto, MG  
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

RENAN LUCAS SILVA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS NEOLIBERAIS: PERSPECTIVAS,  
DESAFIOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

**Orientador:** Dr. André Mourthé de Oliveira

**Coorientador:** Me. Natália Cristina Dreossi Costa

Ouro Preto, MG  
2024

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586g Silva, Renan Lucas Da.  
Gestão de recursos humanos em tempos de neoliberalismo  
[manuscrito]: perspectivas, desafios e responsabilidade social. / Renan  
Lucas Da Silva. - 2024.  
71 f.

Orientador: Prof. Dr. André Mourthé de Oliveira Oliveira.  
Coorientadora: Ma. Natália Cristina Dreossi Costa Costa.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências  
Econômicas .

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. 2. Administração de  
pessoal. 3. Comprometimento organizacional. 4. Cultura organizacional.  
5. Neoliberalismo. 6. Sustentabilidade. I. Oliveira, André Mourthé de  
Oliveira. II. Costa, Natália Cristina Dreossi Costa. III. Universidade Federal  
de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.96

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Renan Lucas da Silva**

Gestão de Recursos Humanos em Tempos Neoliberais: Perspectivas, Desafios e Responsabilidade Social

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia

Aprovada em 15 de fevereiro de 2024

### Membros da banca

Dr. André Mourthé de Oliveira - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Me. Natália Cristina Dreossi Costa  
Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira - (Universidade Federal de Ouro Preto)

André Mourthé de Oliveira, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 15/02/2024



Documento assinado eletronicamente por **Andre Mourthe de Oliveira, VICE-COORDENADOR(A) DE CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**, em 15/07/2024, às 14:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0668257** e o código CRC **273CBB94**.

## RESUMO

A presente monografia objetiva investigar as interseções entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e os princípios do neoliberalismo, explorando criticamente o impacto dessas dinâmicas nas organizações contemporâneas. Para isto, promove uma análise aprofundada de nove artigos sobre GRH, publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE) entre 2010 e 2023, através de uma metodologia de meta-análise e de uma abordagem interdisciplinar. O estudo revela contribuições significativas para a compreensão da evolução da GRH ao longo do tempo, enfatizando a importância de considerar não apenas o desempenho financeiro, mas também os aspectos sociais e ambientais nas práticas organizacionais. Destacando a ênfase na sustentabilidade, o trabalho examina como a gestão sustentável de recursos humanos e a responsabilidade social se tornam elementos essenciais na construção de organizações social e ambientalmente responsáveis. Além disso, a análise aborda o impacto das práticas de GRH no comprometimento dos funcionários, oferecendo compreensões valiosas para a criação de ambientes de trabalho motivadores e produtivos. Uma abordagem crítica ao neoliberalismo permeia o estudo, indicando que as práticas de GRH podem ser influenciadas por princípios associados a esse modelo. A pesquisa sugere que o individualismo, a competitividade e o foco no mercado podem levantar questões críticas sobre como esses princípios impactam a gestão de pessoas e as organizações. No entanto, o trabalho reconhece limitações, incluindo o foco restrito na GRH, a limitação do recorte espaço-temporal e a falta de abordagem direta ao neoliberalismo em alguns artigos. Para futuras pesquisas, são propostas investigações interdisciplinares, abordagens críticas específicas ao neoliberalismo e pesquisas longitudinais.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Neoliberalismo; Sustentabilidade; Comprometimento dos Funcionários; Abordagem Crítica; Interdisciplinaridade

## ABSTRACT

This monograph aims to investigate the intersections between Human Resource Management (HRM) and the principles of neoliberalism, critically exploring the impact of these dynamics on contemporary organizations. To this end, it promotes an in-depth analysis of nine articles on HRM, published in the *Revista de Administração de Empresas (RAE)* between 2010 and 2023, through a meta-analysis methodology and an interdisciplinary approach. The study reveals significant contributions to understanding the evolution of HRM over time, emphasizing the importance of considering not only financial performance, but also social and environmental aspects in organizational practices. Highlighting a focus on sustainability, the work examines how sustainable human resource management and social responsibility become essential elements in building socially and environmentally responsible organizations. Additionally, the analysis addresses the impact of HRM practices on employee commitment, offering valuable insights for creating motivating and productive work environments. A critical approach to neoliberalism permeates the study, indicating that HRM practices can be influenced by principles associated with this economic model. The research suggests that individualism, competitiveness, and market focus may raise critical questions about how these principles impact people management and organizations. However, the work acknowledges limitations, including the narrow focus on HRM, the limitation of the spatiotemporal scope, and the lack of a direct approach to neoliberalism in some articles. For future research, interdisciplinary investigations, specific critical approaches to neoliberalism, and longitudinal studies are proposed.

**Keywords:** Human Resources Management; Neoliberalism; Sustainability; Employee Commitment; Critical Approach; Interdisciplinarity

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Ano de Publicação dos Trabalhos Seleccionados.....	36
----------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Referências Bibliográficas: Títulos das Publicações na RAE Correspondentes ao Primeiro Exercício de Levantamento de Trabalhos para Análise.....	28
Tabela 2 - Referências Bibliográficas: Títulos das Publicações na RAE Correspondentes ao Exercício Final de Definição dos Trabalhos para Análise.....	32
Tabela 3 - Palavras-Chave dos Trabalhos Seleccionados para Análise.....	33
Tabela 4 - Recorrência das Palavras-Chave no Conjunto de Trabalhos Seleccionados.....	34
Tabela 5 - Autores dos Trabalhos Seleccionados para Análise.....	37



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RAE - Revista de Administração de Empresas

DECOM - Departamento de Computação

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

DO - Desempenho Organizacional

GSRH - Gestão Sustentável de Recursos humanos

VO - Virtuosidade Organizacional

PGRH - Prática de Gestão de Recursos Humanos

CO - Comprometimento Organizacional

CA - Comprometimento Afetivo

CN - Comprometimento Normativo

ESG - Environmental, Social and Governance

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

DS - Desenvolvimento Sustentável

SC - Sustentabilidade Corporativa

CI - Comprometimento Instrumental

CN - Comprometimento Normativo

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. NEOLIBERALISMO.....</b>	<b>13</b>
2.1 A Necessidade de Definir o Neoliberalismo.....	14
2.2 O Neoliberalismo: Raízes, Ascensão e Impacto Global.....	16
2.3 Compreendendo as Múltiplas Faces do Neoliberalismo.....	18
2.3.1 Foucault e a Governamentalidade Neoliberal.....	19
2.3.2 A Perspectiva Marxista sobre o Neoliberalismo.....	21
2.4 A Diversidade de Abordagens do Neoliberalismo.....	22
2.5 Pontos chave.....	23
<b>3. PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
3.1 Descrição das decisões e caminhos tomados na pesquisa.....	24
<b>4. BASE BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>27</b>
4.1 Explorando a Conexão entre Neoliberalismo e Gestão de Recursos Humanos através da Seleção da Revista de Administração de Empresas (RAE).....	27
<b>5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>33</b>
5.1 Descrição Panorâmica dos Trabalhos Seleccionados.....	33
5.2 Descrição Panorâmica dos Conteúdos dos Trabalhos Seleccionados.....	39
Artigo 1: Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010).....	39
Artigo 2: Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010..	39
Artigo 3: Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización.....	40
Artigo 4: Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho.....	40
Artigo 5: Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates.....	40
Artigo 6: Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?.....	41

Artigo 7: Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional.....	41
Artigo 8: Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?.....	42
Artigo 9: As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico.....	42
5.2 Gestão Humana, Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos x Neoliberalismo.....	43
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
6.1 Conclusão.....	44
6.1.1 Possíveis contribuições.....	44
6.1.2 Limites.....	45
6.2 Possíveis continuações.....	45
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>8. APÊNDICE.....</b>	<b>49</b>
Descrição Minuciosa dos Trabalhos Seleccionados para Análise.....	49
Artigo 1: Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010).....	49
Artigo 2: Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010..	51
Artigo 3: Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización.....	52
Artigo 4: Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho.....	54
Artigo 5: Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates.....	59
Artigo 6: Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?.....	62
Artigo 7: Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional.....	64
Artigo 8: Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas	

empresas com melhores índices ESG no Brasil?.....	67
Artigo 9: As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico.....	70

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se destacado como um domínio de pesquisa vital e dinâmico, refletindo as complexidades crescentes nas organizações contemporâneas. A dinâmica interconectada entre o neoliberalismo e a GRH tem se revelado um tema complexo e crucial no contexto contemporâneo. Este estudo mergulha nas profundezas dessa relação, explorando os matizes que delineiam a interação entre esses dois domínios tão influentes.

Este estudo empreende uma análise abrangente da literatura especializada na Revista de Administração de Empresas (RAE) e através de uma meta-análise explora a interseção entre a GRH e o paradigma neoliberal. O neoliberalismo, caracterizado por princípios como individualismo, competitividade e uma mudança no regime de acumulação capitalista, emerge como uma força influente nas práticas e dinâmicas organizacionais.

A escolha criteriosa da RAE como fonte de referência bibliográfica estabelece uma sólida base para a pesquisa, ancorada em mais de seis décadas de publicação contínua, reconhecida por sua avaliação crítica e relevância no campo da administração. Este estudo examina um conjunto selecionado de nove artigos, publicados entre 2010 e 2023, buscando compreender como a GRH se relaciona com princípios que caracterizam o neoliberalismo.

Com o objetivo de explorar a conexão entre a GRH e o neoliberalismo, a pesquisa adota uma abordagem detalhada da análise de conteúdo, identificando padrões e tendências nos artigos selecionados. A metodologia inclui uma análise crítica dos pontos-chave relacionados à definição do neoliberalismo, seguida por uma investigação minuciosa dos nove artigos - selecionados criteriosamente, destacando como esses conceitos se entrelaçam e influenciam mutuamente.

Este estudo está estruturado em 6 capítulos principais. O primeiro capítulo é esta introdução e apresenta como o trabalho foi construído e está organizado.

O segundo capítulo aborda a necessidade de definir o neoliberalismo, considerando as diversas influências que moldaram seu significado ao longo do tempo. Diante da ampla aplicação e, por vezes, vaguidade do termo, propomos revisitar as discussões recentes sobre sua definição, enfatizando as contribuições de renomados cientistas sociais. A análise perpassa por diferentes abordagens, incluindo as visões

foucaultiana e marxista, buscando não apenas elucidar o significado do neoliberalismo, mas também oferecer uma base sólida para a discussão deste trabalho.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico empreendido, que se inicia pela definição conceitual do neoliberalismo, ancorada nos escritos de Andrade (2018), e se aprofunda na análise dos estudos mais recentes sobre gestão de recursos humanos, utilizando a técnica de meta-análise nas publicações da Revista de Administração de Empresas (RAE), no período de 2010 até 2023.

O quarto capítulo explora a base bibliográfica sobre a gestão de recursos humanos e detalha os critérios de seleção dos artigos publicados na RAE e utilizados nesta pesquisa.

O quinto capítulo apresenta análise dos dados e a descrição dos resultados da pesquisa, buscando identificar padrões, conceitos-chave e tendências que possam enriquecer a compreensão da GRH e sua interação com o neoliberalismo, explorando temas como a mudança no regime de acumulação, a gestão sustentável de recursos humanos e o impacto nas organizações.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais, indicando as contribuições e limites da pesquisa e propondo possíveis direções futuras para o campo.

Ao mergulharmos nas análises dos artigos da RAE, antecipamos contribuições significativas para o entendimento da GRH ao longo do tempo, destacando sua interação com os princípios neoliberalistas. Espera-se, assim, contribuir para debates contemporâneos sobre a sustentabilidade, ética e responsabilidade social nas práticas de gestão de pessoas.

Este estudo, ao proporcionar uma análise crítica e sistemática da relação entre a GRH e o neoliberalismo, visa enriquecer as discussões acadêmicas e práticas, oferecendo contribuições valiosas para pesquisadores, profissionais de Recursos Humanos e todos os interessados na dinâmica complexa da gestão organizacional.

## **2. NEOLIBERALISMO**

A análise do neoliberalismo, uma temática complexa e multifacetada, tem sido objeto de debate e controvérsia nas ciências sociais e aplicadas há décadas. Este capítulo propõe mergulhar na intrincada tarefa de buscar uma definição para o neoliberalismo, uma expressão cujo significado foi moldado por diversas influências ao longo do tempo.

A falta de clareza conceitual levou a uma aplicação ampla e muitas vezes vaga do conceito, resultando em um desafio para acadêmicos e estudiosos, como destacado por Andrade (2018). Diante desse panorama, esta seção explora a evolução do conceito, considerando as contribuições de renomados cientistas sociais. O objetivo é não apenas compreender as diferentes nuances do neoliberalismo, mas também destacar, em consonância com as propostas de Andrade (2018), a relevância estratégica do conhecimento sobre esse paradigma em um cenário político, econômico e social em constante transformação.

Ao revisitar as discussões recentes sobre a definição do neoliberalismo, este capítulo busca não apenas elucidar seu significado, mas também oferecer uma base sólida para a compreensão das dinâmicas contemporâneas, examinando definições sociológicas, como as abordagens foucaultiana e marxista, e discutindo a adaptação do neoliberalismo em diferentes contextos regionais, culminando na enumeração de características centrais do processo de neoliberalização, explorando suas raízes, adaptações regionais e impacto global.

## 2.1 A Necessidade de Definir o Neoliberalismo

O termo "neoliberalismo" é notoriamente desafiador de definir. Seu uso amplo e, muitas vezes, vago na literatura acadêmica tem gerado controvérsias. Conforme observado por Andrade (2018), a falta de clareza em torno deste conceito levou a uma aplicação excessivamente ampla e à ausência de explicações explícitas na diversa literatura sobre o tema.

O termo, inicialmente adotado por neoliberais como Milton Friedman e Walter Lippmann, eventualmente ganhou uma conotação negativa e passou a ser usado pejorativamente por intelectuais e ativistas após as reformas liberalizantes de Pinochet, no Chile, a partir de 1978 (Andrade, 2019). Isso resultou em uma crise de definição, pois o conceito era frequentemente aplicado a uma ampla variedade de fenômenos políticos, ideológicos, culturais e geográficos, muitas vezes contraditórios. No entanto, nas últimas décadas, estudiosos de diversas especialidades têm se esforçado para fornecer definições mais precisas do neoliberalismo, reconhecendo sua complexidade multifacetada (Andrade, 2018).

A partir das contribuições de estudiosos como Pierre Bourdieu, Loïc Wacquant, David Harvey e da publicação póstuma do curso de Michel Foucault - intitulada

"Naissance de la biopolitique" (2004), entre outros cientistas sociais de diversas especialidades, houve um esforço maior para fornecer definições mais precisas do neoliberalismo. Isso incluiu destacar as principais escolas de pensamento e pensadores, bem como contextualizar suas circunstâncias e ideias.

O debate em torno do neoliberalismo passou por uma requalificação acadêmica significativa a partir dos anos 2000 (Andrade, 2018). Outro impulso para a elucidação do conceito veio com a crise financeira de 2008, que renovou as questões sobre os limites, a continuidade e as alternativas ao neoliberalismo (Andrade, 2018). O neoliberalismo mostrou-se capaz de moldar a teoria e a vida política, sendo tanto objeto quanto instrumento de disputas teóricas e políticas.

Andrade (2018) argumenta que a aplicação do conceito não é uma escolha, mas sim uma imposição sobre as ciências sociais, que têm a responsabilidade de elaborar definições abrangentes e adequadas que contemplem seus diversos fenômenos. Embora o uso amplo e impreciso desse conceito tenha suscitado questões sobre sua validade nas ciências sociais, também houve uma onda de trabalhos enriquecendo teoricamente suas definições (Andrade, 2018).

Portanto, em consonância com a proposta de Andrade (2018), o objetivo deste texto é revisitar a recente discussão nas ciências sociais sobre a definição do neoliberalismo, destacando sua importância como conhecimento estratégico - neste caso, para o diálogo com o campo da gestão de recursos humanos. Reconhecendo a complexidade do conceito, a definição aqui apresentada não busca abordar sua totalidade devido à sua natureza multifacetada. Em vez disso, visa abordar aspectos fundamentais e incorporar as principais perspectivas para realizar a análise proposta neste trabalho. A justificativa para definir o neoliberalismo é estabelecida com base na necessidade de compreender os fenômenos sociais contemporâneos.

Vale dizer que o uso do termo neoliberalismo permite superar as barreiras da especialização acadêmica, já que suas perspectivas teóricas derivam de várias disciplinas (sociologia, antropologia, ciência política, economia, geografia, história e filosofia). Isso promove um diálogo frutífero entre diversas correntes de pensamento e abre espaço para a interação com várias formas de conhecimento (Andrade, 2018).

Nesse exercício, esse diálogo é resgatado. Para isto, este capítulo foi estruturado nas seguintes seções subsequentes: "O Neoliberalismo: Raízes, Ascensão e Impacto Global", seguido das exposições das definições sociológicas, incluindo as abordagens



foucaultiana e marxista. Em seguida, discutiremos a possibilidade de o neoliberalismo assumir características mutáveis para se adaptar e operar em diferentes regiões do mundo com processos históricos e econômicos distintos, evidenciando assim a existência não de um, mas de múltiplos tipos de neoliberalismo. Por fim, enumeramos características centrais do processo de neoliberalização.

## 2.2 O Neoliberalismo: Raízes, Ascensão e Impacto Global

O neoliberalismo é um termo associado à introdução das liberalizações financeiras, fenômeno difundido a partir da década de 1980. Nesta seção, abordaremos os processos históricos, políticos e econômicos que promoveram a disseminação das práticas e ideias associadas ao neoliberalismo. Portanto, realizaremos uma breve análise do contexto econômico que levou ao seu surgimento.

A Grande Depressão de 1929, aliada ao período entre as duas Grandes Guerras Mundiais, resultou em uma estagflação na economia global. Para auxiliar na recuperação das economias e promover a acumulação, foram adotadas políticas expansionistas. De acordo com Harvey (2008), esse movimento predominou entre as décadas de 1950 e 1970 e foi caracterizado pela intervenção estatal na economia, resultando em aumento da taxa de crescimento e produtividade. O resultado dessa recuperação beneficiou diversas camadas da população, incluindo empresários, a classe média e trabalhadores. Políticas sociais também foram ampliadas para reduzir a desigualdade econômica, marcando a "Era Dourada" do capitalismo.

Contrariando o pensamento econômico predominante da época (keynesiano, socialista ou desenvolvimentista), o Colóquio Walter Lippmann (1938) e a primeira reunião da Sociedade de Mont Pèlerin (1947) representaram um embrião das ideias de reconstrução do liberalismo clássico. Este movimento internacional reuniu proponentes do novo liberalismo, incluindo figuras como Friedrich Hayek, Jacques Rueff, Raymond Aron, Wilhelm Röpke e Alexander von Rüstow. Eles compartilhavam a visão de mercado livre e se opunham ao intervencionismo estatal e ao planejamento centralizado que emergia, embora não concordassem sobre o papel legítimo do Estado e as diretrizes de política econômica (Harvey, 2008).

Na década de 1970, outro fenômeno econômico abre brecha para a mudança dos trilhos dessa história: a sucessiva crise do petróleo elevou os custos de produção, afetando várias nações e resultando em déficits comerciais. Para buscar estabilidade

econômica, os Estados Unidos adotaram políticas monetárias restritivas para valorizar o dólar e controlar a inflação. Essas medidas tiveram impacto negativo em muitos países, reduzindo significativamente suas taxas de crescimento (Hermann, 2011). O contexto de recessão nas décadas de 1970 e 1980, combinado com a pressão do pensamento neoliberal, já germinando desde a década de 1930, levou à liberalização financeira, apresentada como alternativa à repressão estatal sobre o setor financeiro.

Assim, as teorias neoliberais, opostas às abordagens intervencionistas do Estado, despontaram como uma reação ao sistema que se formou após a crise de 1929 e se consolidou após a Segunda Guerra Mundial. Para os defensores do neoliberalismo, a década de 1970 era o momento de combater o coletivismo e as propostas de intervenção estatal. Com o apoio de nomes como Friedrich Hayek e Milton Friedman, o Chile implementou as primeiras reformas (neo)liberais em 1973, sob a liderança do ditador e General Augusto Pinochet (Harvey, 2008).

Harvey (2008) relata que o golpe de Estado no Chile, patrocinado pelas elites empresariais locais e apoiado pelos Estados Unidos, resultou em várias reformas neoliberais, incluindo a desregulamentação do mercado de trabalho e a supressão do poder sindical. O autor destaca que Friedrich Hayek descreveu o autoritarismo político como transitório e necessário para permitir a implementação das reformas neoliberais, como aconteceu no Chile.

As primeiras reformas neoliberais no Chile tiveram um impacto inicial positivo nas taxas de crescimento econômico, no retorno de investimentos estrangeiros e na acumulação de capital. No entanto, esse período foi breve (Harvey, 2008). Diante de polêmicas e controvérsias, os defensores do neoliberalismo passaram a evitar o termo, que começou a ser usado de maneira pejorativa por seus críticos para descrever a onda de desregulamentação, privatização e redução do Estado de Bem-Estar. Diante dessa virada de perspectiva, seus adeptos deixaram de usar a designação e a ideologia neoliberal - cada vez mais multifacetada - se tornava predominante globalmente (Andrade, 2018).

A experiência brutal do Chile forneceu dados para apoiar a subsequente adoção do neoliberalismo em outros países: primeiro com Margaret Thatcher, eleita primeira-ministra do Reino Unido em 1979; depois com Ronald Reagan, eleito presidente dos Estados Unidos em 1980 (Harvey, 2008). A partir da adoção das suas ideias nesses epicentros, o neoliberalismo se espalhou e teve um impacto global,

marcando um ponto de ruptura ímpar na história econômica e social do mundo entre 1978 e 1980 (Harvey, 2008). No entanto, as experiências com o neoliberalismo foram diversas.

### 2.3 Compreendendo as Múltiplas Faces do Neoliberalismo

O prefixo "neo" no neoliberalismo marca a distinção que os neoliberais estabelecem em relação ao liberalismo clássico. A princípio, as discussões entre os proponentes desse novo pensamento na época se dividiram em dois diagnósticos principais acerca do liberalismo clássico (Andrade, 2018).

Alguns pensadores e defensores do neoliberalismo acreditavam que a crise do liberalismo clássico resultou de uma traição aos seus princípios fundamentais. Portanto, argumentavam que o liberalismo clássico precisava ser renovado, e a ideia de "laissez faire"<sup>1</sup> e "laissez passer"<sup>2</sup> deveria ser defendida, mesmo que exigisse uma renovação diante das ameaças da intervenção estatal (Andrade, 2018).

Por outro lado, outros pensadores e defensores do neoliberalismo viam a crise do liberalismo clássico como resultado de suas próprias deficiências intrínsecas, como a ideia metafísica e abstrata de "laissez-faire" e "laissez passer". Para esses, o liberalismo precisava ser refundado; era necessário construir o mercado. Isso implicava na criação das condições para que a liberdade pudesse ser maximizada, incluindo um regime jurídico de propriedade e contratos (Andrade, 2018).

Muitas coisas mudaram desde esse debate inicial e, nas últimas décadas, a discussão teórica sobre o neoliberalismo avançou, resultando em elaborações e definições mais precisas. De acordo com Andrade (2018), em vez de agrupar análises do neoliberalismo em categorias amplas, podemos identificar traços centrais que

---

<sup>1</sup> A expressão francesa "laissez faire," traduzida como "deixar fazer" em português, encapsula a ideia de uma abordagem de não intervenção do Estado na economia. Originada no pensamento dos fisiocratas durante o Iluminismo, a filosofia "laissez faire" argumenta que os mercados se autorregulam eficientemente e que a intervenção governamental deve ser mínima para permitir o pleno funcionamento das forças do mercado. Essa abordagem influenciou significativamente as teorias econômicas clássicas e continua a ser debatida nas discussões contemporâneas sobre políticas econômicas.

<sup>2</sup> A expressão "laissez passer," que se traduz como "deixai passar," refere-se à permissão ou autorização para prosseguir, muitas vezes associada à liberdade de circulação ou comércio. No contexto histórico, particularmente durante o mercantilismo, o "laissez passer" era um documento que concedia o direito de atravessar fronteiras ou realizar atividades comerciais sem obstáculos excessivos. Em uma perspectiva mais ampla, essa expressão também pode ser associada à ideia de remover barreiras e permitir o livre fluxo de pessoas, bens e ideias, destacando a importância da liberdade de movimento nas relações sociais e econômicas.

caracterizam o fenômeno com base nas duas principais abordagens predominantes nas ciências sociais sobre o tema.

A primeira abordagem enfatiza o fenômeno da "economização"<sup>3</sup> no neoliberalismo, ou seja, a promoção não apenas da expansão dos mercados, mas da modelagem de todos os aspectos da vida com base na lógica de mercado. Nessa perspectiva, o foco da análise é sobre a reestruturação do Estado, das instituições, das empresas e das disposições subjetivas, promovida pelo neoliberalismo através da transformação da racionalidade política (Andrade, 2018). Essa reestruturação, conforme demonstram os pensadores dessa abordagem, resulta na dominação de classe e na financeirização da sociedade. Compartilham dessa avaliação pensadores como Loïc Wacquant (2012), Michel Foucault (2008), estudiosos foucaultianos, como Dardot e Laval (2009) e Brown (2007), e abordagens neorregulacionistas de pesquisadores como Jamie Peck, Nik Theodore e Neil Brenner (2012a; 2012b) (Andrade, 2018).

A segunda abordagem vê o neoliberalismo como uma mudança no regime de acumulação capitalista pós-fordista, resultando na renovação das formas de intervenção estatal e na reorientação ideológica de classe. Essa perspectiva destaca a expansão da "mercadorização"<sup>4</sup> e o surgimento de formas de "acumulação por espoliação"<sup>5</sup>. Ela considera a expansão das áreas intensivas, a renovação dos mercados globais, a financeirização e a privatização como elementos-chave de análise. Essa visão é compartilhada principalmente pelos marxistas, incluindo Harvey (2008), Duménil e Lévy (2014) e Anderson (1995), bem como pelo sociólogo Pierre Bourdieu (1998; 2001) (Andrade, 2018).

### 2.3.1 Foucault e a Governamentalidade Neoliberal

---

<sup>3</sup> A expressão "economização" refere-se ao processo pelo qual as práticas econômicas e comerciais são otimizadas ou reorganizadas para aumentar a eficiência, reduzir custos ou maximizar os recursos disponíveis. No contexto deste trabalho, a economização pode ser interpretada como uma estratégia adotada por organizações para melhorar a gestão de recursos humanos, alinhando-se muitas vezes a princípios associados ao neoliberalismo.

<sup>4</sup> A "mercadorização" ocorre quando bens, serviços ou mesmo aspectos da vida social são tratados e valorizados predominantemente com base em princípios de mercado, transformando-os em mercadorias. No âmbito da gestão de recursos humanos, a mercadorização pode envolver a abordagem dos funcionários como recursos a serem gerenciados de maneira eficiente para atender aos objetivos organizacionais, refletindo influências do pensamento neoliberal na esfera da administração.

<sup>5</sup> A "acumulação por espoliação" refere-se à prática de acumular riqueza por meio da apropriação desigual de recursos, muitas vezes envolvendo a expropriação de terras, trabalho ou outros ativos. No contexto do neoliberalismo, essa expressão pode ser relacionada à crítica de que certas políticas econômicas beneficiam algumas elites em detrimento de comunidades mais amplas, contribuindo para a desigualdade e a concentração de poder.

De acordo com Andrade (2018), a análise foucaultiana aborda o neoliberalismo a partir da perspectiva da governamentalidade, considerando-o como uma forma de pensar a política, antes de tudo - antes até de pensá-lo como uma agenda econômica. Nessa abordagem, o neoliberalismo não é visto como uma simples redução do papel do Estado, mas como a redução das técnicas de subordinação do Estado, estabelecendo a predominância da prática governamental, seus vários objetos, suas regras gerais e seus objetivos globais para governar de maneira mais eficaz.

Foucault, em sua análise sobre o neoliberalismo, o distingue particularmente do liberalismo clássico, pois não se trata simplesmente de "laissez-faire", mas, ao contrário, de uma política ativa de construção de mercado. Ele argumenta que não há uma dicotomia entre o domínio do Estado e o jogo livre do mercado, mas sim que o mercado é o resultado de uma cultura, uma construção política e jurídica que confere significado a novas formas de intervenção na vida social (Andrade, 2018).

Segundo Andrade (2018), Foucault analisou o neoliberalismo a partir de duas tradições históricas de governo: o ordoliberalismo alemão e o neoliberalismo americano. Em ambos os casos, o neoliberalismo foi uma construção deliberada e consciente de um mercado que não é de forma alguma natural. Os seguidores dessa abordagem foucaultiana sintetizaram as características centrais da racionalidade neoliberal. De acordo com Dardot e Laval (2009), citados por Andrade (2018), essas características incluem:

1. O reconhecimento explícito do neoliberalismo como um projeto construtivista, que exige a intervenção ativa do Estado e não considera o mercado como um dado natural.
2. A centralidade da concorrência entre unidades empresariais como a essência da ordem de mercado. Isso faz com que o Estado seja um agente ativo na promoção da concorrência como norma geral das práticas econômicas.
3. A adaptação do Estado às regras do direito privado, submetendo sua atuação à norma da concorrência no mercado global. O Estado passa a se ver como uma empresa e mantém uma atuação muito ativa, justificando suas ações em termos de custo-benefício, investimento e retorno.
4. A influência sobre os indivíduos, que são indiretamente levados a se comportar como empreendedores de si mesmos, estendendo o cálculo econômico para todas as esferas de suas vidas. O neoliberalismo penetra em diferentes níveis e

áreas da vida, não apenas como ideologia ou política econômica, mas como uma "forma de existência" que afeta diferentes aspectos da vida.

### 2.3.2 A Perspectiva Marxista sobre o Neoliberalismo

Conforme Andrade (2018), na ótica marxista, o capitalismo é intrinsecamente propenso a crises devido às suas contradições internas, antagonismos e luta de classes. Essas crises, em determinados momentos da história, levam a uma reestruturação produtiva, resultando em mudanças no regime de acumulação e no modo de regulação do capitalismo. Portanto, o neoliberalismo surge como uma resposta à crise estrutural do capitalismo que começou na década de 1970 (Andrade, 2018).

O neoliberalismo é compreendido como uma estratégia política voltada para a ampliação e consolidação da hegemonia de classe em escala global, correlacionada ao advento do regime de acumulação pós-fordista. Essa abordagem implica na revitalização das formas de intervenção estatal, promovendo uma reorientação ideológica através de instrumentos como o livre comércio e a mobilidade irrestrita de capital. Essas medidas fomentam o individualismo e a desintegração dos vínculos sociais que caracterizavam o capitalismo fordista predominante no pós-Segunda Guerra Mundial (Harvey, 2008).

No cerne desse paradigma, o Estado desempenha um papel minimizado, especialmente no âmbito social, visando principalmente a preservação da ordem institucional necessária para assegurar a liberdade do mercado. Este, por sua vez, deve garantir a liberdade individual de empreender. Esse arranjo propicia um ambiente competitivo que, em teoria, recompensa os agentes com base em seu desempenho, considerando o risco dos empreendedores e a promoção da inovação, justificando assim o crescimento da desigualdade (Andrade, 2018).

Nessa perspectiva, podemos interpretar a neoliberalização não apenas como um projeto político para restaurar as condições de acumulação de capital e o poder das elites econômicas, mas também como um processo que afeta a produção de subjetividade. Isso implica não apenas na recuperação das instituições políticas e na reestruturação da economia, mas também na criação de novas formas de consciência e sentimentos (Harvey, 2008; Andrade, 2018).

De acordo com Andrade (2018), Harvey (2008: 172-178) destaca os mecanismos de "acumulação por espoliação" presentes no neoliberalismo, incluindo:

1. Privatização e mercantilização: isso envolve a venda ou transferência de órgãos ou empresas públicas para o setor privado, abrindo caminho para a acumulação de capital.
2. Financeirização: isso se refere à expansão e sofisticação da atividade financeira, sua integração global, desregulamentação de operações, criação de novos mercados financeiros e a redução da separação entre capital rentista e produtivo.
3. Redistribuição via Estado: após a adoção do neoliberalismo, o Estado, na prática, contraria a teoria do Estado mínimo e contribui ativamente para a redistribuição de recursos em direção às classes mais ricas (Harvey, 2008) (Andrade, 2018).

Segundo a visão marxista, as políticas neoliberais resultam em um aumento dos lucros, controle da inflação, redução dos salários, aumento da desigualdade social e expansão da mercantilização. Os lucros empresariais se concentram no mercado especulativo, promovendo a transferência de renda dos mais pobres para os mais ricos, sem causar impactos significativos no crescimento econômico global (Andrade, 2018; Harvey, 2008).

#### 2.4 A Diversidade de Abordagens do Neoliberalismo

Conforme Andrade et al. (2021), é importante destacar que o neoliberalismo não é uma condição estrutural dominante que impõe uma mudança social totalizante, como um tsunami econômico que se espalha sobre os Estados como se fossem recipientes vazios. Os processos de neoliberalização são singulares e abertos, e eles se entrelaçam com as formações políticas, sociais e resistências locais já existentes. Essas dinâmicas variadas resultam em uma ampla gama de inovações políticas e institucionais (Andrade et al., 2021).

É importante ressaltar que não existe uma correspondência perfeita entre a teoria neoliberal e sua aplicação na prática. Ou seja, a ideia de uma sociedade baseada em um livre mercado autorregulado puramente é inatingível na realidade. Isso permite experimentações e, eventualmente, falhas. Em face das crises, o neoliberalismo tem a capacidade de responsabilizar o Estado e outras racionalidades políticas pelas falhas de seu próprio projeto, apresentando-se novamente como a solução (Andrade et al., 2021).

Portanto, mesmo que o Estado tenha passado por reestruturações em todo lugar, a realidade histórica, social e econômica específica de cada contexto tem um impacto

profundo nessa reestruturação. Isso é fundamental para explicar as variações na aparente estrutura neoliberal comum (Andrade et al., 2021).

A racionalidade neoliberal, que se originou nos países liberais avançados, migrou para contextos políticos diversos, muitas vezes sem substituir completamente outras racionalidades políticas já existentes. Em vez disso, ela adquiriu uma característica polimórfica, combinando-se e dando origem a dinâmicas singulares. Portanto, sua compreensão teórica deve ser contextualizada no tempo e no espaço, sem a possibilidade de prever antecipadamente a forma exata que o Estado adotará (Andrade et al., 2021).

## 2.5 Pontos chave

As definições críticas do neoliberalismo destacam uma série de fenômenos que, apesar das divergências teóricas, são mais complementares do que excludentes, variando em intensidade de acordo com a ênfase teórica (Andrade, 2018). Independentemente das diferenças políticas e teóricas, essa complementaridade entre os fenômenos do neoliberalismo nos permite identificar os seguintes pontos-chave que o caracterizam:

1. Mudança no regime de acumulação capitalista: o neoliberalismo promove uma mudança significativa no regime de acumulação capitalista, construindo uma sociedade centrada no mercado e na lógica do mercado. Isso resulta em um regime de acumulação financeirizado, no qual áreas da vida que antes estavam fora da lógica de mercado são mercantilizadas.
2. Reconstrução dos modos de regulamentação e governamentalidade: o neoliberalismo reconfigura os modos de regulamentação e os dispositivos de governamentalidade. A empresa é vista como um conjunto de contratos nos quais todos são considerados empreendedores, mesmo que empreendedores de si mesmos. Essa perspectiva empresarial transforma as relações de trabalho em relacionamentos empresariais, frequentemente levando à terceirização, quarteirização e precarização do trabalho.
3. Disposições subjetivas do indivíduo empreendedor: o neoliberalismo promove disposições subjetivas baseadas na ideia de que cada indivíduo deve ser um empreendedor de si mesmo. Isso envolve a desmontagem da noção de bem comum, levando a uma competição generalizada entre as pessoas. A relação que



o indivíduo estabelece consigo mesmo e com os outros é moldada pela lógica do capital humano, empreendedorismo e uma visão economicista do mundo. Assim, a vida cotidiana é vista como uma gestão, as metas pessoais substituem a busca por um sentido na vida, e as pessoas passam a administrar suas vidas como se fossem marcas pessoais.

Integrando esses pontos-chave, para este trabalho podemos definir o neoliberalismo como uma forma de governamentalidade que busca promover ativamente a concorrência e a construção de mercado, reconfigurando as técnicas de governo e as relações sociais. Surge como uma resposta à crise estrutural do capitalismo, promovendo uma cultura de empreendedorismo individual e frequentemente resultando em desigualdade crescente e mercantilização de várias esferas da vida. O Estado desempenha um papel variado, mas essencial na preservação da ordem institucional necessária para garantir a liberdade de mercado, mesmo enquanto promove a acumulação por espoliação em favor das elites econômicas.

Essas características coexistem e estão interconectadas, mas não há uma dominância clara de uma sobre as outras. É importante ressaltar que o neoliberalismo coexiste com outras formações sociais em configurações híbridas, abrindo espaço para novas formas de organização social e política (Andrade, 2018).

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Descrição das decisões e caminhos tomados na pesquisa**

É chegado o momento de delinear o percurso metodológico que guia nossa investigação. Este caminho metodológico se propõe a lançar luz sobre as complexas interações entre o neoliberalismo e a gestão de recursos humanos, explorando os mecanismos subjacentes e suas implicações na prática organizacional. Neste capítulo, detalharemos as estratégias de pesquisa, métodos de coleta de dados e análise que adotamos para alcançar uma compreensão mais profunda dessas dinâmicas multifacetadas. Para explorar essa questão de maneira rigorosa e fundamentada, adotamos uma abordagem metodológica que começa pela definição do neoliberalismo e se aprofunda na análise dos estudos mais recentes relacionados à gestão de recursos humanos na Revista de Administração de Empresas (RAE), no período de 2010 até 2023.

Tudo começou com uma inquietação que surgiu devido a uma situação pessoal, a partir da qual chegamos à pergunta que deu origem a este projeto. Na fase de conclusão da graduação, inicia-se a jornada de retorno ao mercado de trabalho. Uma experiência pessoal promoveu uma sensação marcante e inquietante, especialmente após a participação em vários processos seletivos para diferentes vagas de emprego. Essa sensação se tornou mais evidente, especialmente com a participação em um processo seletivo conduzido por um dos maiores grupos financeiros privados atuantes no Brasil.

Durante esse processo seletivo, após todos os candidatos concluírem as atividades propostas, a gerente regional que coordenava a seleção forneceu um feedback coletivo que destacou uma característica específica. Ela mencionou que, embora todos os candidatos tenham se saído bem, havia uma área em que todos estavam um pouco aquém do esperado. Essa área estava relacionada ao conhecimento sobre a cultura e valores da empresa, às funções específicas do cargo, às habilidades necessárias para desempenhar a função e ao reconhecimento de como o perfil profissional de cada candidato se alinhava com a vaga e a empresa em questão. A gerente enfatizou que o conhecimento dos candidatos nesse quesito era superficial e ofereceu esse feedback como uma área a ser melhorada.

Ela continuou explicando que as expectativas em relação aos candidatos haviam mudado. Atualmente, os gestores são cobrados a exigir que os colaboradores, e até mesmo os candidatos, assumam a responsabilidade por conhecer detalhadamente a empresa, a função e as responsabilidades associadas. Isso, segundo ela, é agora um critério importante, e a seleção de candidatos já busca determinar se eles têm compatibilidade com a função desde o início. Segundo ela, não há mais tempo para identificar uma possível falta de adaptação apenas após o treinamento e processo de adaptação. Os candidatos precisam estar cientes das responsabilidades e desafios diários da função que desejam exercer e ser responsáveis por esse processo de autocompreensão e avaliação de compatibilidade com o cargo. Ou seja, espera-se que os candidatos assumam um papel ativo nesse processo de seleção e avaliação de adequação à função.

É interessante notar como o cenário descrito pela gerente regional reflete um rearranjo nas relações de trabalho, marcado pela elevação da autonomia, individualismo e competitividade. No atual contexto político, econômico e social, com reformas em andamento nas áreas trabalhistas e previdenciárias, muitos autores, incluindo Dowbor

(2018), destacam um aprofundamento das reformas associadas ao neoliberalismo. Essa percepção ficou presente ao analisar a fala da gerente.

Observa-se uma ênfase na autossuficiência dos candidatos, uma valorização acentuada da responsabilidade individual e uma pressão por uma adaptação rápida às demandas do mercado de trabalho, aspectos que, a princípio, remetem a princípios neoliberais. As reformas em curso nas esferas trabalhista e previdenciária, orientadas para a busca de flexibilidade e autonomia, fornecem indícios que alimentam essa perspectiva em análise. Em linhas gerais, as transformações nas relações de trabalho, evidenciadas nos processos seletivos para vagas de emprego, sugerem a presença de elementos característicos do neoliberalismo, tais como o individualismo, a competitividade e a capacidade ágil de adaptação ao cenário profissional. Esses elementos, por ora observados, podem servir como pontos de partida para investigações mais aprofundadas sobre as dinâmicas contemporâneas do mercado de trabalho à luz das ideias neoliberais.

Essas considerações nos levaram a formular uma pergunta de pesquisa relevante para investigar esse cenário em evolução, conforme sugerido por minha orientadora de monografia, Professora Natália Dreossi. A pergunta elaborada é: quais foram as transformações na gestão de recursos humanos com o advento do paradigma neoliberal?

Para responder à pergunta, seguimos a seguinte abordagem metodológica: a priori, buscamos conceituar o neoliberalismo. Reconhecendo a complexidade desse conceito e a diversidade de abordagens em relação a ele, nossa definição não pretende abranger todos os aspectos do amplo guarda-chuva conceitual que o neoliberalismo representa. Isso se deve, em parte, à considerável quantidade de trabalhos acadêmicos dedicados a esse tema, o que resultou em uma multiplicidade de perspectivas. Portanto, a definição explorada neste estudo se baseia principalmente nos escritos de Andrade (2018), que é reconhecido como um especialista no assunto.

Após introduzir o Neoliberalismo como o enfoque teórico central deste trabalho, direcionamos nossa atenção para as pesquisas mais recentes que abordam a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para realizar essa análise, empregaremos uma técnica de meta-análise, conforme explicado por Figueiredo Filho *et al.* (2014). Essa abordagem envolve a reunião sistemática de diversos estudos em um único banco de dados e a aplicação de métodos analíticos para explorar as variações nos resultados, considerando os fatores comuns aos estudos. Em outras palavras, a meta-análise é um procedimento

metodológico que sintetiza um conjunto específico de conclusões em um determinado campo de pesquisa (Figueiredo Filho *et al.* 2014).

Uma das principais vantagens dessa abordagem é a promoção da objetividade nas revisões de literatura, minimizando possíveis preconceitos e ampliando a quantidade de estudos analisados. Isso capacita os pesquisadores a resolver divergências na literatura, identificar quais fatores têm contribuído para as discrepâncias sistemáticas entre os estudos e reconhecer as áreas que têm sido negligenciadas (Figueiredo Filho, Paranhos, Silva Júnior, Rocha, Alves, 2014). Assim, trata-se de uma metodologia que oferece uma análise cientificamente ancorada e ainda alimenta o campo de pesquisa sobre o recorte abordado.

#### **4. BASE BIBLIOGRÁFICA**

Nesta seção, descrevemos o método detalhado de seleção do material bibliográfico analisado sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Priorizando fontes recentes e possivelmente imparciais, optamos por artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE) entre 2010 e 2023. Reconhecida pela sua história de mais de 60 anos de publicação e pela sua classificação A1 - Qualis Capes, a RAE é uma escolha sólida e respeitada no campo da administração.

O processo de seleção iniciou-se com uma busca por palavras específicas nos títulos das publicações, resultando inicialmente num levantamento com 42 trabalhos. Muitos destes trabalhos não se debruçam sobre a GRH, objeto nesta pesquisa, como pode ser facilmente observado nos títulos indicados na Tabela 1. Por isto, a partir deste levantamento inicial, foi realizada uma nova filtragem. A segunda etapa refinou ainda mais a pesquisa, focando em artigos com expressões-chave relacionadas especificamente à GRH. A Tabela 2 especifica os trabalhos selecionados nesta pesquisa, proporcionando uma base bibliográfica sólida para a análise da interseção entre GRH e neoliberalismo.

##### **4.1 Explorando a Conexão entre Neoliberalismo e Gestão de Recursos Humanos através da Seleção da Revista de Administração de Empresas (RAE)**

Com o objetivo de garantir a utilização de fontes recentes, asseguradas de preferências pessoais e com respaldo acadêmico, a seleção do material bibliográfico para a análise da Gestão de Recursos Humanos foi realizada a partir de artigos

publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE) no período de 2010 até 2023.

A Revista de Administração de Empresas (RAE) é publicada bimestralmente, totalizando seis edições por ano, desde o seu lançamento em 1961. Ela desempenhou um papel crucial no apoio ao desenvolvimento do pensamento administrativo no Brasil e na consolidação da profissão de administrador. Na década de 2000, a RAE iniciou seu processo de internacionalização, priorizando nações ibero-americanas e países em desenvolvimento. Com mais de 60 anos de publicação contínua, a RAE é reconhecida por sua avaliação crítica com qualificação A1 - Qualis Capes para os estudos que publica. Portanto, a escolha dessa revista como fonte de referência bibliográfica estabelece um sólido espaço de pesquisa, trazendo relevância e credibilidade ao empreendimento proposto. Isso proporciona uma base sólida para a pesquisa, utilizando uma fonte reconhecida e respeitada no campo da administração.

A primeira etapa do processo de localização e seleção dos estudos foi conduzida por meio da busca das seguintes palavras e/ou expressões nos títulos dos trabalhos publicados na revista: "Neoliberalismo", "Gestão de Recursos Humanos", "Gestão de Pessoas" e "Gestão", conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 - Referências Bibliográficas: Títulos das Publicações na RAE  
Correspondentes ao Primeiro Exercício de Levantamento de Trabalhos para Análise

	<b>Título</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Edição</b>
1.	Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta-estudo	2010	2
2.	Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional	2010	2
3.	Políticas de Governo Eletrônico no Brasil: Contexto, Gestão de Tic e Resultados	2011	1
4.	Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica	2011	2
5.	Colonização e Neocolonialismo da Gestão de Recursos Humanos	2011	3
6.	Pode o Conhecimento em Gestão e Organização Falar Português?	2011	3

7.	Fatores determinantes da gestão do capital de giro no mercado brasileiro	2012	1
8.	Gestão e práticas socialmente responsáveis na cooperação agrícola	2012	2
9.	Recursos, controle e autonomia na gestão internacional de serviços de uma empresa de TI e subsidiárias	2012	4
10.	Produção científica brasileira em Gestão de Operações no período 2000-2010	2013	1
11.	Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010	2013	1
12.	Para que serve um estudo de caso único na pesquisa de gestão?	2014	4
13.	O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação	2014	4
14.	A prática da Gestão de Operações nas organizações	2014	5
15.	Gestión de Recursos Intangibles en Instituciones de Educación Superior	2015	1
16.	Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão	2015	2
17.	Desafiando a hegemonia Anglo-Saxã no conhecimento organizacional e de gestão	2015	2
18.	Resgatando o nexu governança-gestão internacional: por uma nova ordem em gestão	2015	2
19.	Similaridade e plágio: novos desafios para a gestão de periódicos científicos	2015	3
20.	Gestão de recursos do EAD: como adequar as tecnologias aos perfis de assimilação	2015	5
21.	Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação	2015	5
22.	Gestão humana de orientação analítica_ Um caminho para a responsabilização	2016	1
23.	Reflexões sobre gestão de operações: estado da arte e algumas contribuições do Brasil	2016	5
24.	Barreiras à gestão da cadeia de suprimentos verde na indústria automotiva	2018	2

25.	Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho	2018	4
26.	Fatores relacionados com a maturidade do sistema de gestão ambiental de empresas industriais brasileiras	2019	1
27.	Ensino e pesquisa em gestão de pessoas - gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência	2019	3
28.	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates	2019	5
29.	Capacidade de gestão da informação e implementação de estratégia de Big Data	2019	6
30.	História, memória e passado em estudos organizacionais e de gestão	2021	1
31.	Racionalidade substantiva na gestão comunal de ecovilas	2022	2
32.	Gestão de resíduos sólidos urbanos no México: Um estudo de caso a partir de uma perspectiva organizacional	2022	3
33.	À margem da gestão da diversidade: Travestis, transexuais e o mundo do trabalho	2022	3
34.	Menopausa no espaço de trabalho brasileiro_ Agenda de pesquisa para estudiosos de gestão e estudos organizacionais	2022	4
35.	Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade	2022	5
36.	Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis	2022	5
37.	Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional	2022	5
38.	Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: O que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro	2022	5
39.	Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no BRASIL	2022	5

40.	Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos	2022	5
41.	As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico	2023	1
42.	Coprodução de conhecimento em gestão em (a partir de) países e sociedades emergentes	2023	1

Fonte: Revista de Administração de Empresas - Elaboração Própria (2023)

A etapa de seleção inicial resultou em um total de 42 trabalhos, funcionando como um primeiro filtro para a pesquisa. A premissa subjacente é que se um autor aborda de forma substancial qualquer aspecto relacionado à Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou Gestão de Pessoas, seu trabalho seria incluído na seleção deste trabalho.

No entanto, observou-se uma ampla gama de tópicos e conceitos que não se mostraram diretamente pertinentes para a pesquisa em questão. Por exemplo, foram encontrados artigos como "Políticas de Governo Eletrônico no Brasil: Contexto, Gestão de TIC e Resultados," publicado em 2011 na edição número 1; "Similaridade e Plágio - Novos Desafios para a Gestão de Periódicos Científicos," publicado em 2015 na edição número 3; "Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos no México - Um Estudo de Caso sob uma Perspectiva Organizacional," publicado em 2022 na edição número 3; dentre outros. Estes artigos, apesar de relevantes em seus próprios contextos, não se alinham diretamente com os objetivos desta pesquisa por não abordarem o seu universo de pesquisa.

Para aprimorar ainda mais o foco da pesquisa sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a segunda etapa de seleção ocorreu da seguinte maneira: a partir dos trabalhos previamente selecionados na primeira etapa e listados na Tabela 1, o critério de seleção para escolher os principais materiais de análise foram os artigos que continham as seguintes expressões ou conceitos-sinônimos em suas palavras-chave: "Neoliberalismo", "Gestão de Recursos Humanos" e "Gestão de Pessoas". Estudos cujos títulos continham essas expressões de busca, mas que não as incluíam como palavras-chave, não foram incluídos na seleção da segunda etapa, uma vez que não atendiam aos critérios estabelecidos.

Como resultado, elaboramos a Tabela 2, que tem como objetivo especificar os trabalhos que se relacionam de maneira mais direta com o tema da pesquisa e que são



analisados neste trabalho. Esse processo de refinamento ajudou a direcionar a pesquisa para estudos mais relevantes no contexto da GRH e do neoliberalismo. Portanto, os artigos listados na Tabela 2 servem como nossa base bibliográfica relacionada à Gestão de Recursos Humanos na contemporaneidade, que posteriormente relacionamos com o neoliberalismo.

Tabela 2 - Referências Bibliográficas: Títulos das Publicações na RAE  
Correspondentes ao Exercício Final de Definição dos Trabalhos para Análise

	<b>Título</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Edição</b>
1.	Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)	2011	3
2.	Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010	2013	1
3.	Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización	2016	1
4.	Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho	2018	4
5.	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates	2019	5
6.	Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?	2022	5
7.	Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional	2022	5
8.	Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?	2022	5
9.	As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico	2023	1

Fonte: Revista de Administração de Empresas - Elaboração Própria (2023)

Como é de se notar, essa segunda etapa para definição dos trabalhos para análise indicou a lista dos nove trabalhos publicados na RAE, no período de 2010 à 2023, que de fato dialogam diretamente com o objeto trabalhado nesta pesquisa. Esses nove trabalhos são a base bibliográfica sobre a qual é realizada a meta-análise que é

dialogada com o paradigma neoliberal. Ou seja, esses nove trabalhos são a base para a análise proposta.

## 5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção mergulha na análise detalhada de nove trabalhos selecionados, oferecendo uma visão aprofundada da produção acadêmica recente em Gestão de Recursos Humanos (GRH). Exploraremos as principais tendências, destacando palavras-chave proeminentes, padrões temporais nas publicações, colaborações entre autores e as instituições envolvidas. Além disso, apresentaremos uma síntese concisa de cada trabalho, proporcionando uma panorâmica das abordagens e conclusões que delineiam o cenário atual da GRH no contexto brasileiro.

### 5.1 Descrição Panorâmica dos Trabalhos Selecionados

Na segunda etapa de nossa seleção, identificamos um total de 9 trabalhos, conforme detalhado na Tabela 2. Para aprofundar nossa compreensão, realizamos uma análise das palavras-chave presentes nesses estudos. Na Tabela 3 - Palavras-Chave dos Trabalhos Selecionados para Análise são apresentadas as palavras-chaves contidas em cada uma das publicações selecionadas.

Tabela 3 - Palavras-Chave dos Trabalhos Selecionados para Análise

	<b>Título</b>	<b>Palavras-Chave</b>
1.	Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)	Gestão de recursos humanos; gestão de pessoas; pós-colonialismo; tropicalismo; ideologia do management; cultura do management
2.	Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010	Ensino e pesquisa em administração; produção científica; impacto; rigor acadêmico; gestão de pessoas
3.	Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización	Gestión humana; orientación analítica; verbalización; responsabilización; desarrollo humano
4.	Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho	Gestão de recursos humanos; virtuosidade operacional; comportamento da cidadania organizacional; comprometimento afetivo; mediação

5.	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates	Gestão sustentável; gestão de recursos humanos; responsabilidade socioambiental empresarial; sustentabilidade; stakeholders
6.	Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?	Recursos humanos; responsabilidade social corporativa; desempenho organizacional; sustentabilidade; colaboradores
7.	Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional	gestão sustentável de recursos humanos; práticas de GSRH; comprometimento organizacional; comprometimento afetivo; comprometimento normativo
8.	Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?	Gestão sustentável de recursos humanos; saúde e segurança; diversidade e oportunidade; ESG em gestão de pessoas
9.	As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico	Mercado de trabalho; relações de trabalho; recursos humanos; pandemia da Covid-19 abordagem institucional

Fonte: Elaboração Própria (2023)

As palavras-chave contidas em cada um dos trabalhos selecionados para análise indicam sobre quais temáticas, problemas e debates o campo da Gestão de Recursos Humanos tem se dedicado. É interessante notar que, dentre as palavras-chave indicadas nos trabalhos, algumas delas são mais recorrentes do que outras, como mostra a Tabela a seguir, que demonstra um olhar transversal sobre as palavras-chave:

Tabela 4 - Recorrência das Palavras-Chave no Conjunto de Trabalhos Selecionados

Palavras-chave encontradas	Quantidade de ocorrências
Gestão de recursos humanos	3
Gestão sustentável/Gestão sustentável de recursos humanos	3
Gestão de pessoas	2
Comprometimento afetivo	2
Sustentabilidade	2
Recursos humanos	2
Pós-colonialismo	1

Tropicalismo	1
Ideologia do management	1
Cultura do management	1
Ensino e pesquisa em administração	1
Produção científica	1
Impacto	1
Gestión humana	1
Orientación analítica	1
Verbalización	1
Responsabilización	1
Desarrollo humano	1
Virtuosidade operacional	1
Comportamento da cidadania organizacional	1
Mediação	1
Responsabilidade socioambiental empresarial	1
Stakeholders	1
Responsabilidade social corporativa	1
Desempenho organizacional	1
Colaboradores	1
Práticas de GSRH	1
Comprometimento organizacional	1
Comprometimento normativo	1
Saúde e segurança	1
Diversidade e oportunidade	1
ESG em gestão de pessoas	1
Mercado de trabalho	1
Relações de trabalho	1
Pandemia da Covid-19	1
Abordagem institucional	1

Fonte: trabalhos publicados na Revista de Administração de Empresas selecionados para análise - elaboração própria (2023)

Identificamos um total de 36 palavras-chave nos trabalhos selecionados. Entre essas palavras-chave, destacam-se "Gestão de Recursos Humanos" e "Gestão Sustentável/Gestão Sustentável de Recursos Humanos", cada uma com ocorrência em três trabalhos. Além disso, observamos que as palavras-chave "Gestão de Pessoas",

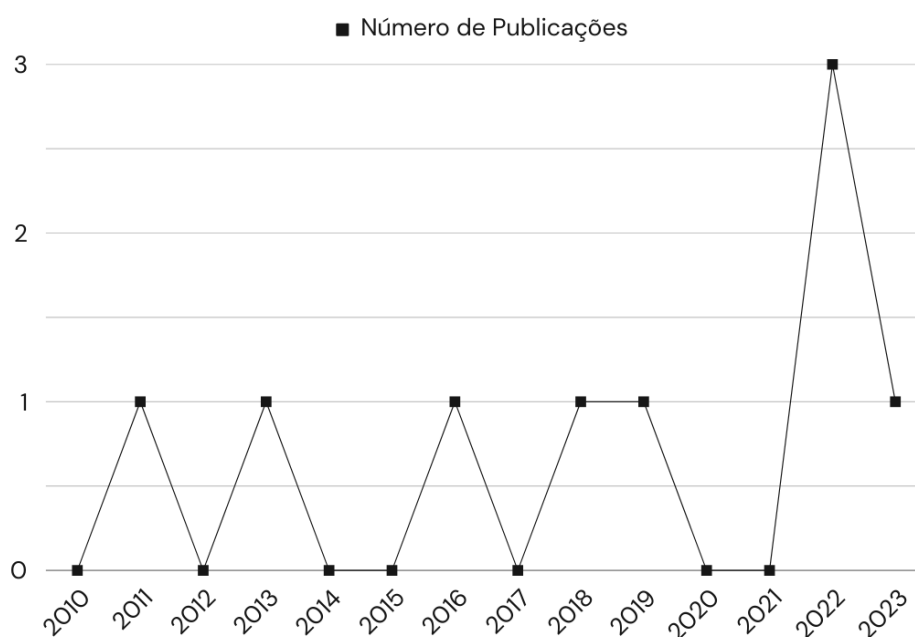
"Comprometimento Afetivo", "Sustentabilidade" e "Recursos Humanos" aparecem em dois trabalhos cada uma.

A recorrência das palavras-chave "Comprometimento Afetivo" e "Sustentabilidade" é interessante e sugere uma possível relação de proximidade destas categorias com o conceito central de nosso trabalho, que é a "Gestão de Recursos Humanos". Por outro lado, é interessante notar também que nenhum dos artigos analisados inclui o termo "neoliberalismo" como palavra-chave, indicando que esse conceito não é comumente associado aos temas abordados nas pesquisas sobre o nosso objeto.

Além disso, as características frequentemente associadas ao neoliberalismo, como o individualismo e a competitividade, se chocam com conceitos como o de comprometimento afetivo e sustentabilidade. Observando que estes últimos estão evidentemente mais associados à Gestão de Pessoas na produção científica e levando em consideração o que cada trabalho aponta para defini-los, a análise nos leva a considerar que esses três conceitos não apontam para a mesma direção.

Afora a observação sobre as palavras-chave dos trabalhos selecionados, ao analisar o ano de publicação destes trabalhos, identificamos um padrão interessante, como ilustra o Gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Ano de Publicação dos Trabalhos Selecionados



O primeiro trabalho selecionado foi publicado em 2011, seguido por outro em 2013 e outro 2016. Posteriormente, observamos publicações em 2018 e 2019. No entanto, a partir de 2022, ocorre uma intensificação no número de publicações, com um total de três trabalhos publicados no mesmo ano. Vale destacar que esses três trabalhos de 2022 fazem parte da mesma edição temática da revista, dedicada à Gestão de Recursos Humanos. O último trabalho analisado foi publicado em 2023.

Esses dados indicam uma aceleração nas publicações recentes, especialmente a partir de 2022, com uma concentração notável de publicações na edição temática sobre Gestão de Recursos Humanos, além de demonstrarem o incentivo da RAE ao campo de pesquisa, com sua edição temática. É importante ressaltar que, nesse contexto, as inferências podem ser um tanto superficiais, considerando as limitações de nosso recorte bibliográfico e temporal.

Uma análise dos autores dos trabalhos revela informações intrigantes, ilustradas na tabela a seguir:

Tabela 5 - Autores dos Trabalhos Selecionados para Análise

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>
Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)	Wood Junior, T.; Tonelli, M. J.; Cooke B.
Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010	Mascarenhas, A. O.; Barbosa, A. C. Q.
Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización	Patino, J. D. P.; Albernaz, I. C. L.
Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho	Pires, M. L.; Nunes, F.
Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates	Mascarenhas, A. O.; Barbosa, A. C. Q.
Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?	Appio Frizon, J.; Eugénio, T. .; Falcão, A. S.

Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional	Genari, D.; Macke, J.
Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?	Schleich, M. V.
As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico	Amorim, W. A. C. <i>et al.</i>

Fonte: Elaboração Própria (2023)

A maioria dos trabalhos é fruto da colaboração entre vários autores, sendo que apenas um trabalho foi produzido por um autor individual (Schleich, 2022). Chama a atenção a participação de dois autores específicos: André Ofenhejm Mascarenhas e Allan Claudius Queiroz Barbosa, que se destacam por terem colaborado em dois artigos, um em 2013 e outro em 2019. Essa repetição de colaboração sugere que esses autores têm um interesse contínuo e duradouro no campo da Gestão de Recursos Humanos - o que não foi observado entre os demais autores.

No entanto, a partir da linha temporal de pesquisa e recorte bibliográfico, é possível supor que poucos autores se especializam de forma consistente no tema de Gestão de Pessoas. Em vez disso, o que se observa é que muitos autores exploram esse campo de pesquisa de forma esporádica, contribuindo ocasionalmente com artigos, mas sem necessariamente construir uma carreira ou especialização sólida na área. É importante lembrar que essas observações estão alinhadas com as limitações de nosso recorte bibliográfico e temporal, e que a dinâmica da pesquisa acadêmica pode variar ao longo do tempo e em diferentes contextos.

Ao analisar as instituições às quais os autores estão vinculados, identificamos uma diversidade geográfica notável. Em quatro trabalhos, encontramos autores vinculados a instituições estrangeiras. Por exemplo, um artigo conta com a participação de um autor da Inglaterra, da Lancaster University Management School, em Lancaster (WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B., 2011). Além disso, identificamos trabalhos com autores vinculados a instituições na Colômbia e em Portugal (PATINO, J. D. P.; ARBELAZ, I. C. L., 2016; PIRES, M. L.; NUNES, F. 2018; APPIO FRIZON, J.; EUGÊNIO, T. .; FALCÃO, A. S., 2022)

No contexto nacional, encontramos autores vinculados a instituições de diferentes estados brasileiros. Notavelmente, a UFMG e a FGV são instituições que se repetem, com 3 trabalhos e 2 trabalhos, respectivamente. É interessante observar que 8 dos 9 trabalhos analisados têm autores com vínculos com instituições do Sudeste do Brasil, sugerindo uma forte concentração de publicações na área de Gestão de Recursos Humanos nesta região. Isso pode indicar um maior interesse ou preferência por essa área de estudo na região Sudeste em comparação com outras regiões do país.

## 5.2 Descrição Panorâmica dos Conteúdos dos Trabalhos Selecionados

Os artigos abordam a Gestão de Recursos Humanos (GRH) sob uma ampla perspectiva. Abaixo, apresentamos uma descrição panorâmica dos conteúdos de cada um dos trabalhos selecionados. A descrição é feita em ordem cronológica de publicação (do mais antigo até o mais recente), destacando suas principais conclusões.

**Artigo 1:** Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)

Neste artigo, a evolução da prática de GRH no Brasil nas últimas seis décadas é analisada sob a perspectiva pós-colonial. O estudo aborda dois períodos distintos: "colonização" (1950-1980) e "neocolonização" (1980-2010). Durante a colonização, a GRH foi associada à modernização e urbanização do país, enquanto o período de neocolonização viu a disseminação de novos modelos e práticas de GRH influenciados pelo management. O artigo ressalta as assimetrias de poder e interdependências nesse processo.

**Artigo 2:** Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010

Este estudo analisa a produção acadêmica em Gestão de Pessoas no Brasil entre 2000 e 2010, com foco em artigos publicados em revistas de alto impacto. O artigo aponta desafios enfrentados pela GRH em um campo em constante transformação, oscilando entre a ênfase na interdisciplinaridade e a restrição temática. A metodologia envolve a análise de quatro aspectos dos textos sobre GRH. Embora sugira implicações para melhorar a pesquisa na área, o estudo destaca a predominância de abordagens metodologicamente limitadas.



**Artigo 3:** Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización

Este artigo propõe uma abordagem de GRH centrada na comunicação e responsabilização, enfatizando a importância de reconhecer os funcionários como seres integrais. O estudo argumenta que as ciências sociais e a administração frequentemente reduzem o ser humano à racionalidade técnico-econômica, negligenciando sua dimensão relacional e simbólica. A pesquisa adota uma abordagem metodológica flexível, incorporando teoria e trabalho de campo. Destaca a necessidade de uma gestão que promova a virtuosidade organizacional por meio da comunicação verbal.

**Artigo 4:** Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho

Neste estudo, a relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e o desempenho organizacional é explorada, com foco em comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo dos funcionários. O conceito de virtuosidade organizacional (VO) é introduzido como mediador nessa relação. A pesquisa demonstra que as PGRHs podem promover a VO, que, por sua vez, está ligada a comportamentos pró-organizacionais e comprometimento emocional dos funcionários. O estudo utiliza uma abordagem metodológica que inclui hipóteses de pesquisa testadas por meio de uma pesquisa com funcionários de uma empresa varejista.

**Artigo 5:** Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates

Este trabalho explora uma agenda desafiadora que busca uma reinterpretação dos papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na contemporaneidade. Ele propõe uma abordagem pró-negócios e inclusiva, com foco na sustentabilidade de longo prazo, tanto das organizações quanto das pessoas envolvidas, indo além dos interesses imediatos dos acionistas. O estudo utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável (DS) como referencial teórico. O artigo identifica cinco proposições para uma agenda da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GRH): superar incoerências em GRH; entender e incorporar novos entendimentos sobre ética em GRH; considerar o impacto das atividades da empresa na base de recursos do território; abordar os desafios de responsabilidade socioambiental em diferentes níveis de atuação e perspectivas na

GRH; desenvolver capacidades de liderança responsiva para um novo ambiente de GRH. Essas proposições buscam orientar a reflexão e a ação da GRH em direção a uma gestão mais sustentável, considerando não apenas aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais.

**Artigo 6:** Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?

Este artigo se concentra na percepção dos funcionários em relação à implementação de práticas de gestão alinhadas com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em empresas em Portugal. Ele explora como essa percepção impacta o Desenvolvimento Organizacional (DO) e destaca a importância de considerar a gestão de pessoas como parte integrante da estratégia de RSC. O estudo utiliza a teoria dos *stakeholders* para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o alinhamento das práticas de gestão com a RSC e seu impacto no DO. Os resultados sugerem que as práticas de gestão alinhadas à RSC podem afetar positivamente o desempenho organizacional e a visão dos funcionários sobre o compromisso da empresa com questões mais amplas, como segurança no trabalho e envolvimento na comunidade.

**Artigo 7:** Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional

Este artigo busca identificar os impactos das práticas de Gestão de Recursos Humanos com Responsabilidade Social (GSRH) no comprometimento organizacional em empresas no Brasil. Ele explora como as práticas de GSRH, que incluem ações socialmente responsáveis relacionadas aos colaboradores, afetam o grau de comprometimento dos colaboradores com suas organizações. O estudo define GSRH como um conjunto de práticas que não apenas contribuem para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma organização, mas também promovem o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais. Os resultados indicam que as práticas de GSRH podem impactar positivamente o envolvimento emocional dos funcionários e seu sentimento de obrigação e lealdade para com a empresa. Além disso, o estudo utiliza modelagem de equações estruturais (MEE) para analisar as relações complexas entre variáveis latentes e observáveis, como as práticas de GSRH e o comprometimento organizacional.

**Artigo 8:** Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?

O estudo aborda a relação entre a gestão de recursos humanos e os índices ESG (Ambiental, Social e Governança) em empresas brasileiras. A pesquisa utiliza o sistema *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores* para avaliar os *ratings* ESG de empresas brasileiras e identificar quais políticas e práticas de recursos humanos estão associadas a melhores resultados ESG. Os principais resultados destacam a importância das políticas de gestão de recursos humanos para o desempenho em ESG, bem como áreas específicas de melhoria nas práticas de gestão de pessoas.

**Artigo 9:** As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico

O trabalho analisa como as organizações no Brasil interpretam e incorporam as relações sistêmicas entre o mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos. A pesquisa é realizada em diferentes regiões do Brasil e utiliza uma abordagem qualitativa, incluindo revisão de literatura, análise documental, grupos focais e entrevistas. Os resultados destacam a necessidade de maior atenção às questões de relações de trabalho e mercado de trabalho por parte das áreas de Recursos Humanos nas organizações brasileiras e apontam para a importância da integração estratégica das práticas de RH.

Esses nove artigos oferecem uma visão ampla da atualidade da gestão de recursos humanos, explorando diversas perspectivas, desde o contexto histórico e político até a relevância da comunicação e da virtuosidade organizacional. Eles destacam a complexidade desse campo em constante evolução e enfatizam que a gestão de recursos humanos deve considerar a sustentabilidade e a responsabilidade social como componentes fundamentais de suas estratégias.

Além disso, esses estudos demonstram como essas abordagens podem ter um impacto positivo no comprometimento dos funcionários, na percepção dos colaboradores e no desempenho geral das organizações. Eles promovem uma visão mais holística e ética da GRH, destacando a importância de considerar não apenas o desempenho financeiro, mas também os aspectos sociais e ambientais nas empresas brasileiras.

Em conjunto, essas pesquisas sugerem a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para a gestão de recursos humanos, que leve em conta não apenas a rentabilidade financeira, mas também o impacto social e ambiental. Essas compreensões são valiosas tanto para pesquisadores que buscam aprofundar seus estudos quanto para profissionais que desejam implementar práticas mais sustentáveis e éticas na gestão de pessoas.

## 5.2 Gestão Humana, Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos x Neoliberalismo

A análise dos pontos-chave da definição do neoliberalismo e dos nove artigos sobre gestão de recursos humanos revela *insights* interessantes sobre como esses dois conceitos podem se relacionar e se influenciar mutuamente:

Mudança no regime de acumulação: a mudança no regime de acumulação capitalista mencionada na definição do neoliberalismo também pode ter implicações na gestão de recursos humanos. Essa mudança, que promove a financeirização e a mercantilização de áreas da vida, pode influenciar as práticas de gestão de pessoas nas organizações, levando a uma maior ênfase na eficiência financeira e na busca de lucro.

Gestão sustentável de recursos humanos: os artigos que abordam a gestão sustentável de recursos humanos e a responsabilidade social destacam a importância de considerar não apenas o desempenho financeiro, mas também os aspectos sociais e ambientais nas organizações. Essa abordagem está alinhada com críticas ao neoliberalismo que apontam para sua tendência de priorizar o mercado em detrimento de considerações sociais e ambientais.

Impacto nas organizações: vários dos artigos mencionam o impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações, incluindo o comprometimento dos funcionários e o desempenho organizacional. Isso está relacionado à noção neoliberal de que as políticas de mercado, quando aplicadas de forma eficaz, podem levar ao sucesso organizacional. No entanto, os artigos também destacam a importância de uma gestão mais holística e ética, o que pode ser interpretado como uma crítica às abordagens puramente neoliberalistas.

Desafios e limitações: alguns dos artigos mencionam desafios e limitações na pesquisa e prática da gestão de recursos humanos. Isso pode refletir desafios semelhantes encontrados na implementação das políticas neoliberais, como a necessidade de considerar questões sociais e ambientais, além de metas financeiras.

Em resumo, enquanto a definição do neoliberalismo destaca os princípios do individualismo, competitividade e mudança no regime de acumulação capitalista, os artigos sobre gestão de recursos humanos exploram como esses princípios podem afetar o comprometimento dos funcionários e o desempenho organizacional. No entanto, eles também enfatizam a importância de uma abordagem mais holística e ética na gestão de pessoas, o que pode ser interpretado como uma resposta às críticas ao neoliberalismo por priorizar o mercado em detrimento de considerações sociais e ambientais. Portanto, esses conceitos estão interligados, e os desafios e oportunidades na gestão de recursos humanos podem ser influenciados pelas ideias e práticas associadas ao neoliberalismo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a análise dos artigos relacionados à Gestão de Recursos Humanos (GRH) e à definição do neoliberalismo, é possível traçar algumas considerações finais sobre as contribuições, limites e possíveis continuidades desse trabalho.

### **6.1 Conclusão**

Nesta seção, resumimos as principais descobertas derivadas da análise dos artigos sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e neoliberalismo. Os estudos proporcionaram uma visão abrangente da evolução da GRH, destacando a importância de considerar aspectos sociais e ambientais.

#### **6.1.1 Possíveis contribuições**

Ampliação do entendimento da GRH: os artigos analisados fornecem uma visão abrangente das diversas perspectivas e abordagens da GRH, destacando sua evolução ao longo do tempo e a importância de considerar não apenas o desempenho financeiro, mas também os aspectos sociais e ambientais nas organizações. Isso contribui para uma compreensão mais completa e ética da GRH.

Ênfase na sustentabilidade: os estudos sobre a gestão sustentável de recursos humanos e a responsabilidade social destacam a relevância de incorporar a sustentabilidade e a ética nas práticas de GRH. Isso contribui para a promoção de organizações mais social e ambientalmente responsáveis.

Impacto no comprometimento dos funcionários: vários artigos exploram como as práticas de GRH podem afetar o comprometimento dos funcionários e o desempenho

organizacional. Isso fornece percepções valiosas para a construção de ambientes de trabalho mais motivadores e produtivos.

Abordagem crítica ao neoliberalismo: embora não diretamente abordado nos artigos, a análise sugere que as práticas de GRH podem ser influenciadas pelo neoliberalismo, o que levanta questões críticas sobre como os princípios do individualismo, competitividade e foco no mercado podem impactar a gestão de pessoas e as organizações. Essa abordagem crítica é relevante para debates contemporâneos sobre o papel do mercado e do Estado na economia.

### **6.1.2 Limites**

Foco na GRH: embora os artigos ofereçam uma visão abrangente da GRH, eles se concentram principalmente nesse campo específico, deixando de fora possíveis interações mais amplas entre a GRH e outras áreas, como economia, sociologia e política. Uma abordagem interdisciplinar mais ampla poderia enriquecer ainda mais a compreensão dessas dinâmicas.

Limitação do recorte espaço-temporal: a análise se concentra em artigos publicados na revista RAE, de 2010 até 2023, o que pode limitar a inclusão de pesquisas mais recentes e inovações na área de GRH por se tratar de um espaço restrito de pesquisa. O campo da GRH está em constante evolução e estudos futuros podem expandir ainda mais as discussões.

Falta de abordagem direta ao neoliberalismo: embora os artigos forneçam lampejo sobre como as práticas de GRH podem ser influenciadas por princípios associados ao neoliberalismo, nenhum deles aborda diretamente o neoliberalismo como variável da pesquisa. Isso pode ser explorado mais aprofundadamente em estudos futuros.

### **6.2 Possíveis continuações**

Na seção subsequente, exploraremos possíveis caminhos para estudos futuros, ampliando ainda mais a compreensão da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sua interconexão com os princípios do neoliberalismo. Estas considerações visam preencher lacunas identificadas na pesquisa atual e abrir novas perspectivas para a investigação acadêmica no campo.

Pesquisas interdisciplinares: estudos futuros podem explorar de maneira mais abrangente as interações entre a GRH e outras disciplinas, como economia, sociologia e ciência política. Isso poderia levar a uma compreensão mais completa das influências e implicações das práticas de GRH.

Abordagens críticas ao neoliberalismo: pesquisas que se concentrem diretamente na relação entre as práticas de GRH e os princípios do neoliberalismo podem fornecer uma análise mais aprofundada sobre como as ideias e políticas neoliberais impactam as organizações e os funcionários.

Pesquisas longitudinais: estudos de longo prazo que acompanhem as mudanças nas práticas de GRH ao longo do tempo, bem como pesquisadores com carreira continuada no campo de pesquisa, podem fornecer *insights* valiosos sobre tendências e desenvolvimentos na área.

Comparação internacional: uma análise comparativa das práticas de GRH em diferentes países e contextos culturais pode revelar variações interessantes e insights sobre como fatores externos influenciam a gestão de pessoas.

Em resumo, o estudo desses artigos sobre GRH e sua relação potencial com o neoliberalismo oferece uma visão ampla e valiosa desse campo em constante evolução. As contribuições, limites e possíveis continuidades apontam para a importância de uma abordagem interdisciplinar e crítica na gestão de recursos humanos, que leve em consideração não apenas o desempenho financeiro, mas também os aspectos sociais, ambientais e éticos nas organizações. Essa abordagem pode contribuir para o desenvolvimento de práticas de GRH mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

## 7. REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C. *et al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 63. nº. 1, pág. 1-19, 2023.

ANDRADE, D. P. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. **Revista Sociedade & Estado**, Vol. 34, nº. 01, pág. 211-239, Jan-Abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201934010009>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/se/a/RyfDLystcfKXNSPTLpsCnZp/#>. Acesso em: abril de 2022.

ANDRADE, D. P. Neoliberalismo: crise econômica, crise de representatividade democrática e reforço de governamentalidade. **Novos Estudos - Cebrap**, São Paulo, Vol. 38, nº. 01, pág. 109-135, Jan-Abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.25091/S01013300201900010006>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/nec/a/WrvHr9cvMKnq4xXXRkf6HTD/?lang=pt>. Acesso em: abril de 2022.

ANDRADE, D. P. Neoliberalismo autoritário no Brasil: reforma econômica neoliberal e militarização da administração pública. **Sens-public**, 28p., Jun. 2020. Disponível em: <http://sens-public.org/articles/1468>. Acesso em: abril 2022.

ANDRADE, D. P.; CÔRTEZ, M.; ALMEIDA, S. Neoliberalismo autoritário no Brasil. **Caderno CRH**, [S. l.], v. 34, p.1-26, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.44695>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/mZ5TYngTCBpHz8gZ7g9kJPC/#>. Acesso em: 20 nov. 2023.

APPIO FRIZON, J.; EUGÊNIO, T. ; FALCÃO, A. S. . Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 62, nº. 5, pág. e2021-0299, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220507>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/85957>. Acesso em: 30 set. 2023.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo**: nova arquitetura do poder-dominação financeira, sequestro da democracia e destruição do planeta. 2ª Edição. São Paulo: Editora Autonomia Literária LTDA-ME, 2017.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. *et al.* O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise? **Teoria & Pesquisa**, vol. 23, nº. 02, pág. 205-228, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.4322/tp.2014.018>. Disponível em: <http://www.teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/view/401/272>. Acesso em: janeiro de 2022.

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 62, nº. 5, pag. e2021-0356, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/86150>. Acesso em: 30 set. 2023.

HARVEY, David. **O neoliberalismo, história e implicações**. 5ª Edição. São Paulo: Edições Loyola, 2008.



HERMANN, J. Auge e Declínio do Modelo de Crescimento com Endividamento: O II PND e a Crise da Dívida Externa (1974-1984). In: GIAMBIAGI, F. et al. (Orgs.) **Economia Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 73-96.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 59, nº. 5, p. 353–364, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/80357>. Acesso em: 30 set. 2023.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 53, nº. 1, pág. 35–45, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100004>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30310>. Acesso em: 30 set. 2023.

PATINO, J. D. P.; ARBELAZ, I. C. L. Gestão humana de orientação analítica: Um caminho para a responsabilização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 56, nº. 1, pág. 101–113, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160109>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/59354>. Acesso em: 30 set. 2023.

PIRES, M. L.; NUNES, F. Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 58, nº. 4, pág. 380–392, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/75318>. Acesso em: 30 set. 2023.

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no BRASIL?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n.5, pág. e2022-0370, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220511>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/kmjN8FPqZ3t4hkHZGDWzWBw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: nov. 2023.

WACQUANT, Loïc. **Punir os pobres**. A nova gestão da miséria nos Estados Unidos [A onda punitiva]. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Revan, 2003.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 51, nº. 3, pág. 232–243, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30967>. Acesso em: 30 set. 2023.

## 8. APÊNDICE

### Descrição Minuciosa dos Trabalhos Seleccionados para Análise

Neste apêndice é feita uma descrição minuciosa dos conteúdos de cada um dos trabalhos seleccionados para análise neste trabalho. São descritas as discussões, conceitos, metodologias, referenciais teóricos e demais elementos que têm força e chamam atenção em cada um dos trabalhos. Este apêndice foi produzido a partir da leitura e estudo de cada um dos trabalhos em análise e o que nele é expresso é o entendimento que se teve destes trabalhos, que serviu de base para todo o exercício realizado ao longo da pesquisa empreendida. Trata-se de uma exposição mais crua do que foi captado de cada trabalho, ou seja, sem elaborações reflexiva ou conceitual, mas que demonstra explicitamente qual foi o entendimento que se teve.

#### **Artigo 1:** Colonização e neocolonialismo da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)

O propósito do artigo consiste em fornecer uma análise crítica da evolução do campo prático de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Brasil ao longo das últimas seis décadas. Para alcançar esse objetivo, o ensaio crítico utiliza como base teórica o período da década de 1950, que foi caracterizado pelo processo de modernização do país. Além disso, também enfoca a década de 1980, marcada pelo processo de democratização, que abriu caminho para a liberalização econômica ocorrida na década de 1990. O artigo também contextualiza os aspectos políticos e econômicos, as mudanças na GRH e o discurso associado a cada um dos períodos analisados.

Essa análise é abordada a partir de uma perspectiva pós-colonial, que é uma corrente de pesquisa em ascensão nos Estudos Organizacionais. Além disso, o artigo introduz e utiliza a perspectiva do "tropicalismo", uma abordagem genuinamente local que se originou dos movimentos culturais dos anos 1960.

Os procedimentos metodológicos adotados consistiram na caracterização e análise de dois períodos: o primeiro, de 1950 a 1980, denominado de "colonização"; o segundo, de 1980 a 2010, chamado de "neocolonização".

#### Discurso da Colonização

O período compreendido entre 1950 e 1980, conhecido como "colonização", se caracterizou pela urbanização, industrialização, modernização e também pela introdução das práticas essenciais de Gestão de Recursos Humanos (GRH): recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreiras. O discurso da colonização

implicava que a importação e a implementação de modelos e práticas de GRH desempenharam um papel significativo na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho.

#### Discurso da Neocolonização

O segundo período, denominado "neocolonização", foi marcado por reformas liberalizantes, pela renovação da ideologia do management e pela ampla adoção de novos modelos e práticas de GRH. Um novo discurso acompanhou esse período, fornecendo uma perspectiva atualizada para a GRH. A colaboração entre empresas de consultoria, escolas de administração, editoras de livros e revistas de negócios, bem como as empresas organizadoras de eventos, desempenhou um papel fundamental na disseminação de novos modelos e práticas de gestão, incluindo a GRH. Essa ação também contribuiu para difundir a cultura de gestão, que é a base do discurso da neocolonização.

A cultura de management é um conjunto de pressupostos compartilhados por empresas e pela sociedade, que engloba: (a) a crença no livre mercado; (b) a visão das pessoas como empreendedores de si mesmos; (c) a percepção de que a gestão é um meio para alcançar a excelência individual e a melhoria coletiva; (d) a ampla utilização de símbolos e palavras-chave relacionados à gestão (como inovação, sucesso e excelência); e (e) a convicção de que o conhecimento em gestão possibilita a otimização das atividades organizacionais.

Por fim, o trabalho argumenta que a evolução da GRH no Brasil se deu a partir de um movimento de colonização originado no exterior. Esse movimento incluiu a introdução do "management" ou "managerialism" como uma ideologia e um conjunto de práticas administrativas, bem como sua renovação, no contexto de um movimento neocolonizador. Esse movimento, que envolveu tanto colonizadores quanto colonizados, apresentou assimetrias no que diz respeito ao poder, mas também incorporou interdependências e recriações.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Fundação Getúlio Vargas (São Paulo) e Lancaster University Management School (England)

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 51, nº. 3, pág. 232–243, 2011. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>. Disponível em:  
<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30967>. Acesso em: 30 set. 2023.

## **Artigo 2:** Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000 - 2010

O Estudo analisa os artigos publicados em revistas nacionais de alto impacto no período de 2000 a 2010. O objetivo é identificar as fraquezas desses artigos em relação às diretrizes editoriais estabelecidas pelas principais revistas em português e inglês e destacar possíveis direções para melhorias.

O artigo utiliza como base teórica a produção acadêmica em Gestão de Pessoas no Brasil. Ele argumenta que a Gestão de Pessoas enfrenta desafios próprios de um campo em constante transformação. Historicamente associada ao fortalecimento da Administração, a área passou por um movimento oscilatório na última década. Por um lado, houve uma ampliação de seu escopo, com ênfase na interdisciplinaridade, abertura e fragmentação de temas. Por outro lado, ocorreu uma restrição, com a transferência de conteúdos para outras áreas ou a criação de espaços específicos, como o debate comportamental com sua própria lógica. Como todas as áreas da Administração, a Gestão de Pessoas enfrenta desafios comuns e tem sido objeto de reflexão.

O artigo adota uma metodologia que envolve a análise de quatro aspectos dos textos sobre Gestão de Pessoas: contribuição, base teórica, métodos utilizados e discussão. Essa análise abrange os artigos publicados nas revistas nacionais de maior impacto durante o período de 2000 a 2010.

Para melhorar a qualidade da pesquisa nesta década, o artigo sugere implicações para a prática acadêmica e uma agenda de pesquisa com o objetivo de elevar o impacto, a rigorosidade e a relevância da produção em Administração no Brasil.

No entanto, o artigo revela que a maioria das abordagens apresenta uma metodologia limitada, com muitos estudos de caso exploratórios, o que indica que houve pouca evolução na última década.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Centro Universitário da Fei (São Paulo) e Universidade Federal de Minas Gerais (Minas Gerais)

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 53, nº. 1, pág. 35-45, 2013. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100004>. Disponível em:  
<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30310>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 3:** Gestão humana de orientação analítica: um caminho para a responsabilização

Este artigo propõe uma abordagem de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que prioriza a comunicação dentro da organização, visando criar oportunidades de diálogo que facilitem a simbolização, socialização e responsabilização de indivíduos e grupos, bem como da própria organização. A ênfase está na responsabilização, destacando que a participação através da comunicação gera engajamento, inclusão e um senso de pertencimento entre os indivíduos. A pesquisa realizada como parte deste estudo é considerada uma forma de responsabilidade corporativa.

A base teórica desse estudo se concentra em uma abordagem de Gestão de Recursos Humanos e também propõe uma concepção de ser humano que embasa as práticas de gestão de pessoas na organização.

#### Gestão humana

O artigo argumenta que, desde o início do século XX, as ciências sociais e a administração estabeleceram uma relação influenciada pela racionalidade técnico-econômica, buscando resolver questões relacionadas à produtividade, rentabilidade, otimização e controle. Isso muitas vezes resultou em uma visão reducionista do ser humano, tratando-o como um ser puramente econômico, desprovido de emoções, história e cultura, em conformidade com uma lógica instrumental que considera o mundo humano como uma série de processos objetivos.

Tradicionalmente, a gestão de recursos humanos tem se concentrado em atividades técnicas e instrumentais, como design de cargos, seleção, avaliação de desempenho, administração de remuneração e treinamento, com o objetivo de atender às necessidades de produtividade e competitividade das organizações. No entanto, o artigo destaca a importância de reconhecer a necessidade de estabelecer vínculos sociais entre os indivíduos e a organização, valorizando-os como seres integrais em vez de meras engrenagens na busca pela produtividade.

#### Concepção do homem

O artigo argumenta que a visão do ser humano como um ser que utiliza a linguagem, em particular a palavra, é fundamental para compreender sua natureza. Isso transforma o ser humano em um ser relacional que existe em um mundo simbólico e que se comunica com os outros por meio de discursos tanto explícitos quanto implícitos. Essa perspectiva considera o ser humano como um produto da linguagem, onde a verbalização desempenha um papel crucial na simbolização, socialização e aceitação de responsabilidades.

É o interesse pela palavra que sustenta a abordagem de Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao promover práticas que reinterpretam o discurso do indivíduo. Isso abre caminho para a construção autêntica e apropriada da identidade de cada pessoa. Um profissional com uma abordagem analítica ouvirá atentamente o outro, reconhecendo sua singularidade, sem ignorar a lógica organizacional na qual estão inseridos. Isso permite que cada indivíduo compreenda a dinâmica subjacente às relações no contexto sócio-laboral.

O estudo adotou uma abordagem metodológica que valoriza procedimentos abertos, com pressupostos flexíveis e ajustáveis (indogmáticos), de acordo com as mudanças nas circunstâncias. Para isso, foram considerados principalmente pressupostos teóricos, que foram combinados com trabalho de campo visando identificar aspectos do trabalho profissional nesta área. O estudo estabeleceu um contraste dialético entre teoria e prática.

É relevante destacar que esta pesquisa foi de natureza transversal, ou seja, não tinha a intenção de ser acompanhada ao longo do tempo. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com nove líderes de gestão de recursos humanos, incluindo gestores, acadêmicos e consultores. Além disso, foi realizada uma sessão de grupo de discussão com 16 profissionais que estavam cursando uma pós-graduação em Gestão Humana.

O projeto argumenta a favor da necessidade de adotar uma filosofia de gestão que legitime uma abordagem analítica na organização, enfatizando as atitudes necessárias para estabelecer espaços de diálogo que promovam a participação dos indivíduos por meio da comunicação verbal. Isso é visto como uma forma de impulsionar o desenvolvimento das pessoas, e serve como base para a proposta de uma Gestão de Recursos Humanos orientada pela análise.

O interesse da abordagem analítica na Gestão de Recursos Humanos está fundamentado em uma concepção do ser humano que não se limita a ações globais

mensuráveis por indicadores quantitativos. Pelo contrário, essa abordagem valoriza considerar o indivíduo como um sujeito ativo e responsável, reconhecendo sua singularidade e promovendo o desenvolvimento humano por meio de ações simples e cotidianas que se baseiam na comunicação verbal.

O estudo lança luz sobre a importância da ética organizacional, onde a organização cria condições e espaços para que os indivíduos e grupos assumam a responsabilidade por suas ações. Isso envolve estabelecer uma relação dialética entre os diversos atores, que, sob o princípio da corresponsabilidade, consideram tanto os interesses gerais quanto os individuais. Essa abordagem promove a coerência entre crenças, sentimentos, pensamentos, expressões e comunicações no ambiente organizacional.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Universidad Escuela de Administración Finanzas e Instituto Tecnológico (Medellín/Colombia)

PATINO, J. D. P.; ARBELAZ, I. C. L. Gestão humana de orientação analítica: Um caminho para a responsabilização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 56, nº. 1, pág. 101–113, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160109>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/59354>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 4:** Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho

O estudo oferece uma contribuição valiosa para uma compreensão mais aprofundada da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e o desempenho organizacional. Ele se concentra nos resultados mais imediatos para os funcionários, como comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Além disso, sugere a ideia da virtuosidade como uma explicação alternativa para essa relação.

De acordo com o estudo, as PGRH têm o potencial de melhorar significativamente os resultados organizacionais. Isso ocorre porque essas práticas podem ser desenvolvidas de maneira a fornecer aos funcionários a autonomia necessária para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho, criar oportunidades para o desenvolvimento pessoal e permitir que as pessoas encontrem um maior significado em suas funções. Isso, por sua vez, pode levar os funcionários a se envolverem em

comportamentos de cidadania organizacional e a desenvolverem um comprometimento mais profundo com a organização, o que pode levar a uma consideração de propósitos coletivos mais elevados.

Em resumo, o estudo destaca a importância das PGRH na promoção de um ambiente de trabalho que não apenas busca resultados individuais, mas também valores comportamentos altruístas e comprometimento com metas organizacionais mais amplas. Isso pode ter um impacto positivo tanto para os funcionários quanto para a organização como um todo.

O estudo baseou-se em um enquadramento teórico que incluiu os seguintes elementos:

1. Virtuosidade Organizacional (VO): O conceito de virtuosidade organizacional refere-se à ideia de que as organizações podem promover um ambiente de trabalho virtuoso, onde os funcionários se envolvem em comportamentos positivos, éticos e benéficos para a organização e para a sociedade como um todo. Isso inclui a promoção de valores como responsabilidade, altruísmo, integridade e excelência.
2. A relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e VO: O estudo investigou como as PGRH podem influenciar a virtuosidade organizacional, ou seja, como as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem promover ou inibir comportamentos virtuosos dos funcionários.
3. VO, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo: O estudo examinou a relação entre a virtuosidade organizacional, comportamentos de cidadania organizacional (ações voluntárias que beneficiam a organização) e comprometimento afetivo (um tipo de vínculo emocional dos funcionários com a organização). Ele explorou como a promoção da virtuosidade organizacional pode estar relacionada a um aumento desses comportamentos e desse comprometimento entre os funcionários.

A virtuosidade organizacional, conforme apresentada no projeto, é composta por três propriedades principais: impacto humano, bondade moral e benefícios sociais incondicionais. Esse conceito refere-se a ações corretas ou desejáveis em uma sociedade que têm um efeito positivo sobre a humanidade e que vão além dos interesses individuais em prol do benefício da sociedade como um todo.



De acordo com essa perspectiva, os seres humanos são vistos como entidades que têm uma inclinação natural para buscar o que é bom e intrinsecamente digno. No contexto da virtuosidade organizacional, essa busca pelo bem comum motiva as pessoas a se sentirem capacitadas para agir de maneira consistente com esses valores e criar um ambiente que inspire outras pessoas a fazer o mesmo. Esse ciclo de ações virtuosas gera emoções positivas, melhora o desempenho individual e fortalece a virtuosidade organizacional como um todo.

Portanto, a virtuosidade organizacional não se limita apenas a ações individuais; ela envolve a criação de um contexto organizacional que incentiva e recompensa comportamentos moralmente bons e benéficos para a sociedade, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais ético e produtivo.

#### A relação entre PGRHS e VO

O estudo destaca que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRHS) desempenham um papel significativo nos processos organizacionais que afetam as percepções de virtuosidade organizacional (VO), mesmo que essas práticas não tenham sido originalmente desenvolvidas com a intenção explícita de promover valores virtuosos ou éticos. A gestão pode ser concebida como uma atividade humanística quando sua abordagem enfatiza as necessidades humanas comuns e está voltada para o desenvolvimento da virtude humana. Nesse contexto, as PGRHS desempenham um papel crucial como fontes de virtuosidade organizacional.

Com base na perspectiva de gestão humanística, que se baseia em um conjunto de práticas criadas para promover a dignidade humana, pode-se argumentar que um ambiente de trabalho bem projetado deve permitir que as pessoas exerçam sua liberdade, criar desafios para o desenvolvimento de seu potencial e enviar sinais de reconhecimento e aceitação. Isso significa que as pessoas não devem ser tratadas apenas como meios para atingir os objetivos da organização.

As PGRHS desempenham um papel fundamental ao permitir que os funcionários percebam a bondade moral, o impacto positivo nas pessoas e os benefícios generalizados proporcionados pelas organizações. Ao sinalizar a importância dos clientes e contribuir para a criação de um ambiente de serviço que demonstre dignidade, respeito, apoio, cuidado, sentido, perdão e inspiração, as PGRHS podem, de fato, promover a virtuosidade organizacional.

Em resumo, as PGRHS desempenham um papel importante na criação de um ambiente de trabalho que incentiva comportamentos virtuosos e éticos, que, por sua vez, podem contribuir para uma cultura organizacional mais positiva e produtiva

VO, comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo

A virtuosidade organizacional (VO) descreve uma organização que se caracteriza por qualidades como otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão. Essas características servem como sinalizadores de como é apropriado agir em uma organização, promovendo comportamentos pró-organizacionais como a maneira correta de se comportar em tal ambiente. Além disso, a VO cria uma conexão afetiva entre os indivíduos e suas organizações, estabelecendo que sentir essa conexão é apropriado.

Especificamente, a teoria da VO sugere que o comportamento pró-social é uma consequência natural da virtuosidade individual. Os funcionários que experimentam ambientes de trabalho positivos e são expostos a diversas formas de virtuosidade tendem a mostrar comportamentos como ajudar colegas de trabalho, proteger a organização voluntariamente, apresentar sugestões construtivas e colocar o cliente no centro de suas ações.

Os funcionários que percebem que suas organizações promovem a virtuosidade aprendem, por experiência própria e observação, a viver em um contexto que valoriza um vínculo positivo entre os membros, o que é conceituado como comprometimento afetivo. Isso implica que eles desenvolvem um forte vínculo emocional com a organização, o que pode levar a um maior engajamento e dedicação ao trabalho e à organização como um todo.

#### Procedimentos metodológicos

Os autores formularam as seguintes hipóteses de pesquisa para investigar a relação entre a virtuosidade organizacional (VO), comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo:

- A VO está positivamente relacionada a comportamentos de cidadania organizacional. Esta hipótese sugere que a virtuosidade organizacional está associada positivamente a comportamentos voluntários e pró-organizacionais dos funcionários, como ajudar colegas de trabalho, proteger a organização e apresentar sugestões construtivas.

- A VO está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo. Essa hipótese implica que a virtuosidade organizacional está relacionada positivamente ao comprometimento emocional dos funcionários com a organização, ou seja, os funcionários que percebem a organização como virtuosa são mais propensos a se sentir emocionalmente conectados e dedicados à organização.
- A VO media parcialmente a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRHS) e a) comportamentos de cidadania e b) comprometimento afetivo. Esta hipótese sugere que a virtuosidade organizacional atua como um mediador parcial nas relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e os comportamentos de cidadania organizacional, bem como entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento afetivo dos funcionários.

Essas hipóteses foram testadas por meio de uma pesquisa que envolveu uma amostra de 525 funcionários de 22 lojas de uma empresa varejista do setor de alimentos. O objetivo era analisar as relações entre essas variáveis e verificar se a VO desempenhava um papel mediador nas relações entre as PGRHS, comportamentos de cidadania e comprometimento afetivo dos funcionários.

Com base na análise estatística descritiva, intercorrelações e confiabilidade das variáveis propostas no estudo, os autores concluíram que a virtuosidade organizacional (VO) desempenha um papel fundamental na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRHS) e as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Os resultados indicaram que a VO media completamente a relação entre as PGRHS e as atitudes e comportamentos dos funcionários. Isso significa que quando os funcionários percebem seu ambiente de trabalho como promotor de características virtuosas, como otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão, eles tendem a exibir níveis mais elevados de comportamento de cidadania organizacional e comprometimento afetivo.

As PGRHS desempenham um papel importante nesse processo, pois quando as práticas de gestão de recursos humanos incluem elementos como participação e desempenho, recrutamento e seleção cuidadosos, oportunidades de treinamento, boas condições de trabalho, oportunidades de mobilidade interna e funções claramente definidas, essas práticas se alinham com a abordagem de gestão humanística de natureza moral e ética. Os funcionários percebem que a organização valoriza a virtude e o

bem-estar dos indivíduos, o que gera níveis mais elevados de virtuosidade organizacional.

A virtuosidade organizacional, por sua vez, está positivamente relacionada a emoções positivas e ao desejo de agir de maneira positiva em relação à organização, o que se traduz em maior comprometimento afetivo e comportamentos de cidadania organizacional por parte dos funcionários.

Em resumo, o estudo sugere que a promoção da virtuosidade organizacional por meio das práticas de gestão de recursos humanos pode levar a um ambiente de trabalho mais positivo, com funcionários mais comprometidos e engajados em comportamentos pró-organizacionais.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Instituto Politécnico de Setúbal (Setúbal/Portugal) e Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Business Research Unit (Lisboa/Portugal)

PIRES, M. L.; NUNES, F. Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 58, nº. 4, pág. 380–392, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/75318>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 5:** Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates

Este ensaio explora cinco proposições relacionadas a uma agenda desafiadora que busca uma reinterpretação dos papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na contemporaneidade. Essa reinterpretação se baseia em uma abordagem pró-negócios e inclusiva, com um foco na sustentabilidade a longo prazo tanto das organizações quanto das pessoas envolvidas, indo além dos interesses imediatos dos acionistas.

O estudo utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável (DS) como seu referencial teórico, o qual serve para caracterizar o contexto histórico e sociopolítico contemporâneo em que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) está inserida. O DS é entendido como um padrão de desenvolvimento que busca atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Isso implica em processos de governança compartilhados e reconhece a finitude dos recursos, a necessidade de conservação e renovação dos

recursos naturais e humanos, o respeito aos direitos humanos e a promoção da justiça social. Essa abordagem leva a uma revisão das práticas das empresas no sistema capitalista de produção e consumo.

Dentro das empresas, o conceito de DS se desdobra em duas noções relacionadas: sustentabilidade corporativa (SC) e responsabilidade social empresarial (RSE), que compartilham semelhanças.

No contexto da GRH, torna-se fundamental pensar na sustentabilidade dos sistemas de trabalho e emprego, especialmente diante de desafios como as mudanças climáticas, a crescente precarização do trabalho e os impactos da Quarta Revolução Industrial. A ideia de sistemas de trabalho sustentáveis implica que a gestão das relações de trabalho vai além dos aspectos comportamentais e econômicos, uma vez que se torna responsabilidade das empresas e da sociedade minimizar os prejuízos humanos, sociais e ambientais que podem surgir dessas relações.

Os procedimentos metodológicos propostos pelo artigo envolvem a formulação de uma agenda para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GRH). Isso é defendido como importante porque a GRH ainda não consolidou uma reflexão profunda sobre o seu papel na gestão sustentável, que vai além dos limites organizacionais e das questões ambientais, e muitas vezes fica à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental.

As cinco proposições da agenda são as seguintes:

1. Superar incoerências em GRH - Isso implica em identificar e resolver as contradições e incoerências que podem existir nas práticas de GRH, de modo a alinhar essas práticas com os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental.
2. Entender e incorporar novos entendimentos sobre ética em GRH - Esta proposição enfatiza a importância de desenvolver uma compreensão mais ampla da ética na GRH, que leve em conta não apenas as questões tradicionais de ética organizacional, mas também as implicações éticas das práticas de GRH em relação ao meio ambiente e à sociedade.
3. Entender como as atividades da empresa afetam a base de recursos no território - Isso implica em analisar de forma mais abrangente como as operações da empresa impactam os recursos naturais e sociais da região em que está inserida, e como a GRH pode contribuir para minimizar esses impactos.

4. Trabalhar os desafios de responsabilidade socioambiental em diferentes níveis de atuação e perspectivas na GRH - Essa proposição destaca a necessidade de abordar os desafios da responsabilidade socioambiental em diferentes níveis da GRH, desde as práticas operacionais até as estratégias de gestão de pessoas.
5. Desenvolver capacidades de liderança responsiva para um novo ambiente de GRH - Esta proposição argumenta que a GRH precisa desenvolver líderes que sejam responsivos aos desafios da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental, e que sejam capazes de liderar mudanças nessa direção.

Essas proposições visam orientar a reflexão e a ação da GRH em direção a uma gestão mais sustentável, que considere não apenas os aspectos econômicos, mas também os aspectos sociais e ambientais de sua atuação.

O artigo conclui ressaltando a necessidade de a Gestão de Recursos Humanos (GRH) expandir sua atuação para além dos interesses imediatos dos acionistas e adotar uma orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas. Ele adverte contra a adoção acrítica de uma ontologia pró-mercado, enfatizando que a GRH não deve se limitar ao domínio técnico de seus processos tradicionais, mas sim refletir sobre a condição humana ao longo dos processos de construção de estratégias e de organização em contextos pluralistas.

O artigo destaca que a GRH deve se posicionar como uma arena privilegiada de debates que têm impacto sobre as ações organizacionais, sejam elas estratégicas, instrumentais ou funcionais. O debate sobre a sustentabilidade, que é uma preocupação transversal nas organizações, destaca a importância de incluir as pessoas como protagonistas nesse contexto. No entanto, o artigo também reconhece que a atuação da GRH nesse campo é complexa e controversa, exigindo uma abordagem ética.

Em resumo, o artigo enfatiza a necessidade de a GRH adotar uma abordagem mais abrangente e ética, considerando não apenas os interesses financeiros imediatos, mas também as implicações sociais e ambientais de suas práticas e estratégias. Isso implica repensar seu papel na promoção da sustentabilidade e na melhoria da condição humana nas organizações.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Zetesis Tecnologia Educacional - Research and Development (São Paulo) e Universidade Federal de Minas Gerais (Minas Gerais)

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 59, nº. 5, p. 353–364, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/80357>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 6:** Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?

O artigo tem como objetivo principal, com base na teoria dos stakeholders, avaliar se os funcionários de empresas em Portugal reconhecem a implementação de práticas de gestão alinhadas com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e se essa percepção tem um impacto positivo na sua visão sobre o Desenvolvimento Organizacional (DO). O artigo destaca a importância da percepção dos colaboradores em relação à adoção de práticas de gestão em conformidade com os princípios da RSC. Essa percepção pode influenciar como os funcionários veem o compromisso da empresa não apenas com o seu próprio desenvolvimento organizacional, como também com questões mais amplas, como a saúde e segurança no local de trabalho e o envolvimento da organização na comunidade. Em resumo, o artigo busca entender como a RSC afeta a visão dos colaboradores sobre o desenvolvimento organizacional e sua relação com a empresa e a sociedade em geral.

O estudo se baseia em conceitos fundamentais de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Desempenho Organizacional (DO) para entender como a percepção dos colaboradores sobre o alinhamento das práticas de gestão da empresa com a RSC pode impactar tanto as respostas emocionais e atitudinais quanto os comportamentos desses colaboradores, tanto individualmente quanto como grupo. Além disso, essa percepção pode fornecer insights valiosos para os gestores, ajudando-os a planejar intervenções estratégicas relacionadas à RSC que melhorem as respostas e o comprometimento dos colaboradores.

A RSC é considerada como o compromisso de uma organização com a sociedade, manifestado através de ações e atitudes que beneficiam não apenas a empresa, mas também todos os seus stakeholders, incluindo a sociedade em geral e o público interno da organização, ou seja, seus colaboradores. Portanto, uma organização socialmente responsável deve desenvolver ações tanto internas quanto externas que contribuam para o bem-estar de seus colaboradores e da comunidade em geral.

Para avaliar o DO, o estudo utiliza medidas subjetivas, como a percepção dos colaboradores sobre o alinhamento das práticas de gestão com os princípios da RSC. Essa percepção dos funcionários é vista como um indicador importante do desempenho organizacional, pois reflete como a organização trata seus stakeholders e cumpre suas responsabilidades sociais, o que, por sua vez, pode afetar o comprometimento e o comportamento dos colaboradores em relação à empresa.

O estudo adotou um delineamento metodológico descritivo e quantitativo, utilizando análise de regressão múltipla. A coleta de dados foi realizada por meio de um inquérito com abordagem quantitativa e corte transversal, utilizando questionários estruturados para obter dados primários. Isso significa que os pesquisadores coletaram informações em um ponto específico no tempo para descrever e analisar as relações entre as variáveis em estudo, e utilizaram técnicas estatísticas, como análise de regressão, para examinar essas relações de maneira quantitativa.

O estudo fornece evidências de que as práticas de gestão alinhadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem ter impactos positivos em várias dimensões do desempenho organizacional, incluindo aspectos não financeiros, como saúde e segurança no trabalho e apoio à comunidade local. Isso sugere que as ações de RSC não apenas beneficiam a sociedade e o meio ambiente, mas também podem contribuir para o bem-estar dos colaboradores e para o desempenho geral da organização.

Além disso, o estudo destaca a importância de considerar a gestão de pessoas como parte integrante da estratégia de RSC. Isso significa que as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel crucial na promoção da sustentabilidade e na criação de valor não apenas para os acionistas, mas também para os colaboradores e a sociedade em geral.

Essas descobertas sugerem que as organizações podem se beneficiar ao adotar uma abordagem mais holística e inclusiva em relação à RSC, que leve em consideração não apenas as questões ambientais e sociais, mas também o bem-estar e o engajamento de seus colaboradores. Isso pode levar a uma maior satisfação dos colaboradores, maior comprometimento com a organização e uma reputação mais positiva no mercado, o que, por sua vez, pode afetar positivamente o desempenho financeiro e não financeiro da empresa. Portanto, o estudo destaca a importância de integrar a gestão de pessoas nas estratégias de sustentabilidade das organizações.



Instituição de vínculo do(s) autor(s): Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Paraná), Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia (Portugal) e Escola Superior de Tecnologia e Gestão (Portugal)

APPIO FRIZON, J.; EUGÉNIO, T. .; FALCÃO, A. S. Vale a pena as organizações terem práticas de gestão socialmente responsáveis?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 62, nº. 5, pág. e2021-0299, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220507>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/85957>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 7:** Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e impactos no comprometimento organizacional

O objetivo deste artigo é identificar os impactos das práticas de Gestão de Recursos Humanos com Responsabilidade Social (GSRH) adotadas por empresas brasileiras no comprometimento organizacional. Isso significa que o estudo se propõe a analisar como as práticas de GSRH, que envolvem ações socialmente responsáveis relacionadas aos colaboradores, afetam o grau de comprometimento dos colaboradores com suas organizações no contexto empresarial brasileiro.

A revisão do referencial teórico aborda dois conceitos principais: Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e sua relação com o Comprometimento Organizacional (CO). Vamos dar uma breve explicação sobre esses conceitos:

Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH): A GRH pode ser implementada de duas maneiras principais em relação à sustentabilidade:

1. Sustentabilidade como Consideração nos Processos da GRH: nesse caso, a sustentabilidade é vista como algo a ser observado e integrado durante o desenvolvimento de políticas e práticas de GRH. A GRH elabora políticas e práticas que levam em consideração princípios de sustentabilidade para promover a longevidade e a saúde organizacional.
2. Sustentabilidade como Objetivo Final da GRH: nessa perspectiva, a GRH adota a sustentabilidade como seu objetivo principal. Os princípios de sustentabilidade são incorporados diretamente nas práticas e políticas de GRH, que são desenvolvidas para promover o bem-estar de longo prazo dos colaboradores e, por consequência, a sustentabilidade organizacional em termos econômicos, sociais e ambientais.

No contexto do estudo a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) é definida como um conjunto de práticas que não apenas contribuem para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma organização a longo prazo, mas também promovem o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais. Isso implica que a GSRH vai além de simplesmente atender a critérios de sustentabilidade; ela também se concentra no desenvolvimento e no cuidado dos colaboradores.

Uma abordagem de GSRH bem implementada pode resultar na manutenção e melhoria do bem-estar das gerações presentes e futuras, na criação de um ambiente organizacional harmonioso, na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e na mitigação das desigualdades sociais, o que contribui para a construção de uma organização sustentável em todos os aspectos.

Comprometimento Organizacional (CO): É a ligação psicológica que os colaboradores desenvolvem com sua organização. O estudo apresenta o comprometimento organizacional como um construto fundamental na gestão de recursos humanos e na pesquisa sobre comportamento organizacional. Ele pode ser dividido em três dimensões:

1. Comprometimento Instrumental (CI): Este componente se relaciona com o comprometimento baseado em custos. Os funcionários que têm um alto CI permanecem na organização principalmente porque não têm alternativas de emprego ou porque percebem que sair da organização resultaria na perda de investimentos feitos nela.
2. Comprometimento Afetivo (CA): Este componente reflete o envolvimento emocional dos funcionários com a organização. Funcionários com alto CA permanecem na organização porque querem fazer parte dela e têm uma forte identificação com a empresa.
3. Comprometimento Normativo (CN): Esse componente está relacionado ao sentimento de obrigação de permanecer na organização. Funcionários com alto CN permanecem na organização devido a obrigações e deveres de lealdade.

É importante notar que a gestão de recursos humanos desempenha um papel significativo na formação e no fortalecimento desses tipos de comprometimento. As práticas de GRH que enfatizam as necessidades dos funcionários, como oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no ambiente de

trabalho e iniciativas de responsabilidade social, podem influenciar positivamente o comprometimento dos colaboradores.

Essas práticas não apenas atendem às necessidades imediatas dos funcionários, mas também contribuem para a criação de um ambiente de trabalho sustentável e para o desenvolvimento de um comprometimento organizacional que vai além de simplesmente cumprir obrigações, envolvendo-se emocionalmente e identificando-se com a organização. Isso, por sua vez, pode ter impactos positivos na produtividade, retenção de talentos e no desempenho geral da organização.

A utilização da modelagem de equações estruturais (MEE) é uma abordagem apropriada para testar as hipóteses de pesquisa, especialmente quando se deseja examinar as relações complexas entre variáveis latentes e observáveis. Nesse caso, a pesquisa se concentrou em analisar como as práticas de GSRH impactam o comprometimento organizacional dos funcionários em empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA.

A coleta de dados de uma amostra de 290 questionários válidos é uma etapa importante para obter insights significativos. Essa amostra representa uma parte relevante das empresas listadas no ISE, o que pode fornecer informações valiosas sobre como as práticas de GSRH estão relacionadas ao comprometimento organizacional em um contexto de sustentabilidade.

A análise dos dados por meio da MEE permitirá explorar as relações entre as variáveis e testar as hipóteses formuladas. É uma abordagem robusta que pode ajudar a identificar quais práticas de GSRH têm um impacto significativo no comprometimento organizacional e como isso se relaciona com a sustentabilidade empresarial.

A contribuição do estudo é significativa, pois revela uma relação positiva e importante entre as práticas de GSRH, o envolvimento emocional dos funcionários (CA) e o sentimento de obrigação e dever de lealdade para com a empresa (CN). Isso significa que as práticas de GSRH não apenas impactam o comprometimento organizacional dos funcionários, mas também influenciam sua identificação com a organização e seu desejo de permanecer nela.

Esses resultados têm implicações profundas para a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e para as organizações em geral. Eles destacam a importância de adotar práticas de GSRH que promovam o bem-estar e o comprometimento dos

funcionários, não apenas como uma estratégia de negócios, mas também como uma responsabilidade social e uma abordagem sustentável para a gestão de pessoas.

Portanto, o estudo destaca a importância de uma abordagem mais holística da GRH, que leve em consideração não apenas os resultados financeiros, mas também o bem-estar dos funcionários e o impacto das práticas de gestão nas comunidades e na sociedade em geral. Isso pode contribuir para uma gestão mais sustentável e socialmente responsável das organizações.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul) e Universidade de Caxias do Sul (Rio Grande do Sul)

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 62, nº. 5, pag. e2021-0356, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/86150>. Acesso em: 30 set. 2023.

**Artigo 8:** Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?

O objetivo deste estudo foi analisar as políticas e práticas de recursos humanos (RH) mais comuns entre as empresas brasileiras que se destacam em termos de ESG (Ambiental, Social e Governança) e identificar quais dessas políticas e práticas estão associadas a um melhor rating ESG do ponto de vista das empresas.

O referencial teórico para o estudo abordou brevemente as políticas e práticas em recursos humanos alinhadas ao ESG (Ambiental, Social e Governança). Além disso, o estudo também explorou a conexão entre a gestão de recursos humanos e a cadeia de suprimentos, enfatizando o papel central do fator humano nas dinâmicas relacionadas à cadeia de suprimentos.

A literatura do estudo mostra um interesse crescente na relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão da cadeia de suprimentos. Isso ocorre porque o fator humano desempenha um papel fundamental nas negociações, comunicações, colaborações, compreensão sistêmica e integração ao longo da cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é vista como uma rede de organizações interconectadas, onde os

processos, atividades e trocas de informações têm como objetivo final gerar valor para o consumidor por meio de produtos e serviços.

É importante notar a distinção entre os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos. A cadeia de valor envolve um conjunto de atividades interligadas com o propósito de gerar valor percebido ou agregado ao consumidor. Por outro lado, a cadeia de suprimentos envolve múltiplas organizações que participam de fluxos de recursos, informações e bens monetários, fabricando e movimentando produtos em direção ao consumidor.

Essa perspectiva ampla aborda não apenas o aspecto operacional da cadeia de suprimentos, mas também reconhece a importância das pessoas e das políticas de recursos humanos na gestão sustentável da cadeia de suprimentos, considerando os princípios do ESG como parte integrante das práticas de RH ao longo da cadeia de suprimentos.

O sistema Refinitiv Lipper Fund ESG Scores (Refinitiv ESG Scores) foi utilizado neste estudo para avaliar os ratings em ESG (Ambiental, Social e Governança) no nível das empresas e seus critérios subjacentes. Esse sistema é escolhido devido à maior disponibilidade de dados para empresas brasileiras em comparação com outros sistemas semelhantes.

O Refinitiv ESG Scores analisa informações de domínio público relatadas pelas empresas em relação às três dimensões centrais do ESG: Ambiental (E), Social (S) e Governança (G). Essas informações são subdivididas em três a quatro categorias por dimensão, totalizando 10 categorias no total. Na dimensão social, as categorias consideradas incluem:

1. Força de trabalho (ou colaboradores): relacionada às práticas de gestão de recursos humanos, condições de trabalho e diversidade na empresa.
2. Direitos humanos: envolve o respeito aos direitos humanos, prevenção de violações e práticas éticas relacionadas aos direitos humanos.
3. Comunidade: relacionada às interações e impactos da empresa nas comunidades locais onde opera.
4. Responsabilidade de produto: aborda questões relacionadas à segurança e qualidade dos produtos da empresa, bem como seus impactos na saúde e na sociedade.

O sistema Refinitiv avalia um total de 186 métricas, que são pontos de dados comparáveis usados para calcular as pontuações em cada categoria e dimensão. Isso é feito por meio de perguntas booleanas que consideram a materialidade, disponibilidade de dados e relevância de cada métrica por setor ou indústria.

Essas métricas e categorias permitem uma análise abrangente da performance ESG das empresas, ajudando a identificar seu compromisso com questões ambientais, sociais e de governança.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo envolveram a análise das informações de 106 empresas brasileiras, com dados disponíveis no sistema Refinitiv ESG Scores no período entre 2015 e 2019. O objetivo principal dessa análise foi identificar as métricas mais frequentes em empresas que apresentaram um bom desempenho em ESG, bem como avaliar a contribuição dessas métricas para os respectivos ratings de ESG das empresas.

A metodologia adotada foi de natureza quantitativa, o que significa que foram coletados dados numéricos relacionados às políticas e práticas de ESG, especificamente na categoria de colaboradores de empresas brasileiras. Esses dados foram analisados estatisticamente para identificar tendências e padrões nas métricas ESG utilizadas por essas empresas durante o período mencionado.

Os resultados deste estudo revelam algumas conclusões importantes: A maioria das empresas que alcançaram os níveis mais altos de desempenho em ESG já incorporou diversas políticas relacionadas aos colaboradores. Isso sugere um maior grau de conscientização e preocupação com o bem-estar dos funcionários por parte dessas empresas. No entanto, as práticas relacionadas a essas políticas ainda não estão totalmente alinhadas com elas, indicando que há um espaço significativo para a melhoria na implementação efetiva das políticas de gestão de pessoas.

A relação positiva e significativa entre as métricas relacionadas à categoria de colaboradores e os ratings atribuídos à dimensão social e ao ESG em geral destaca a importância das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para o desempenho em ESG. A relação entre a gestão de recursos humanos e a cadeia de suprimentos ainda parece distante, tanto em termos de políticas como de práticas. No entanto, a literatura recente indica um crescente interesse na interconexão entre esses dois domínios, sugerindo que há oportunidades para melhorias nessa área.

As métricas que têm o potencial de contribuir para um melhor rating em ESG incluem a implementação de equipes focadas em saúde e segurança, melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos, implementação de políticas de treinamento e desenvolvimento, e implementação de políticas relacionadas à diversidade e oportunidade.

Em resumo, este estudo destaca a importância das políticas e práticas de gestão de recursos humanos na promoção do desempenho em ESG e identifica áreas específicas em que as empresas podem melhorar suas abordagens de gestão de pessoas para obter melhores classificações em ESG.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Fundação Getulio Vargas(São Paulo) e Escola Superior de Engenharia e Gestão (São Paulo)

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no BRASIL?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n.5, pág. e2022-0370, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220511>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/kmjN8FPqZ3t4hkHZGDWzWBw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: nov. 2023.

**Artigo 9:** As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico

A pesquisa proposta neste artigo visa analisar como as organizações no Brasil interpretam e incorporam as relações sistêmicas do mercado e as relações de trabalho em suas estratégias e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). O estudo foi realizado em três regiões diferentes do Brasil: Sul (Joinville, Santa Catarina), Nordeste (Fortaleza, Ceará) e Centro-Oeste (Brasília, Distrito Federal).

O arcabouço teórico da pesquisa aborda duas dimensões centrais: o mercado de trabalho e as relações de trabalho, bem como a abordagem institucional relacionada à Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esses elementos são fundamentais para entender como as organizações no Brasil interpretam e incorporam as dinâmicas do mercado e as relações de trabalho em suas estratégias e procedimentos de GRH. Aqui está uma breve explicação dessas dimensões e abordagens:

- Mercado de Trabalho e Relações de Trabalho: O mercado de trabalho é o ambiente em que empregadores e trabalhadores interagem para comprar e vender força de trabalho. Ao longo dos anos, o mercado de trabalho brasileiro

passou por mudanças significativas, como o envelhecimento da população trabalhadora, a elevação do nível de escolaridade, flutuações na taxa de desemprego e maior formalização dos contratos de trabalho. Todas essas mudanças afetam as estratégias de GRH das organizações.

- **Abordagem Institucional (Variedades de Capitalismo):** A abordagem institucional das variedades de capitalismo explora como as instituições, como leis, regulamentos e normas, afetam as práticas de GRH em diferentes países. Ela considera que as instituições desempenham um papel fundamental na determinação das práticas de GRH em um determinado contexto. No contexto da pesquisa, essa abordagem permite analisar como as instituições brasileiras moldam as estratégias de GRH das organizações.

A pesquisa se beneficia dessas abordagens teóricas para analisar como as organizações respondem a mudanças no mercado de trabalho brasileiro e como as instituições locais influenciam suas práticas de GRH. A abordagem das variedades de capitalismo, em particular, permite comparar as práticas de GRH no Brasil com as de outros países, ajudando a entender as diferenças e semelhanças em contextos institucionais diversos. Essa análise é valiosa para empresas que operam no Brasil e desejam adaptar suas estratégias de GRH às condições locais.

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram bem abrangentes e incluíram várias abordagens para coletar e analisar dados relacionados ao mercado de trabalho, relações de trabalho e práticas de gestão de pessoas em diferentes regiões do Brasil. Aqui está um resumo desses procedimentos:

- **Abordagem Qualitativa:** A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, que se concentra em compreender profundamente os fenômenos estudados, em vez de quantificá-los. Isso é particularmente útil quando se explora o contexto complexo das relações de trabalho e das práticas de gestão de pessoas.
- **Levantamento de Literatura:** O primeiro passo envolveu uma revisão abrangente da literatura existente relacionada às regiões estudadas. Isso ajudou a estabelecer uma base teórica sólida e a identificar tendências e questões relevantes.
- **Análise Documental:** Além da revisão de literatura, a pesquisa envolveu a análise de documentos, que poderiam incluir relatórios, regulamentos, políticas



organizacionais e outras fontes escritas relacionadas às práticas de gestão de pessoas e relações de trabalho nas regiões estudadas.

- Grupos Focais: Foram realizados quatro grupos focais com um total de 24 gestores de pessoas de organizações das regiões estudadas. Os grupos focais são uma técnica qualitativa que permite obter insights aprofundados por meio de discussões em grupo moderadas.
- Entrevistas: Também foram conduzidas entrevistas com quatro membros da área sindical. Essas entrevistas podem fornecer perspectivas diferentes sobre as práticas de gestão de pessoas e relações de trabalho nas regiões, complementando as informações obtidas nos grupos focais.

A abordagem de triangulação de fontes de dados, combinando análise documental, grupos focais e entrevistas, é uma estratégia eficaz para obter uma compreensão abrangente e aprofundada do assunto em estudo, permitindo que os pesquisadores verifiquem a consistência e a validade das informações coletadas por meio de diferentes métodos. Essa metodologia robusta ajuda a capturar nuances e insights valiosos sobre as práticas de gestão de pessoas em diferentes regiões do Brasil.

Os resultados da pesquisa fornecem uma visão reveladora da situação das áreas de Recursos Humanos (RH) nas organizações brasileiras e destacam várias questões importantes relacionadas à sua atuação e ao contexto em que operam. Aqui estão algumas das principais conclusões e dimensões identificadas:

- Foco Limitado em Questões de Relações de Trabalho e Mercado de Trabalho: A pesquisa indica que as áreas de RH nas organizações brasileiras não dão uma devida atenção às questões relacionadas às relações de trabalho e ao mercado de trabalho. Esses aspectos não são considerados parte essencial da formação e das práticas de RH.
- Separação entre RH e Gestão de Relações de Trabalho: A pesquisa destaca que o RH e a gestão das relações de trabalho são frequentemente tratados como áreas separadas e não totalmente integradas nas organizações. Essa separação pode resultar em falta de alinhamento entre as estratégias de RH e as necessidades das relações de trabalho.

Atitude Reativa em Face de Crises: A atitude identificada nas áreas de RH é reativa, o que significa que elas tendem a responder às crises e desafios emergentes em

vez de adotar uma abordagem proativa. Isso pode resultar em decisões que não são totalmente alinhadas com as necessidades das organizações.

**Integração da GRH nas Soluções da Crise Pandêmica:** Durante a pandemia da Covid-19, as áreas de RH foram colocadas na linha de frente, sendo responsáveis por fornecer soluções para os desafios enfrentados pela organização. Isso destaca a importância da GRH em tempos de crise, mas também aponta para a necessidade de uma abordagem mais estratégica e proativa no futuro.

Essas dimensões identificadas sugerem que as áreas de RH nas organizações brasileiras enfrentam desafios significativos em sua atuação e que há espaço para melhorias na forma como abordam as questões de relações de trabalho e mercado de trabalho. É importante que as organizações reconheçam a importância estratégica das áreas de RH e invistam em sua capacitação e integração com outras áreas para enfrentar os desafios em um ambiente de trabalho em constante mudança.

Instituição de vínculo do(s) autor(s): Universidade de São Paulo (São Paulo) e Fundação João Pinheiro (Minas Gerais)

AMORIM, W. A. C. *et al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 63. nº. 1, pág. 1-19, 2023.