



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO AMAPÁ

**DEUCIVANE ALVES BORGES
LUCIVANE ALVES BORGES**

**O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA
SUSTENTÁVEL:** Estudo de caso sobre a responsabilidade social corporativa em empresas
no município de Santana - AP.

Santana-AP

2025

DEUCIVANE ALVES BORGES

LUCIVANE ALVES BORGES

O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL: Estudo de caso sobre a responsabilidade social corporativa em empresas no município de Santana - AP.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado no Curso Tecnólogo em Gestão em Tecnologia de Recursos Humanos, do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, como requisito para a aprovação do Componente Curricular TCC II.

Orientador: Prof. Magno Martins.

Santana/AP

2025

O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL: Estudo de caso sobre a responsabilidade social corporativa em empresas no município de Santana – AP.

Deucivane Alves Borges¹
Lucivane Alves Borges²

RESUMO

A responsabilidade social corporativa (RSC) consolidou-se como um componente estratégico essencial à gestão organizacional, especialmente em contextos de desigualdades socioeconômicas. Este estudo analisou o papel do setor de Recursos Humanos na integração da RSC ao planejamento estratégico de três empresas em Santana, Amapá. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou estudo de caso e formulário eletrônico com questões abertas, garantindo sigilo e anonimato dos respondentes. Os resultados evidenciaram que, embora as empresas desenvolvam práticas de RSC e sustentabilidade, ainda há necessidade de maior formalização no planejamento estratégico. O RH exerce papel central, enfrentando desafios na definição de metas e na conscientização interna. A integração plena das práticas requer maior engajamento e comprometimento, e o estudo contribui para a compreensão do papel estratégico do RH na promoção da responsabilidade social corporativa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Recursos Humanos; Planejamento Estratégico; Sustentabilidade; Gestão de Pessoas.

¹ Artigo Científico apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Amapá como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. ¹Acadêmico do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: Deucivane88@gmail.com. ²Acadêmico do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: Lucivanea083@gmail.com

THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN SUSTAINABLE STRATEGIC MANAGEMENT: A Case Study on Corporate Social Responsibility in Companies Located in the Municipality of Santana – AP

Deucivane Alves Borges¹
Lucivane Alves Borges²

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an essential strategic component of organizational management, especially in contexts marked by socioeconomic inequalities. This study analyzed the role of the Human Resources department in integrating CSR into the strategic planning of three companies in Santana, Amapá. The qualitative research employed a case study and an online questionnaire with open-ended questions, ensuring respondent anonymity and confidentiality. The results showed that, although the companies implement CSR and sustainability practices, greater formalization in strategic planning is needed. HR plays a central role but faces challenges in setting goals and raising internal awareness. Full integration of these practices requires increased engagement and commitment, and the study contributes to understanding the strategic role of HR in promoting corporate social responsibility.

keywords: Corporate Social Responsibility; Human Resources; Strategic Planning; Sustainability; People Management.

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem deixado de ser apenas uma prática voluntária e filantrópica para se tornar um elemento estratégico essencial à gestão organizacional moderna. Em um cenário empresarial cada vez mais desafiador, pautado por transformações sociais, ambientais e econômicas, as organizações que integram a RSC ao seu planejamento estratégico e à sua cultura interna obtêm diferenciais competitivos relevantes, tanto na reputação institucional quanto na sustentabilidade de longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011).

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial, pois é responsável por promover práticas que alinhem os valores da organização às expectativas sociais e ambientais, por meio de ações como programas de diversidade, voluntariado corporativo, inclusão social e capacitação contínua. A gestão de pessoas deixa de ser apenas operacional e assume uma postura estratégica ao atuar como ponte entre os objetivos empresariais e o compromisso ético com a sociedade (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, apesar do crescente reconhecimento da importância da RSC e do papel estratégico do RH, ainda persiste uma lacuna significativa no entendimento de como essas práticas são efetivamente integradas no planejamento estratégico, sobretudo em empresas localizadas em regiões com desafios socioeconômicos específicos, como o estado do Amapá. Quais são os obstáculos que dificultam a implementação eficaz de iniciativas sustentáveis e de responsabilidade social? De que maneira o setor de gestão de pessoas contribui para superar essas barreiras e transformar valores éticos em ações concretas dentro da organização?

A sustentabilidade, entendida em seus aspectos ambiental, social e econômico, também ocupa lugar central nesse processo. A adoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis não apenas atende às exigências de stakeholders cada vez mais conscientes, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada à ética, ao respeito e ao desenvolvimento coletivo (ELKINGTON, 1999; UNITED NATIONS, 2015).

Considerando o contexto brasileiro — e, em especial, realidades regionais como a do estado do Amapá — a integração entre responsabilidade social, planejamento estratégico e gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante. Em regiões marcadas por desigualdades estruturais, a atuação responsável das empresas pode se configurar como importante agente de transformação social e econômica.

Objetivo geral analisar o papel do setor recursos humanos na gestão estratégica sustentável sobre a responsabilidade social das empresas no município de Santana-AP.

Objetivos específicos: Investigar a responsabilidade social da empresa; analisar o papel do RH na implementação de ações sociais e sustentáveis; identificar práticas de gestão de pessoas alinhadas com os princípios da RSC e Compreender os critérios adotados pela organização para fundamentar suas iniciativas socialmente responsáveis.

A metodologia adotada nesta pesquisa combina diferentes procedimentos metodológicos, a fim de garantir uma abordagem mais ampla e aprofundada do objeto de estudo. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que, segundo Gil (2020), busca compreender fenômenos em profundidade, considerando os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos, e não apenas dados quantificáveis.

Inicialmente, será realizada uma pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento e na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e teses. Esse procedimento tem como objetivo fornecer o embasamento teórico necessário para a compreensão do tema estudado (GIL, 2020).

Além disso, será desenvolvido um estudo de caso, que, conforme Yin (2015), é uma estratégia de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. O estudo de caso permite uma análise aprofundada e detalhada de uma unidade específica, proporcionando uma compreensão mais completa do problema investigado.

Como técnicas de coleta de dados, serão utilizadas um formulário de perguntas, feito pelo google forms. A análise documental envolve o exame de documentos diversos – institucionais, oficiais ou pessoais – que possam fornecer informações relevantes ao estudo (GIL, 2020).

Este estudo se justifica pela relevância crescente da RSC como elemento estratégico, e pela necessidade de compreender como ela pode ser aplicada de forma coerente e eficaz dentro das organizações, especialmente em contextos socioeconômicos desafiadores. Além de contribuir com a literatura acadêmica, os resultados esperados podem servir de base para gestores, profissionais de RH e formuladores de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito e Evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser compreendida como o compromisso voluntário das empresas em adotar práticas éticas e sustentáveis que considerem os impactos de suas atividades sobre os diversos stakeholders — incluindo colaboradores, consumidores, comunidade, meio ambiente e o governo. A RSC vai além do cumprimento das obrigações legais, assumindo um papel proativo na promoção do desenvolvimento social, econômico e ambiental (ASHLEY, 2002).

A responsabilidade social corporativa não é apenas uma questão de cumprir a lei ou realizar ações filantrópicas ocasionais; trata-se de incorporar a ética e a sustentabilidade como princípios fundamentais da gestão empresarial. Isso significa que as organizações devem avaliar continuamente como suas operações afetam a sociedade e o meio ambiente, e devem agir para minimizar impactos negativos e maximizar benefícios sociais. A verdadeira RSC envolve uma integração sistemática entre a estratégia empresarial e o compromisso social, reconhecendo a interdependência entre negócios e comunidades. Empresas socialmente responsáveis reconhecem que seu sucesso de longo prazo depende do desenvolvimento sustentável das regiões onde atuam e da manutenção da confiança dos seus stakeholders. (CARROLL, 1999, p. 45)

Segundo Carroll (1991), a RSC pode ser estruturada em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica, representadas por sua famosa “Pirâmide da Responsabilidade Social”. Na base da pirâmide, está a responsabilidade econômica — a geração de lucro —, seguida da responsabilidade legal, que implica o cumprimento das leis. Em seguida, vem a responsabilidade ética, que demanda condutas justas, transparentes e respeitadas mesmo além das exigências legais. Por fim, no topo, está a responsabilidade filantrópica, que envolve a contribuição voluntária para o bem-estar social.

A partir dos anos 2000, a RSC passou por uma transformação conceitual. O modelo proposto por Porter e Kramer (2006) introduziu o conceito de "valor compartilhado", em que as empresas deixam de tratar a RSC como uma atividade periférica ou de marketing e passam a integrá-la à sua estratégia central. Essa abordagem defende que é possível gerar valor econômico de forma simultânea ao valor social, criando soluções que beneficiam tanto a sociedade quanto o negócio. “As empresas devem buscar oportunidades de inovação e crescimento nos problemas sociais, transformando-os em vantagens competitivas sustentáveis.” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 89)

Além disso, o conceito de Triple Bottom Line, proposto por Elkington (1999), reforça a ideia de que o sucesso empresarial deve ser medido não apenas por indicadores financeiros (lucro), mas também por impactos sociais (pessoas) e ambientais (planeta). Assim, a

sustentabilidade passa a ser entendida como uma integração entre os três pilares: econômico, social e ambiental.

2.2. Planejamento Estratégico e Sustentabilidade nas Organizações

O planejamento é uma ferramenta essencial para a organização e a tomada de decisões, permitindo prever, organizar e direcionar ações para o alcance de objetivos. Segundo Chiavenato (2005), “planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que forma fazer, quando fazer e quem deve fazer”. Ou seja, trata-se de um processo que visa reduzir as incertezas do futuro por meio da racionalização das decisões.

Para Maximiano (2012), o planejamento é um processo sistemático de estabelecimento de metas, definição de estratégias e alocação de recursos para alcançar os resultados desejados. Ele ressalta que “o planejamento ajuda a antecipar os acontecimentos, preparando a organização para lidar com desafios e oportunidades”.

Ainda de acordo com Drucker (2001), o planejamento não elimina os riscos, mas permite que eles sejam compreendidos e gerenciados. O autor afirma que “o planejamento eficaz é aquele que transforma riscos em oportunidades, mediante uma análise cuidadosa do ambiente e dos recursos disponíveis”.

Assim, o planejamento se apresenta como um instrumento indispensável à gestão organizacional, garantindo maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações desenvolvidas.

O planejamento pode ser dividido em diferentes níveis, de acordo com o escopo e a natureza das decisões envolvidas. Tradicionalmente, são reconhecidos três níveis principais: estratégico, tático e operacional.



Figura 1 – Tipos de planejamentos
Fonte: Oliveira (2006)

- **Planejamento Estratégico**

Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico é o nível mais alto do planejamento e está relacionado à definição dos rumos da organização no longo prazo. Ele

envolve decisões que afetam a organização como um todo e considera o ambiente externo. “O planejamento estratégico trata da adaptação da organização a um ambiente em constante mudança, definindo sua missão, visão e objetivos de longo prazo” (OLIVEIRA, 2011).

- **Planejamento Tático**

Já o planejamento tático ocorre em um nível intermediário e visa transformar os objetivos estratégicos em planos mais específicos, voltados para cada setor ou departamento da organização. Para Chiavenato (2005), “o planejamento tático desdobra os objetivos estratégicos em metas específicas, alocando recursos e definindo ações em nível departamental”.

- **Planejamento Operacional**

Por fim, o planejamento operacional é o mais detalhado e de curto prazo, voltado para a execução das tarefas cotidianas. Maximiano (2012) afirma que “o planejamento operacional foca nas rotinas e procedimentos, garantindo que as ações diárias estejam alinhadas com os objetivos táticos e estratégicos”.

A integração entre os três níveis é essencial para o sucesso do planejamento organizacional. Cada um cumpre um papel específico, mas todos devem estar alinhados para garantir coerência e eficiência nas ações da organização.

O planejamento estratégico é o processo pelo qual as organizações definem seus objetivos de longo prazo e os caminhos para atingi-los, considerando o ambiente interno e externo. Integrar a responsabilidade social e a sustentabilidade ao planejamento estratégico significa tratar essas dimensões como parte da identidade e da missão da empresa, e não como ações paralelas ou superficiais (KOTLER; LEE, 2005).

O planejamento estratégico que incorpora a sustentabilidade não é apenas uma tendência passageira, mas uma necessidade urgente para as organizações que desejam prosperar num mundo em rápida transformação. As empresas que adotam essa abordagem conseguem desenvolver maior adaptabilidade diante das incertezas ambientais, sociais e econômicas, fomentando a inovação em seus processos e produtos. Além disso, essa integração fortalece a legitimidade corporativa, criando maior confiança entre os stakeholders e ampliando a capacidade da organização de gerar valor compartilhado. O planejamento sustentável exige uma visão holística que considera impactos de longo prazo, compromisso ético e o alinhamento entre os objetivos de negócio e o desenvolvimento sustentável das comunidades onde a empresa atua. (SENGE, 2009, p. 37)

Nos últimos anos, os critérios ESG (Environmental, Social and Governance) tornaram-se referência global para a integração entre estratégia e responsabilidade social. Esses critérios ajudam as organizações a avaliarem seu desempenho e orientam investimentos conscientes,

levando em conta práticas ambientais, responsabilidade social e governança corporativa (FREEMAN et al., 2020).

Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico sustentável busca alinhar os interesses corporativos com os princípios de desenvolvimento sustentável, de forma que o desempenho da organização contribua para a solução de problemas sociais e ambientais relevantes.

Essa abordagem envolve a definição de metas sociais e ambientais mensuráveis, o engajamento de stakeholders no processo de decisão e a construção de indicadores de impacto. Com isso, a empresa passa a atuar de forma mais resiliente, transparente e orientada para o longo prazo (SENGE, 2009).

“O planejamento estratégico que incorpora sustentabilidade gera empresas mais adaptáveis, inovadoras e legítimas perante seus públicos.” (SENGE, 2009, p. 37)

Nos últimos anos, os critérios ESG (Environmental, Social and Governance) tornaram-se referência global para a integração entre estratégia e responsabilidade social. Esses critérios ajudam as organizações a avaliarem seu desempenho e orientam investimentos conscientes, levando em conta práticas ambientais, responsabilidade social e governança corporativa (FREEMAN et al., 2020).

2.3. O Papel do RH na Responsabilidade Social e na Gestão de Pessoas

O setor de Recursos Humanos tem papel central na implementação e manutenção de práticas de responsabilidade social dentro das organizações. Como gestor da cultura organizacional e das políticas de gestão de pessoas, o RH atua como mediador entre os valores institucionais e a conduta dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Dutra (2012), a gestão de pessoas contemporânea deve ser orientada não apenas para resultados operacionais, mas também para o desenvolvimento humano, o bem-estar, a equidade e o engajamento dos colaboradores. O RH, portanto, torna-se um agente estratégico para a institucionalização da RSC.

Entre as práticas de RSC que podem ser desenvolvidas ou gerenciadas pelo setor de RH, destacam-se:

- Programas de diversidade e inclusão;
- Ações de voluntariado corporativo;
- Desenvolvimento de lideranças conscientes;
- Treinamentos em ética e sustentabilidade;
- Promoção de saúde e bem-estar no trabalho;

- Incentivo à educação continuada e aprendizagem organizacional.

Essas ações não apenas fortalecem a cultura ética e responsável, mas também contribuem para a atração e retenção de talentos. Colaboradores, especialmente das novas gerações, valorizam empresas com propósito e sensibilidade social (SCHWARTZ; SAUNIER, 2021).

“As empresas que integram responsabilidade social à sua cultura de gestão de pessoas aumentam o engajamento interno e constroem relações mais duradouras com seus stakeholders.” (DUTRA, 2012, p. 114)

2.4. Adoção de Práticas Sustentáveis e Critérios de Responsabilidade

A adoção de práticas sustentáveis dentro das organizações tem se tornado um imperativo estratégico, dada a crescente demanda por responsabilidade social e ambiental. Para que essas práticas sejam efetivas, é fundamental que sejam estruturadas com base em critérios claros, alinhados a indicadores de desempenho que permitam avaliar e monitorar os resultados. Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser um conceito abstrato para se tornar um conjunto concreto de ações que promovem o desenvolvimento econômico, social e ambiental simultaneamente.



Figura 3 – Tripé da sustentabilidade
 Fonte: Adaptado de Elkington (1994)

O Tripé da Sustentabilidade, proposto por Elkington (1994), representa o equilíbrio entre três dimensões fundamentais: a econômica (lucro), a social (pessoas) e a ambiental (planeta). Esse modelo reforça que o verdadeiro desenvolvimento sustentável ocorre quando as organizações conseguem integrar de forma equilibrada esses três pilares, gerando valor econômico sem comprometer o meio ambiente e contribuindo para o bem-estar social.

A norma internacional ISO 26000 destaca-se como um importante guia para a implementação da responsabilidade social, pois estabelece princípios norteadores que devem permear a cultura organizacional e as decisões estratégicas. Entre esses princípios, destacam-se

a transparência, a prestação de contas, o comportamento ético, o respeito aos interesses dos stakeholders, o alinhamento às normas internacionais de comportamento e o respeito aos direitos humanos. Tais diretrizes oferecem uma base sólida para que as empresas atuem de maneira responsável e alinhada às expectativas da sociedade.

A responsabilidade social corporativa exige um compromisso firme e contínuo das organizações com princípios que transcendam o lucro imediato. A transparência, a prestação de contas e o respeito aos direitos humanos são fundamentos indispensáveis para garantir que a atuação empresarial seja legítima e sustentável. Empresas que incorporam esses valores em sua estratégia organizacional promovem um impacto positivo e duradouro, reforçando a confiança dos stakeholders e contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada (ISO 26000, 2010, p. 23)

É importante ressaltar que esses princípios não devem se limitar à criação de políticas institucionais apenas formais, mas precisam ser incorporados no cotidiano das organizações, especialmente nos processos de gestão de pessoas. Quando o setor de Recursos Humanos adota esses valores, ele fortalece a cultura organizacional, incentiva o engajamento dos colaboradores e contribui para a construção de um ambiente de trabalho ético e sustentável. Assim, a responsabilidade social torna-se parte integrante da identidade da empresa.

A Agenda 2030 das Nações Unidas, com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), constitui um referencial global amplamente reconhecido para orientar as ações empresariais em prol de um futuro sustentável. As empresas que adotam metas alinhadas aos ODS demonstram um compromisso claro com desafios globais, como erradicação da pobreza, igualdade de gênero, combate às mudanças climáticas e promoção da paz e justiça social. Este alinhamento fortalece não só a imagem institucional, mas também a capacidade de inovação e adaptação das organizações.

Além do aspecto reputacional, alinhar-se aos ODS amplia a relevância das empresas em mercados internacionais, onde consumidores, investidores e parceiros valorizam cada vez mais o compromisso com práticas responsáveis e sustentáveis. Dessa forma, a integração dos ODS às estratégias corporativas cria oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócio, promovendo a inovação com propósito e gerando valor compartilhado.

Contudo, é essencial que as organizações atuem de forma genuína e coerente, evitando práticas de greenwashing — quando o discurso ambiental não condiz com as ações efetivas. A adoção dos princípios da ISO 26000, combinada ao compromisso com os ODS, contribui para

a construção de uma responsabilidade social autêntica, que envolve todos os níveis da empresa e resulta em impactos positivos concretos na sociedade e no meio ambiente.

O setor de Recursos Humanos desempenha papel crucial nesse processo, uma vez que é responsável por disseminar a cultura da sustentabilidade entre os colaboradores, promover treinamentos, engajar times e implementar práticas de gestão que valorizem o capital humano de forma ética e sustentável. A integração da sustentabilidade à gestão de pessoas favorece o desenvolvimento de competências e comportamentos alinhados com os valores sociais e ambientais da empresa.

2.5. Benefícios e Desafios da Responsabilidade Social nas Organizações

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem se consolidado como uma estratégia fundamental para as organizações que desejam operar de forma ética, sustentável e conectada às demandas sociais contemporâneas. Entre os benefícios mais relevantes, destaca-se a melhoria da imagem institucional, pois empresas que investem em causas sociais e ambientais são percebidas como mais confiáveis, éticas e comprometidas com o bem-estar coletivo (KOTLER; LEE, 2005). Em um mercado cada vez mais competitivo, a reputação social positiva torna-se um diferencial estratégico de grande valor.



Figura 2 – Pirâmide da responsabilidade social
Adaptado de Carroll (1991)

Outro benefício importante é o engajamento dos colaboradores, que se sentem mais motivados e conectados a uma organização que demonstra preocupação genuína com a sociedade e o meio ambiente. De acordo com Chiavenato (2014), “o sentido de propósito e responsabilidade social na empresa eleva o comprometimento e a produtividade dos funcionários, criando um ambiente mais colaborativo e ético.” Essa conexão emocional entre o colaborador e a missão da empresa reforça o sentimento de pertencimento, reduz a rotatividade e estimula o comportamento proativo.

Além disso, a preferência do consumidor por marcas responsáveis é cada vez mais evidente. Pesquisas de mercado indicam que a maioria dos consumidores prefere adquirir produtos e serviços de empresas que demonstram responsabilidade social e ambiental (PORTER; KRAMER, 2006). Essa tendência se intensifica entre as gerações mais jovens, que tendem a associar seu consumo a valores éticos. Como destacam Kotler e Lee (2005), “os consumidores estão mais atentos às práticas sociais das empresas e tendem a preferir marcas que demonstram responsabilidade”.

Outro ponto de destaque está na sustentabilidade de longo prazo do negócio, uma vez que empresas que incorporam a RSC em sua estratégia tendem a ser mais resilientes frente a crises econômicas, sociais e ambientais. O modelo Triple Bottom Line (ELKINGTON, 1999) reforça essa visão ao sugerir que o sucesso empresarial deve ser avaliado com base em três pilares: econômico (lucro), ambiental (planeta) e social (pessoas). Ao atuar de forma equilibrada nesses três domínios, a organização assegura sua continuidade e fortalece sua relação com todos os stakeholders.

No entanto, implementar uma política efetiva de responsabilidade social também apresenta desafios significativos. Um dos principais é o custo de implementação, especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs), que muitas vezes enfrentam restrições orçamentárias e estruturais. Conforme destacam Carroll e Shabana (2010), “um dos maiores desafios para a responsabilidade social é equilibrar os custos com os retornos percebidos, que nem sempre são imediatos ou diretamente mensuráveis”. Essa dificuldade pode levar à desistência ou à adoção de práticas superficiais, sem impacto real.

Outro desafio relevante é a falta de autenticidade e comprometimento real por parte de algumas empresas, que adotam ações de RSC apenas como estratégia de marketing. Esse fenômeno, conhecido como *greenwashing* ou *social washing*, ocorre quando a organização divulga uma imagem de responsabilidade sem que haja efetiva transformação interna. Wood (1991) adverte que “a responsabilidade social deve ser compreendida como um processo contínuo e internalizado na cultura organizacional, e não como uma resposta superficial às expectativas externas”.

Além disso, o engajamento da alta liderança é essencial para que a RSC seja eficaz. Quando o compromisso com a responsabilidade social está restrito a um único setor — como o de marketing ou o RH —, sem respaldo do topo da hierarquia, as ações tendem a ser isoladas e de baixo impacto. Senge (2009) enfatiza que “para promover mudanças verdadeiras, é necessário que a liderança esteja alinhada com uma visão sistêmica e sustentável da

organização”. Portanto, o alinhamento estratégico entre todos os níveis hierárquicos é indispensável para a efetividade das políticas sociais.

Por fim, o desafio da medição de resultados também merece atenção. Muitas ações sociais não produzem efeitos imediatos e podem ser difíceis de quantificar, especialmente quando envolvem mudanças culturais, inclusão social ou educação. Nesse sentido, torna-se necessário o desenvolvimento de indicadores específicos que permitam avaliar o impacto social de forma mais precisa. Conforme destaca Freeman et al. (2020), “os líderes precisam de métricas confiáveis para tomar decisões sustentáveis e gerar valor compartilhado a longo prazo”. A ausência de dados claros compromete a gestão, a transparência e a comunicação dos resultados das práticas de RSC.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender, em profundidade, como o setor de Recursos Humanos contribui para a implementação da responsabilidade social corporativa (RSC) no contexto estratégico das organizações localizadas no município de Santana, estado do Amapá. Conforme Gil (2020), a pesquisa qualitativa busca interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos sociais, priorizando a riqueza descritiva e a contextualização, em vez de dados estatísticos.

3.1 Procedimentos metodológicos

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar teoricamente o estudo. Foram consultadas obras de autores clássicos e contemporâneos nas áreas de administração, gestão de pessoas, sustentabilidade e responsabilidade social, além de artigos científicos, teses e dissertações disponíveis em bases acadêmicas reconhecidas.

Em seguida, desenvolveu-se um estudo de caso múltiplo, envolvendo três empresas privadas situadas no município de Santana-AP, selecionadas por apresentarem práticas relacionadas à responsabilidade social corporativa. O estudo de caso, conforme Yin (2015), é adequado quando se busca compreender um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente delimitadas.

3.2 Amostra da pesquisa

A amostra foi intencional e não probabilística, composta por gestores das áreas de Recursos Humanos das três empresas participantes. Esses profissionais foram escolhidos por

possuírem conhecimento direto sobre as políticas e práticas de responsabilidade social e sustentabilidade adotadas em suas organizações.

Antes da participação, todos os respondentes receberam e aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato, o sigilo das informações e o respeito aos princípios éticos da pesquisa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um formulário eletrônico, elaborado no Google Forms, contendo questões abertas que permitiram aos gestores expressar percepções, experiências e opiniões relacionadas à atuação do setor de Recursos Humanos nas práticas de responsabilidade social corporativa.

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. Essa técnica possibilitou a identificação de padrões, categorias temáticas e significados recorrentes nas respostas e documentos analisados, permitindo uma compreensão aprofundada sobre como o setor de Recursos Humanos contribui para a efetivação da responsabilidade social corporativa nas empresas estudadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados junto aos gestores de Recursos Humanos das três empresas participantes revelou informações relevantes sobre a integração entre planejamento estratégico, responsabilidade social corporativa (RSC) e práticas sustentáveis.

Em relação ao envolvimento do RH no planejamento estratégico, 66,7% dos participantes indicaram participação parcial, enquanto 33,3% apontaram participação plena, conforme apresentado no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Participação do RH no planejamento estratégico da empresa



Esse resultado evidencia que, embora o RH seja reconhecido como um setor estratégico, ainda existe espaço para ampliar sua atuação de forma mais integrada às decisões organizacionais de longo prazo. Tal constatação está alinhada com Chiavenato (2014), que destaca o papel do RH como mediador entre os objetivos organizacionais e os valores éticos, contribuindo para a implementação efetiva da RSC.

No que diz respeito às ações de responsabilidade social corporativa, verificou-se diversidade nas iniciativas desenvolvidas pelas empresas. Entre as ações mencionadas estão programas de diversidade e inclusão, incentivo à capacitação e desenvolvimento humano, além de iniciativas voltadas à comunidade. Entretanto, 33,3% dos respondentes relataram não possuir ações específicas formalizadas, indicando que algumas práticas ainda carecem de planejamento estruturado e monitoramento, conforme apresentado no Gráfico 02.

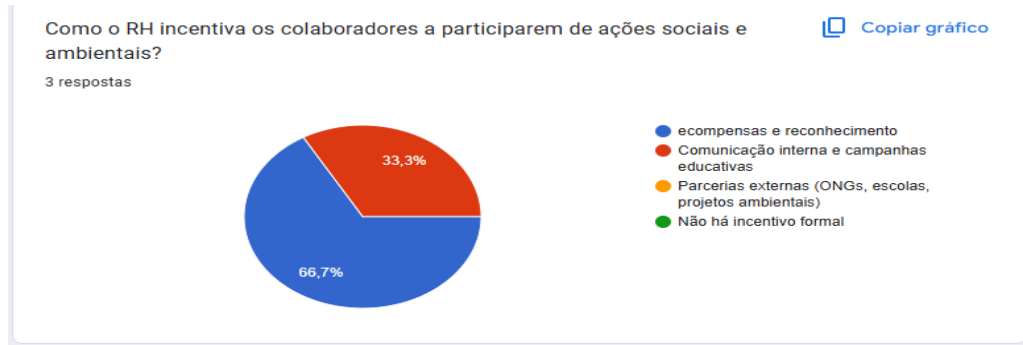
Gráfico 02 – Contribuições do RH para práticas de responsabilidade social corporativa



Esses achados corroboram os desafios apontados por Carroll e Shabana (2010), que destacam a dificuldade enfrentada pelas organizações em equilibrar custos, engajamento e impactos sociais mensuráveis.

Quanto ao incentivo aos colaboradores para a participação em ações sociais e ambientais, a maioria dos gestores (66,7%) indicou a utilização de comunicação interna e campanhas educativas, enquanto 33,3% mencionaram a adoção de recompensas e reconhecimentos, conforme demonstrado no Gráfico 03.

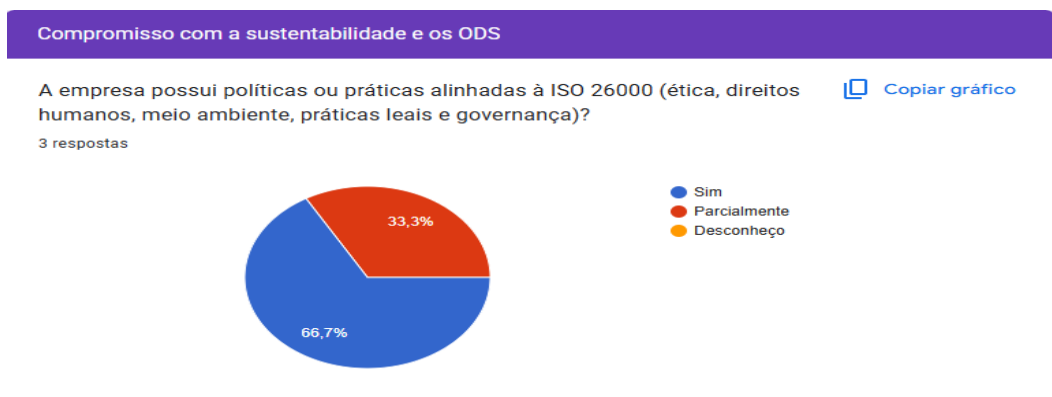
Gráfico 03 – Estratégias de incentivo à participação dos colaboradores em ações socioambientais



Esse resultado demonstra que as empresas priorizam estratégias de conscientização e engajamento cultural, o que está em consonância com Freeman et al. (2020), ao enfatizarem a importância do envolvimento dos stakeholders internos para a consolidação de uma RSC efetiva.

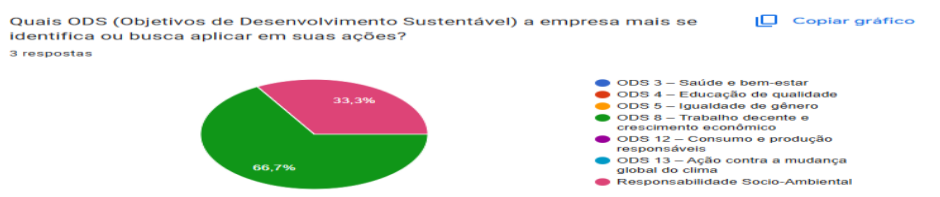
No que se refere ao alinhamento às normas internacionais, observou-se que 66,7% dos gestores declararam que as empresas adotam parcialmente práticas baseadas na ISO 26000, enquanto 33,3% afirmaram plena adesão, conforme apresentado no Gráfico 04.

Gráfico 04 – Adoção de práticas alinhadas à ISO 26000



Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), as empresas demonstraram maior identificação com o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), além de ações voltadas à responsabilidade socioambiental, evidenciando foco na promoção do desenvolvimento local e na geração de valor social, conforme ilustrado no Gráfico 05.

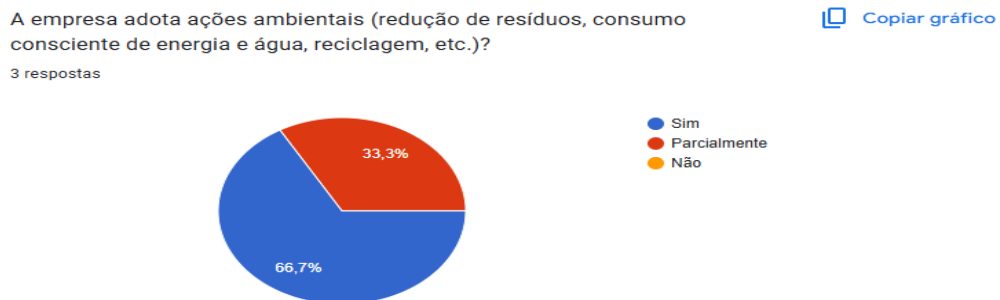
Gráfico 05 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável priorizados pelas empresas.



Esses resultados reforçam a relevância de integrar princípios éticos, direitos humanos e sustentabilidade à estratégia corporativa, conforme sugerido por Elkington (1999) e Porter e Kramer (2011).

No âmbito das práticas sustentáveis, os respondentes relataram iniciativas como redução de resíduos, uso consciente de energia e água, reciclagem e programas educativos internos. Apesar do impacto positivo dessas ações, 100% dos participantes indicaram que as metas relacionadas à sustentabilidade estão apenas parcialmente incluídas no planejamento estratégico, apontando a necessidade de maior formalização e acompanhamento sistemático, conforme apresentado no Gráfico 06.

Gráfico 06 – Ações ambientais adotadas pelas empresas



A literatura destaca que a integração plena da sustentabilidade ao planejamento estratégico contribui para o fortalecimento da legitimidade corporativa e para o engajamento dos stakeholders (Senge, 2009; Oliveira, 2012).

Por fim, os gestores apontaram desafios recorrentes na implementação da RSC, como a necessidade de capacitação contínua dos colaboradores, a dificuldade em estruturar processos e metas formais e o engajamento limitado de alguns setores. Esses obstáculos reforçam a importância do comprometimento da liderança, do alinhamento estratégico entre os níveis organizacionais e da definição de indicadores claros de impacto social e ambiental (Wood, 1991; Senge, 2009).

De modo geral, os resultados indicam que as empresas analisadas apresentam iniciativas relevantes de responsabilidade social e sustentabilidade, porém ainda enfrentam desafios relacionados à formalização de políticas, à mensuração de impactos e à integração plena dessas práticas ao planejamento estratégico. Nesse contexto, a atuação do RH, embora parcialmente integrada, demonstra potencial estratégico para consolidar ações éticas, sociais e ambientais de forma contínua e efetiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o papel do setor de Recursos Humanos na gestão estratégica sustentável e na implementação de práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) em empresas localizadas no município de Santana, estado do Amapá. A pesquisa revelou que, embora haja iniciativas relevantes de RSC e sustentabilidade, a integração dessas práticas ao planejamento estratégico ainda ocorre de forma parcial, indicando oportunidades para aprimoramento e formalização de políticas.

Observou-se que o RH desempenha um papel fundamental como mediador entre os valores organizacionais e a cultura ética, social e ambiental da empresa. Por meio de programas de diversidade, ações de voluntariado, incentivo à capacitação e projetos socioambientais, o setor contribui para fortalecer o engajamento dos colaboradores e consolidar práticas socialmente responsáveis. No entanto, a efetividade dessas ações depende do comprometimento da liderança e da adoção de indicadores claros que permitam avaliar impactos sociais e ambientais.

A pesquisa também evidenciou que as empresas estudadas apresentam desafios comuns, como a dificuldade em estruturar metas formais, a limitação de recursos e a necessidade de ampliar a conscientização interna sobre a importância da responsabilidade social e da sustentabilidade. Esses obstáculos reforçam a necessidade de consolidar a RSC como elemento estratégico central, em alinhamento com os princípios da ISO 26000, os ODS e os critérios ESG.

Os resultados indicam que a incorporação de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade gera benefícios significativos, incluindo melhoria da imagem institucional, fortalecimento da cultura organizacional, engajamento dos colaboradores e impacto positivo na comunidade local. Ao mesmo tempo, mostram que há potencial para evolução, sobretudo por meio do planejamento estratégico sistemático, do acompanhamento contínuo das ações e do incentivo à participação ativa de todos os colaboradores.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão do papel estratégico do RH na promoção de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, oferecendo subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos que buscam integrar valores éticos, sociais e ambientais à estratégia organizacional, especialmente em contextos regionais desafiadores como o do município de Santana-AP.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios: A filosofia nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman.** New York: Harper & Row, 1953.

CARROLL, A. B. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.** *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. **The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice.** *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIS, K. **Can business afford to ignore social responsibilities?** *California Management Review*, v. 2, n. 3, p. 70–76, 1960. DOI: 10.2307/41166246.

DRUCKER, Peter. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2001.

ELKINGTON, J. **25 years ago I coined the phrase "Triple Bottom Line." Here's why it's time to rethink it.** *Harvard Business Review*, 2018.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone Publishing, 1999.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; PHILLIPS, R. A.; PARMAR, B. L. **Stakeholder theory: The state of the art.** Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGUIRE, J. W. **Business and society.** New York: McGraw-Hill, 1963

MOURA-LEITE, R. C.; PADGETT, R. C. **Historical background of corporate social responsibility.** *Social Responsibility Journal*, v. 7, n. 4, p. 528–539, 2011. DOI: 10.1108/17471111111117511.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARDINI, D. J.; DALLABONA, A. C.; MENDES, V. L. **A trajetória da responsabilidade social nas empresas siderúrgicas brasileiras**. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 4, p. 691–709, 2007. DOI: 10.1590/S0034-76122007000400007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating shared value**. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility**. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

SEIXAS, C.; SANTOS, M.; BURSZTYN, M. **Sustentabilidade corporativa e ODS: Um novo referencial para avaliação de desempenho empresarial**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 257–274, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020190222.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 17. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. São Paulo: Negócio Editora, 2007.

TRICKER, B. **Corporate governance: Principles, policies, and practices**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2019.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. 2015. D

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited**. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991. DOI: 10.5465/amr.1991.4279616.

