

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

TATIANA GONÇALVES DA COSTA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS:
uma Análise sobre Atração e Retenção de Profissionais Qualificados**

São Leopoldo

2020

TATIANA GONÇALVES DA COSTA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS:
uma Análise sobre Atração e Retenção de Profissionais Qualificados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa

São Leopoldo

2020

C837r Costa, Tatiana Gonçalves da.
Responsabilidade social corporativa e gestão de
pessoas : uma análise sobre atração e retenção de
profissionais qualificados / por Tatiana Gonçalves da
Costa. – 2020.
165 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Administração, São Leopoldo, RS, 2020.
“Orientadora: Dra. Yeda Swirski de Sousa”.

1. Responsabilidade social corporativa. 2. Gestão de
pessoas. 3. Atração. 4. Retenção. I. Título.

CDU: 658.3:364.442

TATIANA GONÇALVES DA COSTA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS:
uma Análise sobre Atração e Retenção de Profissionais Qualificados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 17 de setembro de 2020

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa – Unisinos

Prof. Dr. Iuri Gavronski – Unisinos

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Unisinos

Profa. Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Chegar na parte dos agradecimentos é um convite para olhar para si e ao contexto no qual escolhi viver, uma vez que o mestrado se tornou um caminho para novos conhecimentos, descobertas e ressignificações. Mas todo o término de um ciclo, a meu ver, só faz sentido quando compreendemos as nossas capacidades e vulnerabilidades e, partir disto, o que escolho mudar e/ou agradecer. E é sobre “agradecer” as pessoas que, de alguma forma, me influenciaram e impulsionaram a tornar este processo um do mais intensos e profundos da minha vida, que quero dedicar este momento.

Meu agradecimento a Deus, que através da espiritualidade me oportunizou diálogos internos que identificassem os valores e pesos para cada etapa deste projeto de vida. E poder acreditar que dei o meu melhor diante das circunstâncias e que está tudo bem!

Ao meu Pai e minha Mãe, obrigada por acreditarem em mim, por suportarem as adversidades familiares com a minha ausência e as palavras de coragem. Saibam que o mestrado, além de ter me oportunizado evoluir tecnicamente através dos estudos e pesquisa, me provocou a aprender mais sobre quem eu sou. E isto foi um grande presente! O melhor que vocês poderiam ter me dado.

Ao meu amigo e esposo, por me dar todo o suporte, amor e empurrão nos momentos de conflito e instabilidade. Por curtir cada etapa ao meu lado e se tornar o meu livrinho de cabeceira com frases motivacionais. Sim, você é tudo que eu preciso para uma vida incrível!

Aos amigos de longa data, Mateus e Carla, pelo cuidado e empatia. Aos novos amigos, “Educadores do Bem” e, por algum tempo, “Desesperados do Bem” – Márcia, Olivia, Gabrielle e Rafa, que foram imprescindíveis no compartilhamento de conhecimentos, experiências, além de surtos, escutas, diálogos, nutridos de amor e humor.

Meu muito obrigada ao PPGA da Unisinos, pela estrutura e apoio nesta jornada de aprendizado, de modo especial a minha orientadora, Profa. Dra. Yeda Swirski, que me inspirou com seu conhecimento e propósito pela Educação, assim como me acolheu em diversos momentos de forma humanizada e empática.

“Se tiveres o amor enraizado em ti, nenhuma coisa senão o amor serão os teus frutos.” (SANTO AGOSTINHO).

RESUMO

Com o pressuposto de que profissionais qualificados são essenciais fontes de vantagem competitiva e crescimento organizacional, alguns autores vêm discutindo a influência de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na capacidade das empresas em atrair e reter profissionais qualificados. Em paralelo, a área de Gestão de Pessoas (GP) tem respondido pela implementação de estratégias orientadas a engajar e disseminar ações e valores voltados para uma cultura empresarial socialmente responsável. Neste contexto, o objetivo deste estudo foi analisar como políticas e práticas de RSC influenciam a GP na atração e retenção de profissionais qualificados. O estudo também explora as descrições do comportamento geracional de profissionais qualificados. A metodologia adotada foi estudo de caso único com o uso de diferentes fontes de dados, especialmente, entrevistas abertas e semiestruturadas. Como campo empírico, foi escolhida uma empresa multinacional do setor de tecnologia, reconhecida em rankings como empresa boa para se trabalhar. Os resultados evidenciam que as práticas de RSC, fazem parte do modelo de negócio da empresa. Quanto a influência de RSC na GP na atração de profissionais qualificados, destaca-se o posicionamento da empresa no que se refere à diversidade e inclusão na promoção de uma reputação de organização que apresenta trabalho livre de preconceitos na contratação de profissionais qualificados. Com relação à retenção, identificou-se que o engajamento no trabalho é permeado pela possibilidade de experienciar práticas sociais como recurso de autodesenvolvimento, socialização e networking. Sobre o comportamento geracional, evidências levam a compreender que a RSC está inserida na estratégia e conduzida de forma orgânica pelos funcionários, motivada pela conduta geracional dos *millennials*.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Gestão de Pessoas. Atração. Retenção. Gerações.

ABSTRACT

With the assumption that qualified professionals are essential sources of competitive advantage and organizational growth, some authors have been discussing the influence of Corporate Social Responsibility (CSR) practices on companies' ability to attract and retain qualified professionals. In parallel, the People Management (PM) area has been responsible for implementing strategies to engage and disseminate actions and values aimed at a socially responsible business culture. In this context, this study's objective was to analyze how CSR policies and practices influence GP in attracting and retaining qualified professionals. The study also explores the descriptions of the generational behavior of qualified professionals. The methodology adopted was a single case study using different data sources, mostly open and semi-structured interviews. As an empirical field, a multinational company in the technology sector was chosen, based on its recognition in rankings as a good place to work. The results of the study show that CSR practices are part of the company's business model. Concerning CSR's influence on PM in attracting qualified professionals, data reveals the company's positioning concerning diversity and inclusion in promoting an organizational reputation that presents work free of prejudice in hiring qualified professionals. Concerning retention, data suggests that the possibility of experiencing social practices promotes self-development and engagement and affect socialization and networking. Regarding generational behavior, evidence leads us to understand that CSR inserted in the strategy and conducted organically by employees, is motivated by millennials' generational conduct.

Keywords: Corporate Social Responsibility. People Management. Attraction. Retention. Generations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica da classificação das ações de RSC	23
Figura 2 - Representação gráfica da pesquisa	34
Figura 3 - Desenho de pesquisa	35
Figura 4 - Diversidade e inclusão - Indicadores	62
Figura 5 - Mapa visual relação da RSC, GP e comportamento geracional.....	110
Figura 6 - Principais estatísticas: Portfólio Sabático Social – 2012-2019	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de documentos utilizados na pesquisa.....	39
Quadro 2 - Categorias de análise e o Roteiro de Entrevista.....	40
Quadro 3 - Lista de entrevistados	41
Quadro 4 - Lista de depoimentos	42
Quadro 5 - Testes de qualidade da pesquisa	44
Quadro 6 - Códigos	45
Quadro 7 - Grupo de códigos.....	47

LISTA DE SIGLAS

EUA	Estados Unidos da América
BEN	<i>Black Employee Network</i>
BWN	<i>Business Woman Network</i>
DAP	<i>Diferently Abelt People</i>
DI	Diversidade e Inclusão
EDGE	<i>Economic Dividends for Gender Equality</i>
FIA	Fundação Instituto de Administração
GP	Gestão de Pessoas
GPTW	Great Place to Work
IDEB	Índice de desenvolvimento do Ensino Básico
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgênero
MEPT	Melhores Empresas para Trabalhar
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
Sci-Fi	Ficção Científica
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
WiDS	<i>Global Women in Data Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	17
2.1.1 O Conceito e Aspectos da Gestão	17
2.2 Gestão de Pessoas	23
2.2.1 Gestão de Pessoas e Práticas de RSC	23
2.2.2 Atração e Retenção de Profissionais Qualificados	27
2.3 Comportamento Geracional	29
2.4 Síntese do Referencial Teórico e Categorias e Subcategorias de Análise .	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 Abordagem Metodológica e Unidades de Análise	35
3.2 Seleção do Caso	37
3.3 Coleta de Dados	38
3.4 Análise dos Dados	43
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	48
4.1 Modelo de Negócio, Políticas Institucionais e Práticas de RSC	48
4.1.1 Diversidade e Inclusão (DI)	55
4.2 GP e RSC na Atração e Retenção de Profissionais Qualificados	63
4.2.1 A Atração de Profissionais Qualificados	66
4.2.2 A Retenção de Profissionais Qualificados	71
4.3 Comportamento da Geração a qual pertencem os profissionais qualificados	77
5 ANÁLISE DOS DADOS	84
5.1 RSC Explícita	84
5.2 GP e RSC Explícita	89
5.3 Comportamento Geracional	100
5.4 Relações da RSC, GP e Comportamento Geracional	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
6.1 Contribuições da Pesquisa	116
6.2 Limitações da Pesquisa	116

6.3 Sugestões para Estudos Futuros	117
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICE A - PROCEDIMENTOS DE PESQUISA EM BASES DE DADOS PARA REVISÃO TEÓRICA.....	132
APÊNDICE B - RELAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS.....	133
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	136
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA AS ENTREVISTAS	139
APÊNDICE E – PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	140
APÊNDICE F – PRÁTICAS DE RSC.....	145
APÊNDICE G – PRÁTICAS DE DI.....	156

1 INTRODUÇÃO

A relação entre indivíduo e organização passa por mudanças profundas no que tange a demanda por conferir propósito ao trabalho e gerar impacto social, desafiando, muitas vezes, organizações a redefinirem o seu negócio, processos e práticas, inclusive em Gestão de Pessoas (GP). Neste contexto, e com o pressuposto de que profissionais qualificados são essenciais fontes de vantagem competitiva e crescimento organizacional, alguns autores vêm discutindo a influência de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na capacidade das empresas em atrair e reter profissionais qualificados. (RODRIGO; ARENAS, 2008; MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009; PLOYHART; MOLITERNO, 2011; COHEN *et al.* 2017).

Este trabalho alinha-se aos estudos com foco nas implicações de políticas e práticas de RSC em GP, especialmente, na atração e retenção de profissionais qualificados. Na análise destas implicações, este estudo também explora as descrições do comportamento geracional de profissionais qualificados. A contribuição desta pesquisa se dá por meio da análise estudo de caso único de uma empresa que atendesse alguns critérios como: publicação do Balanço Social e relatórios RSC; permissão de acesso para um estudo acadêmico e constar em pesquisas reconhecidas pelo mercado. Assim, identificou-se uma empresa multinacional, do setor de tecnologia, que integrou a RSC a sua estratégia corporativa. Esta empresa desenvolve diferentes políticas e práticas de GP para atrair e reter profissionais qualificados.

Rodrigo e Arenas (2008) apontam que empresas que adotam práticas de RSC identificam atitudes de funcionários capacitados tanto para a organização quanto para a sociedade, isto porque os funcionários percebem que sua atividade tem uma importância que transcende aspectos apenas econômicos. Nesta linha, a empresa deixa de ser vista como uma entidade exclusivamente econômica e ganha uma dimensão social, tornando a RSC a representação do cuidado de empresas com a sociedade, para além da geração de empregos, impostos e lucros. Entretanto, Mcelhaney e Whitehead (2009) referem que na GP identificam-se os benefícios financeiros mais tangíveis da RSC eficaz. Estes autores entendem que os funcionários revelam-se mais significativamente interessados, mais satisfeitos e mais leais às empresas que têm um compromisso comprovado com a RSC. Desta forma, pode-se

considerar que a RSC opera como uma estratégia eficaz para recrutar e reter profissionais.

Há diferentes definições para RSC que serão, na sequência deste documento, aprofundadas na seção dedicada ao referencial teórico desta pesquisa. Uma definição abrangente é proposta por Siegel (2014), que descreve RSC como ações corporativas que visam atender o ecossistema (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros) no qual a empresa está posicionada, buscando escalar e ampliar objetivos que gerem impacto social e ambiental.

Sobre profissionais qualificados, existem vários estudos na literatura acadêmica, sendo que a definição de “classe criativa” descreve o que se entende por profissionais qualificados nesta pesquisa. O conceito de classe criativa refere-se a profissionais que têm alta capacidade de resolução de problemas, de agregar valor pela criatividade e de desenvolver novas tecnologias de produtos e processos e são protagonistas da nova economia. (SURAWSKI, 2019; FLORIDA, 2002). Nesta pesquisa define-se profissionais qualificados como aqueles que pensam por si próprios, realizam combinações de diferentes recursos e abordagens para resolução de situações, criam novas formas significativas, exercitam elevado grau de julgamento e, ainda, tentam desenvolver coisas novas. (FLORIDA, 2012; CHAPAIN; COMUNIAN, 2010; LENGYEL; SÁGVÁRI, 2011; JESUS; SOUZA, 2020).

Ainda, para uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados e sobre as relações entre RSC e GP, entende-se como necessária a exploração do comportamento geracional. Uma das gerações destacadas, é geração a qual pertencem os sujeitos desta pesquisa, que é a dos *millennials*, que compõem a força de trabalho atual e impulsiona um reposicionamento das práticas de RSC. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009). Designa-se como *millennials* uma geração de profissionais nascidos no período entre 1982 e 2000, que vivem e experienciam o mesmo contexto em termos de acontecimentos históricos, estímulos sociais e culturais. (MULTIDADOS, 2017; US CENSUS BUREAU, 2015; HOWE; STRAUSS, 2000).

Considera-se *millennials* como a maior geração viva da história. Nos Estados Unidos da América (EUA), estão próximos aos 80 milhões de indivíduos e ultrapassa os 51 milhões na Europa. No contexto organizacional, em termos globais, representará 75% do total da força de trabalho mundial e mais de 50% do mercado consumidor em 2025 – conforme aponta a pesquisa *All about Geração Millenium*,

publicada no ano de 2017 em Portugal. (MULTIDADOS, 2017). Especificamente, no Brasil em 2018, os *millennials* representavam aproximadamente 34% da população, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em se tratando de características desta geração, o estudo do CONE (2008), uma empresa americana que, por quase quatro décadas, ajuda organizações a fazer a diferença em questões sociais e ambientais, mostra em suas pesquisas que, 61% dos *millennials* sentem-se, pessoalmente, responsáveis por fazer a diferença no mundo. Esta geração de mentalidade cívica não apenas acredita que é sua responsabilidade tornar o mundo um lugar melhor, como, a maioria deles, acredita que as empresas têm a responsabilidade de juntarem-se a eles neste esforço. A maioria (79%) dos *millennials* deseja trabalhar para uma empresa que se preocupe com a forma como contribui para a sociedade, e, 69%, e recusariam-se a trabalhar para uma empresa que não é socialmente responsável. (CONE, 2008).

Um outro estudo foi realizado, oito anos depois pela mesma empresa (CONE, 2016), nomeado *Millennial Employee Engagement Study*. De acordo com esta pesquisa, 88% dos *millennials* afirmam que consideram seu trabalho mais gratificante quando têm oportunidades de causar um impacto positivo em questões sociais e ambientais. A maioria (83%) afirma que seriam mais leais a uma empresa que os ajudasse a contribuir com questões sociais e ambientais (contra 70% da média dos EUA). E 88% consideram importante que seu empregador compartilhe objetivos, progresso e realizações relacionados aos esforços de RSC. E, além da empresa compartilhar informações, 89% esperam que os empregadores forneçam atividades práticas sobre responsabilidades ambientais no local de trabalho (vs. 77% da média dos EUA). Em ambas pesquisas realizadas em 2008 e 2016, pela CONE, a maioria dos *millennials* (79% - 2008 e 76% - 2016), deseja trabalhar para uma empresa que se preocupe com a forma como contribui para a sociedade, e, também recusaram-se a trabalhar para uma empresa que não é socialmente responsável (69% - 2008 e 64% - 2016). (CONE, 2008; 2016).

Os resultados da pesquisa da *Deloitte Millennial Survey* (2018) revelam que 75% dos entrevistados acreditam que as empresas se concentram em sua própria agenda e não na sociedade em geral e 62% pensam que as empresas não têm ambição além de querer ganhar dinheiro. Outros dados, extraídos da *Deloitte Millennial Survey* (2019), demonstram que, apesar do atual crescimento econômico

global, expansão e oportunidade, os *millennials* estão expressando inquietude e pessimismo – sobre suas carreiras, suas vidas e o mundo ao seu redor.

Partindo-se, então, do entendimento de que a GP ocupa posição estratégica nas organizações, uma vez que responde pela atração e retenção de capital humano, recurso essencial para o crescimento e inovação organizacional; e que a GP responde pela implementação de estratégias orientadas a engajar e disseminar ações e valores voltados para uma cultura empresarial socialmente responsável. (BEER *et al.* 2015; VICKERS, 2005), busca-se responder ao seguinte problema da pesquisa **“Como políticas e práticas de RSC influem na GP, no que tange a atração e retenção profissionais qualificados?”**

Como efeito, o objetivo geral do estudo foi definido como: **“Analisar como políticas e práticas de RSC influenciam a GP na atração e retenção de profissionais qualificados”**.

Para atingir este objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever políticas e práticas de RSC;
- b) descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados;
- c) identificar elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.

Esta investigação justifica-se, em uma perspectiva acadêmica, pela necessidade de estudos que façam a aproximação das dimensões RSC e GP e no aprofundamento do entendimento sobre como políticas e práticas de RSC influem na GP, no que tange a atração e retenção de profissionais qualificados. Já existem estudos que revelam benefícios para o empregador quando há forte relação entre RSC e funcionários, que incluem o fortalecimento das relações entre organizações e funcionários nas áreas de confiança, controle mútuo, compromisso e satisfação. (DHANESH, 2013). Porém, também é constatado, por alguns autores, que apesar da importância dos funcionários no engajamento para com a RSC, eles quase não receberam nenhum foco de pesquisa na literatura de RSC. Embora a literatura ofereça algumas evidências de que a RSC favoreceria a aproximação e vinculação de funcionários às empresas, ainda há espaço para investigar as diferentes políticas e práticas de GP, reconhecidamente relevantes nestes processos. (DAWKINS, 2004;

ARENAS, 2008; DHANESH, 2012; SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015; BRUNTON; EWEJW; TASKIN, 2015; COHEN, 2017; PREDA, 2019).

No que se refere às aplicações e, partindo-se do pressuposto de que profissionais qualificados além de remuneração e perspectivas de carreira, buscam sentido e propósito em sua atividade, esta pesquisa poderá contribuir com a proposição de políticas e práticas de GP em consonância com a RSC. Muitas empresas estão movendo-se de projetos de RSC independentes para iniciativas sociais integradas na estratégia. Proporcionar aos funcionários a oportunidade de participar de tais iniciativas é mencionado como prática voltada para ajudar a atrair (COLDWELL *et al.*, 2008) e a reter talentos. (COLDWELL *et al.*, 2008; GHOSH; GURUNATHAN, 2014).

Destaca-se que no Brasil, a RSC começou a ganhar visibilidade a partir de 1996, quando o sociólogo Herbert de Souza (Betinho), fundador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criou a Campanha Nacional Ação da Cidadania contra a Miséria e Pela Vida, convocando os empresários a um maior engajamento social e apresentou a ideia da elaboração e da publicação do Balanço Social Brasileiro, embora este instrumento já fosse utilizado na França desde 1977. Na época, o movimento ganhou adesão do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), aproximando o empresariado brasileiro dos movimentos sociais. Um dos resultados foi a criação, em 1998, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. (PASSADOR, 2002). De acordo com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2019), organização não-governamental dedicada à cidadania empresarial no Brasil, os investimentos sociais estão crescendo no país, o que enseja a produção de novos estudos e proposições no tema.

Este documento encontra-se organizado em seis seções. Nesta primeira seção apresentou-se a contextualização da pesquisa e os objetivos da investigação. A segunda seção, com o referencial teórico, apresenta estudos que dão suporte para as discussões e análises realizadas. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos. Na quarta seção são descritos os dados, sendo que, na quinta, estes dados são discutidos. E, conclui-se, na sexta seção, com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudos sobre RSC, GP e Geração *Millennials* constituem a base teórica nesta pesquisa. Na construção do referencial teórico buscou-se analisar como estas dimensões da gestão foram relacionadas em estudos anteriores, especialmente, no que tange à atração e retenção de profissionais qualificados.

Para a identificação de referências e construção da fundamentação teórica, deste estudo, foram consultadas bases de dados EBSCOhost e Google Scholar a partir dos temas centrais: “*corporate social responsibility OR csr*” e “*human resource management*”. Os termos foram pesquisados de forma combinada e isoladamente. Como complemento também foi consultado o tema “*employeess millennials OR millennials*”. No Apêndice A descreve-se as palavras-chaves e sintaxes utilizadas. Além das referências em estudos acadêmicos, consultou-se relatórios e referências provenientes de literatura aplicada.

A seguir, são apresentados os principais conceitos elencados como basilares para a presente pesquisa.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

2.1.1 O Conceito e Aspectos da Gestão

Os estudos relacionados com práticas socialmente responsáveis das organizações, de acordo com De Campos (2015, p. 186) não são recentes, “uma vez que os primeiros estudos permeiam na década de 1950”. Ao longo das últimas décadas, o conceito de RSC passou por mudanças, ampliando a lente teórica, antes baseada em normas e regras legais, para uma lógica que perpassa o negócio da organização.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) diz respeito à atenção dada por uma empresa ao cumprimento de suas responsabilidades para com múltiplas partes interessadas (*stakeholders*) que existem nos níveis econômico, jurídico, ético e filantrópico. (CARROLL, 1991). E também pode ser definida como a escolha coletiva voluntária das empresas para “ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e exigidos por lei”. (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 117). Permeados por comportamentos e atitudes que promovam a valorização da

diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

E, dentro da evolução do conceito, pode-se compreender que RSC são ações corporativas que sinalizam o desejo de uma empresa de avançar os objetivos de grupos de partes interessadas identificáveis, tais como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade local, organizações não governamentais e alguns acionistas (por exemplo, investidores SR) ou objetivos sociais mais amplos, como o aprimoramento de diferentes aspectos do desempenho social e ambiental. (SIEGEL, 2014). Assim como, cumprimento das exigências legais mínimas, para tratar tanto de seus próprios interesses competitivos quanto dos interesses de uma sociedade mais ampla, incluindo as comunidades anfitriãs nas formas de serviços de apoio social e paliativos. (RAIMI; AKLUEMONKLAN; OGUNJIRIN, 2015).

O conjunto de conceitos apresentados descreve que a RSC representa a responsabilidade das empresas com a sociedade, para além da geração de empregos, impostos e lucros. Ou seja, a empresa deixa de ser vista como uma entidade exclusivamente econômica e ganha uma dimensão social, uma vez que utiliza recursos globais. Os autores Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) fornecem um “avanço” na literatura de RSC com evidência meta-analítica mostrando um efeito positivo significativo do desempenho social corporativo no desempenho financeiro corporativo, e Mackey, Mackey e Barney (2007) teorizam com um modelo de oferta e demanda de que investir em iniciativas socialmente responsáveis irá maximizar o valor de mercado da empresa. (AGUILERA *et al.*, 2007). As práticas de RSC podem estar relacionadas ao negócio da empresa, ao produto ou processo ou serviço no qual realmente são especialistas. As empresas devem, no entanto, buscar causas e estratégias sociais e ambientais pelas quais elas possuam parte da solução. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009).

Uma empresa pode fabricar o melhor produto do mercado em qualidade e preço, mas não ajuda se não respeitar acordos trabalhistas ou de proteção ambiental e usar trabalho infantil. (ADAMS; ZUTSHI, 2004). O saber fazer o produto não é mais o suficiente, mas precisa ser bem feito ou o melhor do mercado, entendendo-se que certos padrões trabalhistas e ambientais foram respeitados. Em termos econômicos, o comportamento socialmente responsável é um sinal de eficiência nos negócios, pois

agrega valor à empresa e aos seus produtos. (ADAMS; ZUTSHI, 2004; MABABU MUKIUR, 2010).

Na medida que, para influir na reputação e legitimidade organizacional, a RSC torna-se parte do planejamento estratégico (SHARMA; HENRIQUES, 2005) e da cultura organizacional (FERREIRA, 2002), de muitas organizações, e é amplamente difundida por meio de políticas e práticas que envolvem seus diversos *stakeholders*, especialmente sua própria força de trabalho.

O desenvolvimento de práticas de RSC, de um comportamento socialmente responsável por parte da empresa, pode ser considerada como um sinal de maturidade do negócio. (MABABU MUKIUR, 2010). É uma indicação de que a empresa compreende quais são as possibilidades para o crescimento saudável e sustentável a longo prazo. Neste contexto, a RSC apresenta-se como instrumento para melhorar a imagem corporativa, respondendo às preocupações de comunidades em relação às questões de direitos humanos, integração social e cuidado ambiental. (CHAVES; FERNANDEZ; PINEDA, 2013).

Com a tendência de globalização e o aumento da competitividade das empresas aumentou o risco de reputação com visibilidade global, a RSC foi institucionalizada e exportada, pois as empresas precisavam planejar, estrategicamente, suas responsabilidades e iniciativas éticas onde quer que estivessem fazendo negócios. (CARROLL, 2015; 2016). A sociedade espera que corporações internacionais sejam mais socialmente responsáveis, tornando institucionalizado seu papel na resolução de problemas sociais, econômicos e ambientais. Deste modo, as multinacionais passaram a buscar estratégias e práticas para manter sua legitimidade e vantagem competitiva, uma vez que são consideradas também responsáveis por estes problemas e percebidas como prosperando à custa da comunidade em geral. (PORTER; KRAMER, 2011; MIRVIS *et al.*, 2016). Multinacionais adotam a RSC como uma prática, tendo em vista a aderência à prática cada vez mais disseminada de publicação de relatórios anuais de RSC, sendo que mais de 8.000 empresas, em 140 países, assinaram o Pacto Global da ONU, em que 65% destas desenvolvem e/ou avaliam políticas e estratégias em nível de CEO. (LEE; JAY, 2015). No entanto, isto não significa, necessariamente, engajamento pleno de uma empresa em RSC, já que, por vezes, realiza atividades filantrópicas isoladas. (DIONISIO; DE VARGAS, 2020).

De acordo com McWilliams e Siegel (2001, p. 122), "os funcionários são outra fonte de demanda das partes interessadas para a RSC", considerando-os a parte que assume um papel central nos estudos sobre a temática, destacando-se o papel da GP na implementação de práticas de RSC e procurando-se a relação da atração e retenção de profissionais qualificados. As práticas de RSC estão sendo, cada vez mais, adotadas e legitimadas nos negócios e impactam os níveis estratégicos e operacionais em diversas áreas. A integração destes critérios e práticas na gestão estratégica envolve muitos fatores, sendo a GP um aspecto essencial para a realização de tal iniciativa. (ROSOSLEN; MACLENNAN, 2016).

A RSC envolve, ainda, o clima organizacional, especificamente, o bem-estar dos funcionários a ser promovido por meio de práticas éticas de gestão, igualdade e relações trabalhistas justas, políticas contra a discriminação no local de trabalho, educação e desenvolvimento profissional. (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; WELFORD, 2004; SLAPER; HALL, 2011).

Quando os funcionários percebem que uma empresa coloca sua importância na responsabilidade social e toma a RSC como base de sua prática empresarial, esta percepção influencia a maneira como os funcionários pensam, se comportam e, finalmente, se expande para o envolvimento com a empresa. (STHAPITANONDA, 2019).

Integrada à RSC estão as práticas voltadas à diversidade e à inclusão. A diversidade e a inclusão reconhecem, reforçam e valorizam as diferenças e proximidades entre as pessoas que irão ajudar a atingir os objetivos organizacionais e individuais em uma proposta ganha-ganha. Organizações culturalmente diversas têm grande potencial para obter vantagens competitivas. (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). A diversidade da força de trabalho ocorre em dimensões como gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, entre outras. (CASCIO, 2003). Pode-se definir diversidade como diferentes formas de se pensar o trabalho nas organizações, assim como de se abordar as situações a ele relacionadas, que são profundamente enraizadas nas identidades sociais. (FERDMAN; SAVIG; 2012). A inclusão refere-se ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis (HAYES, 2002; WERNECK, 2000) e de qualquer cidadão que busca participar ativamente da sociedade, contribuindo, de alguma forma, para o seu desenvolvimento. (WERNECK, 2000).

A valorização da diversidade se relaciona com o conceito de RSC à medida que as empresas afirmam um compromisso ético e social para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas. Contudo, através das práticas que promovam conhecimento, reflexões e mudanças sobre a diversidade no contexto empresarial, pode-se, por exemplo, diminuir o racismo, a homofobia e outras mazelas sociais. Deste modo, pode-se observar a forte relação da valorização da diversidade com a responsabilidade social, sendo esta prática um dever moral da instituição para com a sociedade. (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

A RSC surgiu da necessidade de dividir as responsabilidades do Estado com o setor privado, pois a cidadania empresarial é fundamental para promover o bem-estar social. E o instrumento de gestão que incentiva a atitude de comunicação transparente da empresa com os públicos com os quais relaciona-se é o balanço social. O balanço social é um documento publicado anualmente, reunindo um conjunto de informações sobre as atividades econômicas, ambientais e sociais desenvolvidas pela empresa que apresenta os seus principais compromissos públicos, as metas para o futuro, os problemas que imagina enfrentar e os possíveis parceiros com quem pretende trabalhar para equacionar os desafios previstos. Por meio do balanço social, a empresa mostra o que fez pelos funcionários e seus dependentes e pela comunidade sobre quem exerce influência direta. É "um instrumento pelo qual a empresa divulga o investimento em projetos e/ou ações sob a ótica da responsabilidade social". (MENEGASSO, 2001, p. 67).

Ações no escopo da RSC expressam o objetivo de promover um mundo decente, pacífico e justo através das atividades das corporações, evitando impactos negativos (externalidades) e melhorando o bem-estar da sociedade. (VAN TULDER; VAN DER ZWART, 2006; CARROLL, 2015). As práticas de RSC estão relacionadas com questões sociais como voluntariado e filantropia (DAHER, 2006; PORTER; KRAMER, 2006), com sustentabilidade ambiental (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006; KOLK; VAN TULDER, 2010), com políticas de *accountability*, transparência e governança (AUGUSTINE, 2012; HANIFFA; COOKE, 2002), entre outras ações voltadas para o comportamento corporativo ético.

Os estudos sugerem que as ações de RSC podem ser classificadas como implícitas e explícitas. (CARROLL, 1979; 1991; MATTEN; MOON, 2008). A responsabilidade social, de forma implícita, está alicerçada nas diretrizes legais e em

sistemas mandatórios. Não é concebida como uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas sim como uma decisão reativa. Este reflexo de um ambiente institucional é que define as suas obrigações para com seus *stakeholders*. (CARROLL, 1979; 1991; MATTEN; MOON, 2008).

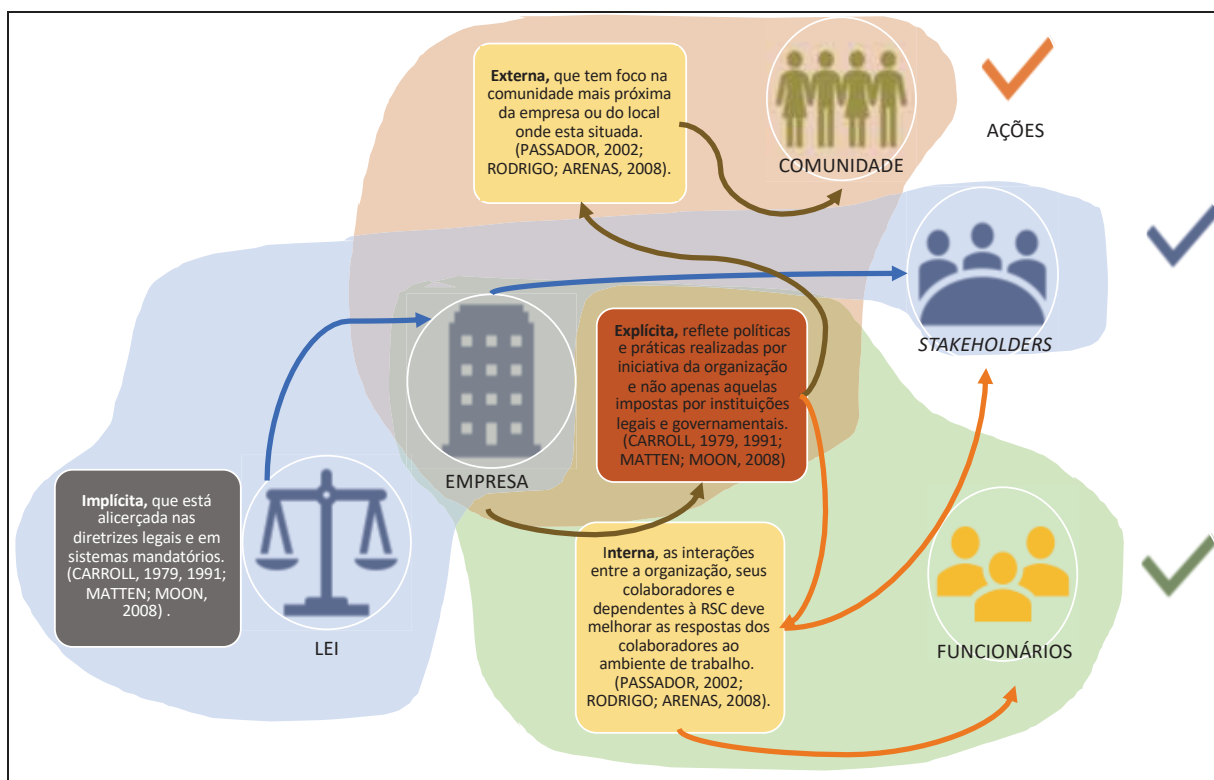
Já, a responsabilidade social explícita está associada às políticas corporativas que visam interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios e abordem questões percebidas como sendo parte da responsabilidade social da organização. (CARROLL, 1979; 1991; MATTEN; MOON, 2008). Os autores enfatizam que a RSC explícita reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas àquelas impostas por instituições legais e governamentais. Sendo assim, uma atitude voluntária, deliberada, e, até mesmo, estratégica por parte da organização.

Com base na responsabilidade social explícita, os autores Rodrigo e Arenas (2008) apresentam, nos seus estudos, as dimensões externas e internas. A dimensão externa que tem foco na comunidade mais próxima da empresa ou o local onde esteja situada, por meio de ações sociais (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008); e pode aumentar o interesse do investidor, bem como relações positivas com o governo. (KEIM, 1978; MCWILLIAMS; TUZZOLINO; ARMANDI, 1981; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001).

Na dimensão interna, as interações entre a organização, seus funcionários e dependentes à RSC devem melhorar as suas respostas ao ambiente de trabalho. As ações de gestão interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, realizados pelas empresas, em benefício de seus funcionários, bem como os demais programas voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Algumas empresas estendem a sua rede de ações internas de responsabilidade social, também, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias. (PASSADOR, 2002).

A Figura 1 representa a classificação das ações de RSC, suas dimensões e de que forma se relacionam.

Figura 1 - Representação gráfica da classificação das ações de RSC



Fonte: elaborado pela autora.

2.2 Gestão de Pessoas

2.2.1 Gestão de Pessoas e Práticas de RSC

O papel estratégico que a GP pode assumir nas organizações começou a ser discutido, academicamente, a partir da década de 1980. Inicialmente, tratada como departamento de pessoal e considerada apenas com funções operacionais, a área de GP teve que adaptar suas atividades para atender às demandas estratégicas, a fim de alcançar melhores resultados para as empresas. (ROSOLEN; MACLENNAN, 2016).

Entre as demandas estratégicas estimuladas pelo aumento da competitividade e da globalização para a GP, pode-se destacar a importância da RSC. (VICKERS, 2005). Cabe à área de GP exercer um papel estratégico para que as organizações alcancem resultados sustentáveis através dos funcionários, para que eles possam ser desenvolvidos socialmente. (JABBOUR; SANTOS, 2008). Sob a relação da GP com a RSC, o movimento das organizações, para uma adoção de comportamentos responsáveis, incita mudanças com relação às atividades diárias, cultura e estruturas

organizacionais, de modo a tornar a RSC como uma das suas estratégias centrais (MAON; SWAEN, 2009), tanto a práticas sociais de nível interno como externo. E, sob o aspecto de RSC para com a GP, pode-se compreender que envolve o bem-estar dos colaboradores, práticas éticas de gestão, políticas de não discriminação no local de trabalho, justiça, educação e desenvolvimento profissional (WELFORD, 2004), direcionando-os mais para práticas sociais de nível interno.

Inyang, Awa e Enuoh (2011), em suas pesquisas, identificaram que, embora haja um considerável número de estudos sobre o tema, o papel da GP, no processo de RSC, ainda é uma área, relativamente, inexplorada. Beer *et al.* (2015) ressaltam que o estudo em GP não acompanhou a expansão da visão corporativa para uma abordagem que gere impacto ambiental e social e manteve uma visão mais reducionista orientada pelo viés econômico. Assim como, apesar da importância das práticas de RSC serem direcionadas para o público interno, estudos organizacionais, mantiveram-se na sua maioria negligenciadas. (KIM *et al.*, 2010)

Rosolen e Maclennan (2016), nos resultados de suas pesquisas, identificaram que não houve significância na relação entre GP e RSC, na dimensão estratégica, e justificam que isto pode ser atribuído à prevalência de iniciativas de voluntariado e filantrópicas que não estão, necessariamente, relacionadas a programas de desenvolvimento corporativo. Bem como, por práticas sociais pontuais, sem estarem vinculadas a medidas de desempenho, em aspectos sociais, podem explicar a falta desta associação, na percepção dos gestores.

Assim, preocupações com questões sociais e comunitárias devem ser consideradas na GP. A área de GP torna-se fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade e RSC, integrando estes conceitos e práticas para vantagem competitiva organizacional, como sugerido por Beer *et al.* (2015), Pfeffer (2010) e Vickers (2005). Desta forma, a GP tem o desafio de realizar objetivos associados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, desenvolvendo ações de forma sistêmica e de longo prazo, voltadas ao desenvolvimento do público interno e a sua integração às estratégias organizacionais. (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

Como afirmam Fuentes-Garcia *et al.* (2008), um dos aspectos básicos da RSC é que pode ser implementada dentro da própria empresa, especificamente, pela área de GP. Neste contexto, a RSC com o público interno, ou seja, os funcionários, perpassa os requisitos mínimos de respeito aos direitos dos trabalhadores, incluindo

a implementação de políticas que garantam um ambiente organizacional humanizado e com aprendizagem contínua. (VERGARA; BRANCO, 2001).

Uma empresa que vincula, na sua estratégia, um propósito associado a valores sociais, ambientais e econômicos, pode ser, de fato, uma empresa socialmente responsável por meio do envolvimento de sua força de trabalho. A partir disto, a GP é, muitas vezes, parte da estratégia de RSC. De acordo com Vickers (2005), a GP pode desempenhar um papel ativo no cultivo de um ambiente socialmente responsável na empresa, principalmente através de quatro responsabilidades: a) ajudar a mantê-lo como uma prioridade máxima pelos líderes empresariais; b) incluir este componente nos sistemas de seleção e desenvolvimento de liderança; c) assegurar que os programas e políticas corretos estão sendo adotados e respeitados em toda a empresa; e d) participar de questões de responsabilidade ética e social.

A fim de incorporar a RSC na estratégia de negócios, é necessário considerar mudanças não apenas no discurso político e na empresa, mas, também, devem ser disseminadas na operação, influenciando-se aspectos da cultura organizacional e obtendo-se uma clara necessidade de engajamento dos funcionários neste momento. (ROSOLEN; MACLENNAN, 2016). **A GP deve incluir, no seu processo de gestão, um conjunto de políticas e práticas que fomentem uma cultura socialmente responsável, cujo comportamento dos funcionários seja direcionado aos objetivos estratégicos da organização. Um aspecto importante a destacar é a integração da ética em RSC no comportamento empresarial como parte das atribuições da GP, conforme apresentado por Beer et al. (2015), Rosolen e Maclelennan (2016) e Vickers (2005).** A GP pode ter um papel ativo na sustentação de uma cultura social, por meio de treinamentos aos funcionários a fim de cumprir procedimentos éticos e código de conduta. (VICKERS, 2005).

A RSC, através da participação da sua força de trabalho como voluntários, aumenta a identificação e o engajamento entre a empresa e o funcionário. (GLAVAS; PIDERIT, 2009; GROSS; HOLLAND, 2011). Esta constatação é compatível com o que Mirvis (2012) explica que, o voluntariado pode ser uma ferramenta para gerar maior engajamento entre os funcionários, uma vez que passam a ter experiência prática, em que se exige disponibilidade de tempo, energia e habilidades junto com os recursos da empresa. Esta combinação prática cria um vínculo mais forte entre a organização e seus membros. Quando o voluntariado é exercido, de modo que se realize junto aos colegas da empresa e os recursos patrocinados pela organização, para tornar o

mundo um lugar melhor, é uma fonte de orgulho para os funcionários e, também, para um engajamento mais forte com a empresa. (STHAPITANONDA, 2019; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; TREMBLAY *et al.* 2009; CHEESE; CANTRELL, 2005). Neste sentido, o papel da GP destaca-se na implementação de práticas de RSC com os funcionários, ressaltando que elas perpassam os requisitos mínimos de respeito aos direitos dos trabalhadores, incluindo a implementação de políticas que garantam o equilíbrio e a qualidade de vida no trabalho e aprendizagem contínua. (FUENTES-GARCIA *et al.*, 2008).

Em se tratando de gerações, de modo especial os *millennials*, a GP deve estar atenta sobre as características e influências na gestão das gerações de forma que facilite as práticas de RSC. Quanto menos a organização for limitada por hierarquias verticais rígidas e programas de treinamento, entende-se que poderá ser mais fácil contratá-los, já que nos estudos demonstram que possuem uma aversão às práticas tradicionais de GP. (BEHRENS, 2009). Outro ponto importante, identificado pelo autor, é a opção de usar a “mentoria reversa”, na qual profissionais *millennials*, desempenham o papel de instrutores para funcionários seniores e mais experientes em áreas específicas, como tecnologias de computador, marketing viral, tecnologia de ponta, design e afins.

Em relação a empresas multinacionais e o impacto da força de trabalho na estratégia da organização, o que será previsível é ter, cada vez mais, indivíduos socialmente responsáveis que desejam trabalhar numa empresa com esta característica, e poderem ser mais proativos na seleção de suas carreiras, organizações e líderes. Pode-se esperar desafios adicionais na GP, no que se refere à contratação e à retenção de profissionais qualificados, não apenas porque eles querem trabalhar para uma empresa que pague bem, ofereça oportunidades de diversidade, aprendizado e crescimento de carreira, mas também porque eles cuidam de seu ambiente e das comunidades em que vivem. (PRESSENTIM, 2017).

O desafio, portanto, é como as empresas podem criar, através de práticas de RSC e GP, uma cultura multigeracional engajado a uma “paixão pelo trabalho” e a vontade de fazer um esforço extra para ter uma empresa bem-sucedida, em um clima que responda altamente às oportunidades atraentes externas, de modo a aumentar seu nível de engajamento, tanto na atração quanto na retenção. (OZCELIK, 2015).

2.2.2 Atração e Retenção de Profissionais Qualificados

A atração e retenção de profissionais qualificados constitui-se em atividade estratégica em GP. (PLOYHART, 2004; PLOYHART; MOLITERNO, 2011). A capacidade de uma empresa em se aproximar de um grande número de candidatos bem qualificados amplia sua oportunidade de seletividade na contratação de profissionais. Além disto, a retenção de profissionais qualificados e engajados assegura à empresa a manutenção de conhecimentos, e reduz os custos da rotatividade e reposição de funcionários. (BRYMER *et al.*, 2014).

A "atração" é definida como o processo responsável por captar potenciais recrutas e selecioná-los para papéis específicos em uma empresa. (ARMSTRONG, 2000). O conceito de atratividade é também definido como "o benefício esperado por um potencial empregado de trabalhar para uma empresa específica". (BERTHON *et al.*, 2005, p. 156).

Newel e Shackleton (2000, p. 113) consideram o recrutamento como um "processo de atração de pessoas que possam contribuir para a organização em particular". Bratton e Gold (2003, p. 484) definem atração como "interação favorável entre candidatos potenciais e imagens, valores e informações sobre uma organização".

As impressões iniciais de um indivíduo a respeito das características e atributos de uma empresa, como por exemplo: empresa social, empresa inovadora, empresa competente, impactam na atratividade exercida pela organização quanto aos aspectos instrumentais associados a estes empregadores, tais como salário, benefícios, horário flexível e segurança no emprego. (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003). Tais efeitos ocorreriam em função da importância dos grupos de pertencimento na formação do autoconceito e das identidades sociais de um indivíduo. (ASHFORTH; MAEL, 1996). Uma empresa, cuja imagem se constrói em torno de atributos que têm importância simbólica para o indivíduo e que são valorizados por outros em seu grupo de referência, exerceria uma força de atratividade maior sobre esta pessoa. (COHEN, 2017).

Já, a "retenção" refere-se a práticas organizacionais que têm o intuito de manter o emprego contínuo de, em particular, empregados satisfeitos. Isto depende, em certa medida, da compatibilidade entre interesses individuais, personalidade e objetivos organizacionais. (SCHNEIDER, 1987; MITCHELL *et al.*, 2001).

A capacidade das empresas de reterem seus funcionários está diretamente associada com a baixa rotatividade. A rotatividade, em uma empresa, é definida pela relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais, de forma voluntária ou involuntária, em determinado período. Quanto mais alto o índice de rotatividade, maior é a movimentação de funcionários. A rotatividade voluntária é a decisão do empregado em terminar a relação de trabalho por meio do pedido de demissão. (MITCHELL *et al.*, 2001). A retenção é reforçada pelo processo de socialização organizacional, de modo que os funcionários individuais podem se tornar mais compatíveis com os objetivos e valores organizacionais e mais propensos a permanecer. (COLDWELL, 2008).

Para Coldwell (2008), a atração e a retenção de um indivíduo em uma empresa pode ser explicada, pelo menos em parte, por diferenças de valores individuais e organizacionais e por incompatibilidades, e que algumas destas correspondências e incompatibilidades residem em percepções de RSC. Assim, a RSC propõe um novo formato de gestão, que prioriza uma relação ética e transparente com todos os públicos. Além disto, a empresa, alinhada às tendências de RSC, firma seu compromisso com a preservação ambiental, inclusão social e desenvolvimento humano.

Os estudos de Bode *et al.* (2015), indicam que iniciativas sociais corporativas podem servir como uma ferramenta de retenção e tem sido largamente negligenciada na literatura acadêmica. Os pesquisadores identificaram que a participação dos funcionários em uma iniciativa social corporativa foi positivamente associada às taxas de retenção na empresa. Além disto, estes resultados vieram de um contexto conservador em que a probabilidade de observar funcionários com um “gosto pelo impacto social” era baixa, uma consultoria de negócios orientada pelo lucro. (COLDWELL, 2008).

Ao realizar práticas de RSC, uma empresa cria oportunidades aos funcionários para conhecer e interagir tanto com pessoas de fora da empresa, quanto com colegas de outras áreas da organização, o que gera um grande atrativo. Assim como, a possibilidade de usar a experiência de cada um para outro propósito que não o seu trabalho diário, é um fator motivador e que gera retenção do funcionário. (PREDA, 2019).

2.3 Comportamento Geracional

As organizações atravessam o desafio diário de gerir diferentes maneiras de ver, de ser e de estar no mundo, não só em nível profissional, mas também pessoal. As gerações são hoje uma realidade que não se limita à existência de duas ou três gerações, mas sim a uma verdadeira convivência geracional, verificando-se, em muitas empresas, intervalos geracionais até cinco anos. (FRANCA, 2017).

Millennials, uma geração de trabalhadores que trouxeram seus próprios valores e preferências particulares, que representam, assim, novos desafios para a GP das organizações e suas estratégias internas de *branding*. (OZCELIK, 2015).

Mas antes de aprofundar-se mais sobre os *millennials*, cabe entender o conceito de geração. O sociólogo judeu de nacionalidade Húngara, Mannheim (1893-1947), foi quem desempenhou um papel visionário na origem da teoria geracional. Através do ensaio *O problema sociológico de gerações*, Mannheim (1952) desenvolveu o conceito de gerações que representou, para muitos autores, a definição mais completa do tema. Para Mannheim (1952) a geração corresponde a um fenômeno social no qual são partilhados determinados acontecimentos e experiências comuns à época vivida. Os autores Howe e Strauss (1991) definem geração como o agregado das todas as pessoas nascidas num período de aproximadamente vinte anos ou na duração de uma fase da vida (infância, idade adulta jovem, meia-idade e velhice). A geração é um grupo que compartilha uma “parte da história”, de modo que eles enfrentam eventos históricos importantes e tendências sociais durante o mesmo período da vida. Cada geração que experimenta os mesmos eventos dentro do mesmo período de tempo, tendo valores e visões de mundo semelhantes, trazendo experiência social, política e econômica.

A Pew Research Center (2019), uma empresa americana que realiza medições e documentações de atitudes nos diferentes grupos demográficos, complementa que, embora os adultos mais jovens e os mais velhos possam diferir em suas visões em um determinado momento, as coortes geracionais permitem que os pesquisadores examinem como os adultos mais velhos de hoje sentiram-se em relação a um determinado problema quando eles eram jovens, bem como descrevam como a trajetória das visões pode diferir entre gerações.

A Geração X e a Geração dos *Millennials* passaram por diferentes eventos históricos, econômicos e sociais do que as gerações mais antigas e, portanto, têm

características e expectativas diferentes. (REISENWITZ; IYER, 2009). Argumenta-se que os membros da Geração dos *Millennials* são diferentes das gerações anteriores, tanto como profissionais do mercado de trabalho, quanto como consumidores. (SHAW; FAIRHURST, 2008). Ou seja, esta geração possui características distintivas em relação às suas expectativas e à experiência de emprego, no que diz respeito aos requisitos de aprendizagem, atitudes para carreira e autodesenvolvimento, orientação para o trabalho e engajamento. Em particular, observou-se que, com sua entrada no mercado de trabalho, as taxas de rotatividade de funcionários tornaram-se mais altas do que antes. (KELLERHER, 2011; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Os autores Alsop (2008) e Munro (2009), descrevem que profissionais desta geração são caracterizados com habilidades que envolvem processo de mudança, mais ansiosos por novos desafios e mais resilientes com os erros do que as gerações anteriores. Alguns autores sugerem que os *millennials* desejam assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão, têm expectativa de um rápido crescimento dentro das organizações, ao mesmo tempo em que demandam de condições de trabalho com maior flexibilidade. (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LOUGHLIN; BARLING, 2001; MUNRO, 2009). Também valorizam a diversidade e o trabalho em equipe, estando, por isto, orientados para compartilhar objetivos e trabalharem em ambientes onde se verifica uma grande colaboração e prevalência do coletivo. Assim como, o feedback é um dos elementos mais valorizados nesta geração, sendo essencial para promover a motivação e alcance dos objetivos estabelecidos. As ações mais comuns, para lidar com este tipo de geração, passa por dar um feedback frequente e instantâneo. (AMARO, 2016).

A Geração dos *Millennials* é o grupo demográfico que já entrou no local de trabalho e alguns já estão em cargos de liderança. Os *millennials* são caracterizados como tendo altos níveis de autoconfiança; eles são independentes, individualistas, socialmente ativos e gostam de trabalhar em equipe. (O'CONNOR; SHIH; ALLEN, 2007). Eles são filhos de mães e pais educadores e protetores, que responderam a todas as suas necessidades emocionais, educacionais e físicas. Além disto, os *millennials* foram elogiados pelos seus pais por todo pequeno esforço que fizeram. Conseqüentemente, quando entram no mundo do trabalho, eles também têm grandes expectativas de reconhecimento, de aceitação e de serem recompensados por seus gestores. Por razões semelhantes, eles também têm um forte desejo de serem

conduzidos com orientações claras e serem bem apoiados por seus líderes. (MARTIM, 2001).

De acordo com Ozcelik (2015) os pais da Geração *Millennials* experimentaram tanto o progresso da carreira quanto as perdas de emprego relacionadas às crises econômicas e à redução de pessoal das organizações, devido à introdução de novas tecnologias automatizadas. Com isto, esta geração percebe que a relação com os empregadores e o trabalho podem não ser confiáveis e, portanto, podem acabar não comprometendo-se com as organizações para as quais trabalham. Como resultado, eles enfatizam o autodesenvolvimento, buscando oportunidades para aprender, com o objetivo de crescer rapidamente na carreira e querendo aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas no local de trabalho, sem almejar emprego vitalício.

A preocupação e atuação com questões sociais e ambientais faz parte do universo desta geração, endossando considerações da literatura recente sobre os *millennials*, que os retrata como mais sensíveis a estas causas e (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006) com preferência por atuar em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social. (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006).

As organizações que estudam os *millennials* sabem que não são muito leais à empresa. (MCGLONE; SPAIN; MCGLONE, 2011). O compromisso da geração dos *millennials* é mais para o autoconhecimento, e eles voluntariam-se para que as causas melhorem mais do que para tentar fazer a empresa parecer boa. (ALSOP, 2008). Como consumidores, eles esperam que as organizações demonstrem congruência com os valores sociais externos como parte das contribuições da organização para a comunidade. (MAIGNAN; FERRELL; FERREL, 2005).

Além disto, nos estudos realizados por Shaw e Fairhurst (2008), estes profissionais são alfabetizados em tecnologia e estão muito confortáveis com os recursos da Internet, pois cresceram em um ambiente de inovação e, portanto, estão familiarizados com telefones celulares, computadores portáteis, mídia, aplicativos e comunicações em tempo real. Isto reduz seu nível de paciência e também gera expectativas de feedback imediato de seus colegas e líderes.

Para os *millennials* o “emprego é mais do que um salário, mas a relação de um senso de propósito e importância no seu trabalho, algo que irá adicionar significado às suas vidas”. (GROSSMAN, 2005, p. 3). E, pensando na geração *millennials* e nas novas gerações, à constatação de que a RSC tem uma atratividade para novos

talentos similar ao fator remuneração e um pouco menor do que a possibilidade de desenvolvimento profissional. Este resultado, que merece ser explorado em estudos futuros, indica que os jovens talentos, com boa formação universitária, podem estar buscando algo mais do que recompensas financeiras em uma organização. (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012).

Os *millennials*, quando oportunizados a realizar práticas sociais em nível local, o que lhes permite perceber cada vez mais seu impacto, tendem a se sentir fortalecidos através da RSC. (DELOITTE, 2017). O profissional, ao realizar estas práticas sente-se em destaque na sociedade, assim, empresas são capazes de aumentar sua legitimidade interna aos olhos de seus funcionários, promovendo a retenção de profissionais qualificados. (LIU; LISTON-HEYES; KO, 2009).

Portanto, esta geração deve impactar a organização em duas frentes: como consumidores e como funcionários, cuja auto identificação pode ser fortemente sensibilizada pelas iniciativas de sua RSC. (MARIN; RUIZ; RUBIO, 2009). As empresas que não souberem fazer a gestão das novas gerações arriscam enfrentar a falta de profissionais no mercado que se sintam atraídos pelo negócio, bem como poderão encontrar dificuldades para reter seus respectivos funcionários. (PRESSENTIN, 2015).

2.4 Síntese do Referencial Teórico e Categorias e Subcategorias de Análise

Em síntese estudos sobre Políticas e práticas de RSC; sobre o papel de GP na RSC e sobre comportamento geracional formam a base teórica deste estudo. Com base nos estudos pesquisados definiu-se categorias e subcategorias que serão adotadas na análise dos dados da pesquisa e estão descritas abaixo:

a) RSC explícita

Os estudos sugerem que as políticas e ações de RSC podem ser classificadas como implícitas e explícitas. (CARROLL, 1979; 1991; MATTEN; MOON, 2008). A implícita é a que está alicerçada nas diretrizes legais e em sistemas mandatórios; e a explícita, a que reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas àquelas impostas por instituições legais e governamentais. (CARROLL, 1979; MATTEN; MOON, 2008).

As políticas e práticas explícitas particionam-se na dimensão externa que têm foco na comunidade mais próxima da empresa ou do local onde ela está situada (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008), e na dimensão interna, que são as interações entre a organização, seus funcionários e dependentes à RSC que devem melhorar as respostas dos funcionários ao ambiente de trabalho. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008).

Observa-se que neste estudo a RSC é uma das categorias de análise, com o enfoque em sua dimensão explícita. Como subcategorias de análise, são consideradas a dimensão explícita interna e externa.

b) Políticas e práticas de GP/RSC

Em se tratando de GP é uma conexão fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de RSC, integrando estes conceitos e práticas para vantagem competitiva organizacional. (BEER *et al.*, 2015; VICKERS, 2005; PFEFFER, 2010).

Políticas e práticas de RSC relacionadas a GP, no que tange à atração e à retenção serão consideradas também as categorias de análise desta pesquisa.

Além disso, a relação da RSC com a GP no que tange as práticas sociais que envolvem atração e retenção serão analisadas na dimensão explícita interna e externa e serão também consideradas as subcategorias de análise desta pesquisa.

c) Comportamento geracional

Dentre todas as gerações atuantes no mercado de trabalho, uma pesquisa realizada em profissionais *millennials*, destaca que 88% desta geração afirma que consideram seu trabalho mais gratificante quando têm oportunidade de causar um impacto positivo em questões sociais e ambientais. (CONE, 2008; 2016).

A preocupação e atuação com questões sociais e ambientais faz parte do universo desta geração, endossando considerações da literatura recente sobre os

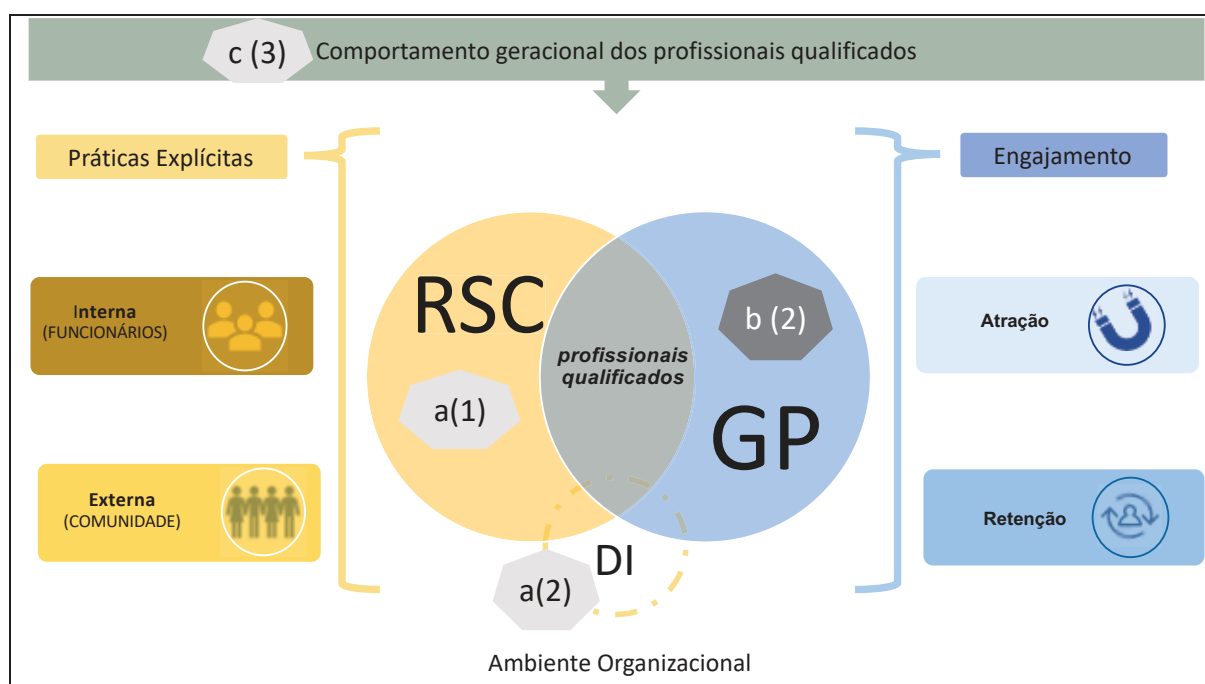
millennials, que retrata-os como mais sensíveis a estas causas (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006) e com preferência por atuar em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social. (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006). Identificar elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados, será também considerado como categoria de análise desta pesquisa.

As descrições do comportamento geracional de profissionais qualificados serão consideradas também as categorias de análise desta pesquisa.

Além disso, a relação comportamento geracional no que tange a influência da RSC na GP também serão analisadas e serão consideradas as subcategorias de análise desta pesquisa.

A Figura 2 representa as relações em foco do presente estudo, ou seja, políticas e práticas de RSC e GP, na atração e retenção de profissionais qualificados, de forma que a análise buscará identificar como estas relações se configuram e aspectos que o estudo de campo permitirá trazer especificidades sobre o referencial.

Figura 2 - Representação gráfica da pesquisa



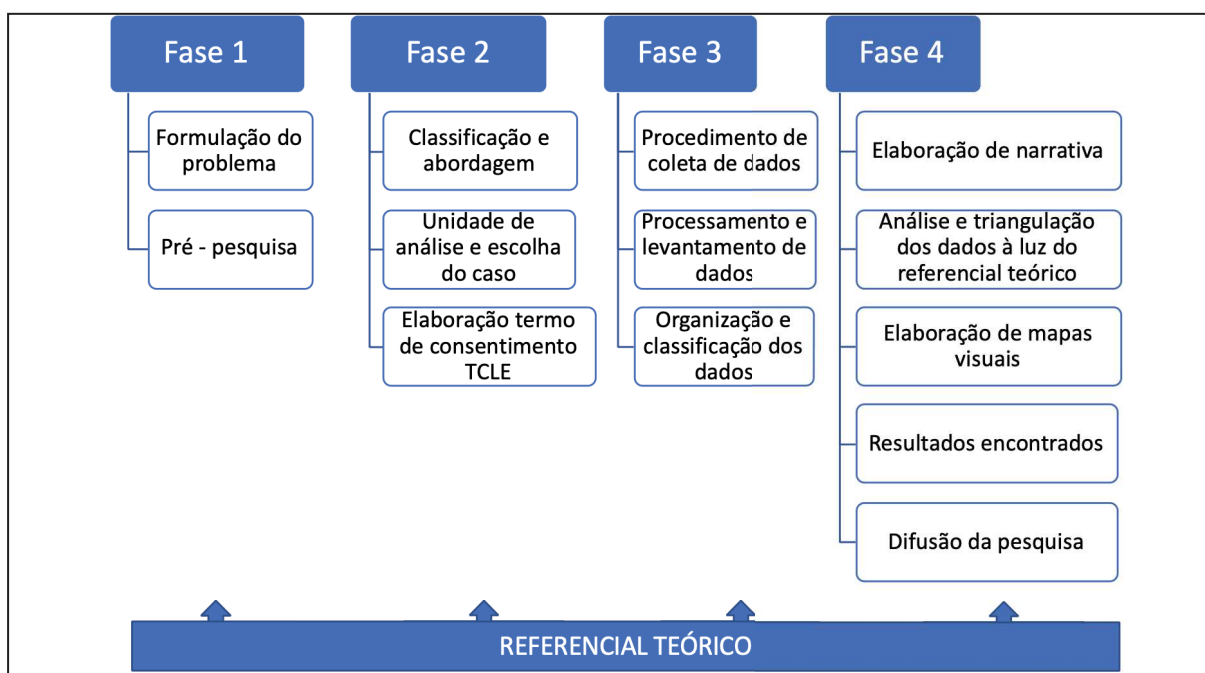
Fonte: elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o método e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

Para acompanhamento apresenta-se, graficamente, na Figura 3 o passo a passo da pesquisa.

Figura 3 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, são detalhadas as características da pesquisa.

3.1 Abordagem Metodológica e Unidades de Análise

Este estudo tem como objetivo **“analisar as práticas de RSC que influenciam a GP na atração e retenção de profissionais qualificados”**.

Para atender este objetivo optou-se pela realização de um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32),

[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida realmente especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso pode ser utilizado em diversos tipos de pesquisa, tais como: a) explorar situações em que os limites não estejam claramente definidos; b) descrever contextos em que estão sendo realizadas investigações; c) explicar variáveis que são as causas de um determinado fenômeno, em situações que não é possível a utilização de outros métodos, como levantamentos ou experimentos. (GIL, 2009). Neste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa e exploratória, que oportuniza a obtenção de maior proximidade com o problema e melhor compreensão do fenômeno estudado, de forma mais aprofundada. (YIN, 2015).

Para Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa. O uso de uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas, juntamente com a necessidade de definir um “caso”, são apenas duas das formas nas quais a investigação de um estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa. Por ser de caráter qualitativo, não se tem, como intuito, a generalização dos resultados encontrados: busca-se a compreensão das particularidades do tema analisado no contexto específico. (CRESWELL, 2010).

O estudo de caso caracteriza-se por questões de pesquisa do tipo ‘como’, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para a coleta e a análise dos dados (YIN, 2010), como realizado nesta investigação. Como mencionado anteriormente, este estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: **“Como políticas e práticas de RSC influem na gestão de pessoas, no que tange a atração e retenção de profissionais qualificados?”**

Pautada na questão de pesquisa, a definição das unidades de análise se deu em busca do atendimento dos objetivos deste trabalho, já mencionados, e que são estas:

- a) políticas e práticas de RSC;
- b) políticas e práticas de gestão de pessoas associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados;
- c) elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.

3.2 Seleção do Caso

Conforme indicado anteriormente, a escolha metodológica para esta pesquisa direciona para um estudo de caso único, que possa revelar em profundidade informações a respeito do fenômeno estudado. Desta forma buscou-se identificar uma empresa que atendesse os seguintes critérios: publicação do Balanço Social e relatórios RSC; permissão de acesso para um estudo acadêmico e constar em pesquisas reconhecidas pelo mercado, cujo próprio funcionário avalia a empresa em que atua. Além disto, a empresa deve estar qualificada no ranking dentre as melhores empresas para se trabalhar no seu segmento, e também ser consultada por profissionais que atuam no mercado, tais como:

- a) A Great Place to Work (GPTW) é autoridade global no mundo do trabalho e especialistas em transformar a sua organização em um Great Place to Work, ajudando a empresa a aproveitar o melhor das pessoas e atingir resultados excepcionais e, acima de tudo, sustentáveis. Melhor para as pessoas, melhor para os negócios, melhor para a sociedade. Oferecem consultoria para empresas que querem as pessoas no centro de sua estratégia de negócios. Além disto, certificam e reconhecem os melhores ambientes de trabalho em 61 países ao redor do mundo.
- b) Glassdoor, também conhecida como Love Mondays é um dos maiores sites de emprego e recrutamento do mundo. Construído com base no aumento da transparência no local de trabalho, o Glassdoor oferece milhões das últimas listagens de empregos, combinadas com um crescente banco de dados de análises de empresas, classificações de aprovação de CEOs, relatórios salariais, análises e perguntas de entrevistas, análises de benefícios, fotos de escritórios e muito mais. Diferentemente de outros locais de trabalho, todas estas informações são compartilhadas por quem conhece melhor a empresa – os funcionários.

Considerando-se estes critérios, o caso elegido para estudo é uma empresa multinacional de tecnologia intitulada com nome fictício de LABS. Esta empresa é líder

de mercado em software de aplicativos corporativos, ajudando empresas de todos os tamanhos e em todos os setores a funcionar da melhor maneira.¹

Nos rankings consultados em 2019 no Brasil, a LABS, na categoria de tecnologia para empresas de grande porte, foi eleita a segunda melhor empresa de TI para se trabalhar no Brasil, décima terceira da América Latina e, no mundo, ficou em sexto lugar na lista dos Melhores Locais de Trabalho em ranking da consultoria Great Place to Work (dados obtidos no site *Gaúcha ZH*, sobre a Multinacional considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil promove a igualdade entre funcionários, 2020; Post Instagram, na conta oficial da LABS, de 27 de maio de 2019 e de 18 de outubro de 2019). E foi escolhida também a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, na primeira posição, de acordo com o site de vagas Glassdoor. Ambas pesquisas contam com a participação dos próprios funcionários. (GLASSDOOR, 2019; @LABS, 2019).

Desta forma verifica-se que a empresa LABS apresenta-se como o caso adequado para este estudo, considerando-se atender os critérios estabelecidos.

3.3 Coleta de Dados

A obtenção de dados, a partir de procedimentos diversos, é preponderante no sentido de assegurar a qualidade dos resultados obtidos viabilizando a sua triangulação, a partir de técnicas de coletas de dados variadas. (YIN, 2015). O objetivo é apresentar com clareza o “[...] encadeamento de evidências”. (YIN, 2015, p. 127). Para Günther (2006), a utilização de diferentes abordagens colabora para a prevenção de eventuais distorções pelo uso de uma teoria, pesquisador ou método. Tais etapas contribuem, por conseguinte, para a confiabilidade dos dados.

Para a investigação das unidades de análise, nos casos a serem pesquisados, o estudo previu a análise de documentos, tais como:

- a) registros internos (políticas, indicadores, programas, relatórios, projetos, planos, atas, depoimentos, entre outros);
- b) comunicação externa (jornais e revistas, sites e redes sociais);

¹ A pesquisa foi realizada com base em documentos reais e a identificação destas fontes, bem como o nome da empresa foram preservados.

- c) produção de conhecimento (artigos, inscrições em prêmios, sistematizações);
- d) pesquisas acadêmicas (artigos, teses e dissertações).

Primeiramente, foi realizado um levantamento de dados secundários e documentos relevantes que visam identificar o contexto histórico da empresa no que tange a RSC e a GP, buscando informações globais e, especificamente, com maior profundidade na unidade do Brasil. A identificação destes documentos se deu através de notícias de sites, redes sociais e históricos divulgados pela empresa. Através da leitura dos primeiros documentos foram sendo identificadas outras fontes relevantes. Também foi identificado durante a visita em campo a divulgação de depoimentos de funcionários que atuavam em projetos sociais através das televisões disponibilizadas nas áreas comuns e elevadores. Durante a análise de dados outros documentos também foram acessados com fontes de bases secundárias, de forma a complementar e permitir a triangulação das informações fornecidas pelos entrevistados, para validação de eventos, datas, nomes por eles informados (no Apêndice B consta o detalhamento dos dados secundários). No total foram consultados 150 documentos, conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Lista de documentos utilizados na pesquisa

Tipo de Documento	Quantidade	Dados
Redes Sociais - Instagram (conta oficial da empresa)	90	Secundário
Conteúdo do site institucional	15	Secundário
Reportagens	8	Secundário
Relatórios e apresentações	2	Secundário
Vídeos	3	Secundário
Entrevistas	9	Primário
Depoimentos de funcionários sobre RSC	23	Secundário

Fonte: elaborado pela autora.

Logo fez-se o uso de entrevistas em profundidade semiestruturadas, com perguntas abertas e observações aos funcionários da Sede no Brasil, representantes de diversos cargos e áreas, que participaram ou participam de algum programa ou projeto social. Foram aplicadas, especificamente, em São Leopoldo, onde estão lotadas as áreas de desenvolvimento e suporte ao cliente, áreas de apoio e, inclusive, a Diretoria da GP. Nesta unidade concentra-se o maior número de funcionários da

unidade do Brasil e, também, por se destacar das demais unidades da LABS. As entrevistas foram organizadas e realizadas mediante autorização da empresa.

Esta técnica permite maior flexibilidade de extração e confronto de informações, uma vez que é possível ampliar o número de questões que irão compor a entrevista, de acordo com a necessidade que se apresente no decorrer da interação com os entrevistados, ou mesmo, omitir aquelas que não serão interessantes ao momento. (YIN, 2015). As perguntas definidas eram abertas para dar condição ao entrevistado de relatar sua perspectiva sobre o tema. Eventualmente, houve a necessidade de esclarecimento a respeito de alguma informação, o que motivou questionamentos adicionais.

O Roteiro de Entrevista (Apêndice C) foi elaborado considerando-se quatro blocos de perguntas:

Quadro 2 - Categorias de análise e o Roteiro de Entrevista

Unidades de Análise (Objetivos)	O que quer saber	Categoria de Análise	Subcategoria de Análise
<i>Descrever políticas e práticas de RSC.</i>	<i>Quais são as políticas e práticas de RSC?</i>	RSC Explícita (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008).	
<i>Descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração de profissionais qualificados.</i>	<i>Quais as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e RSC que a empresa utiliza para atrair os profissionais qualificados?</i>	GP (BEER <i>et al.</i> , 2015; PFEFFER, 2010; VICKERS, 2005) e RSC Explícita (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008).	Dimensão Explícita Externa (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008) e Dimensão Explícita Interna (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008).
<i>Descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na retenção de profissionais qualificados.</i>	<i>Quais as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e RSC que a empresa utiliza para reter os profissionais qualificados?</i>		

Elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.	Qual é a percepção do funcionário qualificado sobre a práticas de GP e RSC e a qual geração pertencem?	Comportamento Geracional <i>Millenials</i> (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006).	GP (BEER <i>et al.</i> , 2015; PFEFFER, 2010; VICKERS, 2005) e RSC Explícita (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008) Dimensão Explícita Externa (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008).
---	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Antes da aplicação, este roteiro foi testado para validação junto à profissional da área de recursos humanos.

O número total de participantes foi definido pelo critério de redundância, ou seja, a coleta será encerrada quando as informações fornecidas por novos informantes pouco acrescentem ao material já obtido. (FONTANELLA; TURATO, 2008).

Foram realizadas 9 entrevistas (Quadro 3), no período de dezembro a janeiro, sendo 6 de forma presencial e 3 remota. Os entrevistados foram bastante diversos, caracterizados por profissionais de diferentes áreas, cargos, tempo de empresa e com alguma relação com práticas sociais e foram identificados conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 - Lista de entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Tempo	Função	Relação com a RSC e DI
Entrevistado 1	25 anos	3 anos	0:36	Engenheiro de Suporte	Voluntário RSC e DI
Entrevistado 2	29 anos	4 anos	0:34	Analista de Suporte	Líder do grupo DI - <i>Black Employe Network</i> (BEN)
Entrevistado 3	29 anos	7 anos	1:02	Analista de Sucesso do Cliente	Líder de Diversidade e Inclusão
Entrevistado 4	23 anos	4 anos e 6 meses	1:08	Analista de Sucesso do Cliente	Voluntária dos grupos DI - <i>Pride</i> e <i>Business Woman Network</i> (BWN)
Entrevistado 5	25 anos	1 ano e 6 meses	1:03	Engenheira de Suporte	Líder do grupo DI - <i>Diferently Abelt People</i> (DPA)
Entrevistado 6	25 anos	1 ano e 10 meses	1:08	Atração de Talentos	Voluntária dos grupo de DI - DPA, PRIDE e Culture
Entrevistado 7	38 anos	9 anos	1:10	Analista de Suporte Engenharia	Líder Responsabilidade Social Corporativa

Entrevistado 8	27 anos	3 anos	1:27	Especialista em Suporte	Líder do grupo DI - Generation
Entrevistado 9	40 anos	13 anos	1:39	Gerente de Suporte ao Cliente	Voluntária RSC e DI. Já foi líder do BWN

Fonte: elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização do entrevistado e, posteriormente, transcritas, totalizando 96 páginas de transcrição (fonte Arial, tamanho 12, espaçamento 1,5). A duração média de cada entrevista foi de 1 hora e 5 minutos, totalizando 9 horas e 47 minutos. Na apresentação da narrativa foram omitidos os nomes dos entrevistados, sendo identificados pelo indicativo “Entrevistado 1, 2, 3...”, conforme apresentado no Quadro 3.

Os entrevistados foram caracterizados e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). (FLICK, 2013). Tal documento está disponível no Apêndice D.

Também foi realizada observação direta no momento da coleta de dados através das entrevistas. (YIN, 2015). Buscou-se compreender o contexto cotidiano dos envolvidos com a RSC e a GP, mapear as relações e o enquadramento geracional destacando-se os *millennials* (atividade e/ou projetos coletivos), verificar se houve a existência de envolvimento da comunidade local nas atividades desenvolvidas e entender o fluxo de comunicação, coletando-se evidências de rotinas de compartilhamento de conhecimentos e eventuais barreiras em momentos informais da convivência diária.

Durante a visita à empresa, havia nos ambientes de convivência e elevadores, a divulgação de depoimentos dos funcionários sobre suas experiências com as práticas sociais realizadas no ano de 2019 e estes foram identificados conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Lista de depoimentos

Depoimento	Prática Social
Voluntário 1 – MH	<i>TechSchool Social</i>
Voluntário 2 – GR	Diversas ações de RSC
Voluntário 3 – GS	Eu Cidadão
Voluntário 4 – MC	Eu Cidadão
Voluntário 5 – AO	Eu Cidadão

Voluntário 6 – NM	BWN - <i>Design Thinking</i>
Voluntário 7 – SC	BWN - <i>Design Thinking</i>
Voluntário 8 – CS	<i>Smart Garden</i>
Voluntário 9 – JR	<i>TechSchool Social - Coding Classes</i>
Voluntário 10 – LN	<i>TechSchool Social</i>
Voluntário 11 – LT	<i>TechSchool Social</i>
Voluntário 12 – VS	Semana do Código Latino
Voluntário 13 – AW	Mês Solidário
Voluntário 14 – JM	Diversas ações de RSC
Voluntário 15 – MG	Diversas ações de RSC
Voluntário 16 – FB	Diversas ações de RSC
Voluntário 17 – EN	<i>Sports Uniatiative</i>
Voluntário 18 – MA	Mês Solidário
Voluntário 19 – NA	Workshop Mundo mais Limpo
Voluntário 20 – CP	Mesa Redonda do Voluntariado
Voluntário 21 – JL	<i>Golden Years Experience</i>
Voluntário 22 – BP	Mês Solidário
Voluntário 23 – MC	<i>Big Sister</i> - RSC e BWN

Fonte: elaborado pela autora.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso utilizou-se o uso do protocolo. Além de orientar o pesquisador na condução do estudo de caso (YIN, 2010), o protocolo utilizado nesta pesquisa está detalhado no Apêndice E.

3.4 Análise dos Dados

Para Marconi e Lakatos (2007), na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, a fim de adquirir respostas às suas indagações e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante análise.

Para verificar-se a qualidade da pesquisa desenvolvida, foram utilizados três testes, usados comumente para estabelecer a propriedade de qualquer pesquisa social empírica (YIN, 2015), conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 - Testes de qualidade da pesquisa

Testes	Táticas	Evidências
Validade do constructo	- Múltiplas fontes de evidências.	Pesquisa documental: registros internos (relatórios, impressos, entre outros), comunicação externa (reportagens, site e redes sociais). Artigos, Teses acadêmicas. Depoimentos de vinte e três (23) funcionários voluntários divulgados nas áreas de convivência durante visita a empresa. Entrevistas semiestruturadas com nove (9) profissionais de diferentes áreas e funções, que são atuantes em práticas sociais na empresa. As entrevistas foram orientadas pelo roteiro, validado com especialistas, gravadas e transcritas.
Validade interna	- Triangulação de dados.	Pesquisa documental, observação não participante e entrevistas.
Confiabilidade	- Encadeamento de evidências.	Uso de protocolo de estudo de caso. Uso de roteiro de entrevistas e observações. Validação com especialistas.

Fonte: adaptado de Yin (2015).

Inicialmente, pretendia-se realizar a análise com a categorização a partir da revisão teórica (BARDIN, 2011), considerando-se os aspectos da abordagem teórica da RSC e da GP.

A técnica de análise dos dados foi a verificação de conteúdo que visa a categorização dos resultados obtidos e auxilia quanto à percepção da validade do conteúdo e a exploração dos achados empíricos. A técnica prevê quatro fases: a organização (transcrição e leitura), a codificação (tratamento dos dados brutos para transformá-los em informações) apresentados nos quadros 6 e 7, a categorização de resultados (nomeação de grupamentos temáticos da informação) e a inferência (a indução propriamente, a partir do encontrado no campo). (BARDIN, 2011).

Para a análise de dados foi utilizado o software Atlas.ti, versão 8, considerada a mais atual. Dentre suas diversas funcionalidades está a possibilidade de construir estados da arte, análise multimídia de imagens, áudios e vídeos, tratamento estatístico de dados, análise de *surveys*, codificação de base de dados e, como propõem-se neste artigo, a sistematização de todas as etapas da análise de documentos. (JUNIOR; LEÃO, 2018).

Para Bardin (2011), dentre as consequências positivas do uso de software, especificamente sobre a ótica da análise de conteúdo, estão: a rapidez, o rigor

investigativo, a flexibilidade na introdução de novas instruções de análise, o armazenamento que permite a reprodução e a troca de informações com quem se está trabalhando no projeto, bem como a possibilidade de manusear dados complexos.

Os documentos pesquisados durante a coleta de dados foram armazenados no Atlas.ti e classificados conforme já apresentado no Quadro 1 – Lista de Documentos. No decorrer das leituras dos documentos com evidências primárias e secundárias, elas foram analisadas e categorizadas de forma indutiva. A escolha da investigação indutiva é devida não apenas por emergir novos conceitos, mas também para gerar novas teorias persuasivas. (GIOIA; PITRE, 1990; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013).

Com o uso do software Atlas.ti, para demonstração do mapa visual dos códigos, foi utilizado o recurso de análise “Tabela de Documentos de Códigos” com o objetivo de identificar a categorização dos códigos criados, por tipo de documentos e pela quantidade de citações identificadas.

A categorização ocorreu em duas etapas: a primeira, que foi a criação dos códigos, partiu do pressuposto das categorias pré-definidas de acordo com a revisão teórica, porém, à medida que havia um aprofundamento das análises, foram criados novos códigos, conforme o Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Códigos

Códigos	Conteúdo Site	Depoimentos RSC	Entrevistas	Redes Sociais	Relatórios e Apresentações	Reportagem	Totais
Modelo de negócio, História e Políticas Institucionais	2	0	9	0	4	3	18
Profissionais Qualificados - quanto ao Perfil	0	7	37	0	3	1	48
RSC quanto à gestão (estrutura, estratégia, planejamento, performance)	4	0	56	5	15	8	88

Diversidade e Inclusão quanto à gestão (estrutura, planejamento)	6	0	33	0	11	8	58
RSC Dimensão Externa - descritivo das práticas voltado à COMUNIDADE	8	12	41	52	28	8	149
RSC Dimensão Interna - descritivo das práticas direcionado aos FUNCIONÁRIOS	6	4	42	51	27	8	138
GP quanto à estratégia, planejamento e performance	3	0	20	0	13	2	38
GP - descritivo de práticas relacionados à RSC	2	0	38	32	2	0	74
Atração de Profissionais Qualificados	1	1	35	11	2	1	51
Retenção de profissionais qualificados relacionados ao COMPORTAMENTO	0	19	35	5	7	0	66
Retenção de profissionais qualificados relacionados ao DESENVOLVIMENTO	0	1	29	9	6	0	45
Totais	32	44	375	163	118	39	773

Fonte: elaborado pela autora.

Na segunda etapa foram criados grupos de códigos de acordo com a aproximação dos temas, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Grupo de códigos

Códigos	Conteúdo Site	Depoimentos RSC	Entrevistas	Redes Sociais	Relatórios e apresentações	Reportagem	Totais
RSC Explícita - políticas e práticas	26	16	181	108	88	36	451
Gestão de Pessoas - políticas e as práticas associadas à RSC	6	21	157	57	30	3	274
Comportamento Geracional	0	7	37	0	3	1	48
Totais	32	44	375	165	121	40	773

Fonte: elaborado pela autora.

De modo adicional, ao se realizar a análise de dados, identificou-se como necessário mudar a metodologia do âmbito dedutivo para o indutivo, por identificar-se o surgimento de novas categorias. Diante disto, os autores Langley e Abdallah (2011) apresentam outro tipo de pesquisa qualitativa, o modelo Gioia, com abordagem interpretativa.

A partir desta etapa, adotou-se as duas estratégias de análise de dados apontadas por Langley (1999): narrativas e mapas visuais.

A narrativa é uma ferramenta de validação no modelo interpretativista (LANGLEY; ABDALLAH, 2011) e numa visão mais construtivista e pode ser o próprio resultado da pesquisa por apresentar a complexidade do ambiente real. (LANGLEY, 1999). E será utilizada como método de capturar como os indivíduos compreendem o objeto estudado.

Os mapas visuais serão utilizados com o objetivo de reduzir e sintetizar dados. Assim como, recurso visual para o desenvolvimento e a verificação de ideias teóricas. (LANGLEY, 1999).

A seguir serão apresentados os resultados do estudo realizado.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A partir dos dados coletados nas entrevistas e documentos descreve-se o caso da LABS, com foco em aspectos da RSC, seu alinhamento à estratégia da empresa e na GP. Esta descrição organiza-se por meio dos temas previstos nos objetivos específicos desta pesquisa e que também foram reconhecidos como as unidades de análise, que são: a descrição das políticas e práticas de RSC (4.1); a descrição das políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados (4.2); e, por fim, a identificação dos elementos do comportamento geracional aos quais pertencem os profissionais qualificados que atuam na empresa (4.3).

4.1 Modelo de Negócio, Políticas Institucionais e Práticas de RSC

A LABS iniciou atividades em 1972, na Alemanha, com uma equipe de cinco colegas e o desejo de fazer algo novo. Juntos, eles mudaram o conceito de software corporativo. (LABS, 2020). Em 31 de dezembro de 2019, esta iniciativa convertia-se em um grupo composto por 264 empresas que desenvolvem, distribuem e fornecem produtos, soluções e serviços em tecnologia da informação. Em 2020, documentos da empresa sugerem que o mesmo espírito empreendedor continua a impulsionar uma cultura de criatividade, diversidade e colaboração nesta empresa. Identifica-se, nos descritivos da empresa, a crença na capacidade de transformar indústrias, contribuir para o crescimento da economia, elevar o padrão de desenvolvimento social em uma atitude de sustentabilidade ambiental. (LABS, 2020; LABS Integrate Report 2019).

A LABS é líder do mercado mundial de aplicações de software empresarial e atende empresas de todos os tamanhos e setores do mercado. Estima-se que 77% da receita mundial de transações é influenciada por um sistema LABS. Ela comunica que possui tecnologias de *machine learning*, Internet das Coisas (IoT) e análises avançadas para transformar os negócios dos clientes em empresas inteligentes, contando com cerca de 440 mil clientes globalmente. Constituindo uma rede global de clientes, parceiros, funcionários e líderes de pensamento, a LABS ajuda o mundo a funcionar melhor e a melhorar a vida das pessoas. (LABS Brasil, 2020).

A LABS no Brasil está entre as mais importantes subsidiárias da empresa em todo o mundo. Com mais de 14.500 clientes, a companhia atua em todo o território

nacional apoiada por uma rede de mais de 400 parceiros de negócios. Sua estrutura comporta escritórios vendas e marketing nas cidades de São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), e, em São Leopoldo (RS), fica o laboratório de pesquisa e desenvolvimento. (Site LABS, sobre a LABS Brazil, 2020).

A valorização da RSC e da diversidade é expressa como valor central na cultura da empresa e como meio para gerar valor para a organização, para os parceiros, clientes e seus respectivos clientes. (LABS Brazil, sobre Social Responsibility, 2020). Documentos da empresa apresentam o modelo de negócio da LABS, focado em inovação, em soluções de software e tecnologia voltadas a apoiar empresas e governos a ter impacto positivo nas economias e sociedades em seus ambientes. Somado a isto, o propósito de ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas fez com que, desde março de 2009, a LABS incorporasse, em sua estratégia de longo prazo, a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Em 2019, a empresa comemorou 10 anos deste posicionamento, avaliando que o alcance a 95.000 clientes, identificado em relatório anterior, passou para mais de 425.000 e o potencial para fazer a diferença se tornou enorme e crescente. (LABS Integrated Report 2019, LABS Purpose e Promise, 2020; LABS – News Center, Sustainability, 2019).

Nas palavras da Entrevistada 5:

“A estratégia da LABS é toda voltada para práticas sociais, o que faz ser um movimento da empresa e funcionário em querer fazer. Hoje em todas as áreas em que a LABS trabalha eu consigo sentir que a estratégia do negócio tem um viés de impacto social. É cultural, a gente já entra com essa mensagem de estar em algo maior que a atividade fim. O sentimento de entregar algo com propósito por trás, não é somente o produto. Em minha atividade, por exemplo como Engenheira de Suporte, eu lido com o cliente todo o dia e ter a clareza do propósito social da empresa me gera mais empatia nas relações, sabendo que a gente trabalha num ambiente diverso nos faz pensar com que estou lidando no outro lado da linha telefônica ou trocas de e-mail.”

A RSC na LABS possui uma estrutura que parte de um Comitê de Governança Global de RSC, composto por representantes executivos de diferentes áreas da sua diretoria, e que aconselha e aprova o direcionamento estratégico da missão global de RSC. Além disto, comitês regionais de governança em RSC aconselham e aprovam todas as principais parcerias e esforços em RSC. Liderados por um Diretor de RSC global, esta equipe faz parte da organização de Assuntos Corporativos no Escritório

da área do Conselho de Co-CEOs. Há também uma liderança em RSC regional para cada uma das principais regiões da LABS. (LABS Integrated Report 2019, p. 78).

A empresa conta com uma liderança global e regional dedicada aos temas Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A RSC possui uma área global independente, com funcionários exclusivos para esta função, mas que conta com líderes voluntários de diversas áreas em todas as unidades no mundo. (LABS Corporate Social Responsibility 2019 Year in Review).

No Brasil, com base na missão global (três pilares) da RSC, as ações serão aprofundadas: no voluntariado com foco em assistencialismo – ações mais imediatas e pontuais, como por exemplo ações em escolas, creches e asilos; na educação, como, por exemplo, cursos e treinamentos para escolas e estudantes de escola pública; e no empreendedorismo que apoia startups da região. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

Segundo o Entrevistado 7, a estrutura que impulsiona as práticas sociais é diferente das demais unidades da LABS, pois as ações são coordenadas por dois Líderes de RSC, um Coordenador para cada um dos três direcionadores estratégicos e os demais funcionários voluntários, independentemente da responsabilidade, todos são nomeados de “embaixadores”, ou seja, não são funcionários exclusivos para a gestão e execução de práticas sociais. Os funcionários voluntários focam seus esforços nas cidades onde estão baseadas as sedes da empresa no território brasileiro. Sem que isto seja fator excludente e ou limitante, esta iniciativa garante que haja uma continuidade nas atividades realizadas, além de não comprometer o seu nível de qualidade. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

“O Embaixador Líder juntamente com o Coordenador do pilar, apresentam para o Líder Regional os projetos devidamente planejados e orçados, e na situação de aprovação os próprios funcionários voluntários podem colocar em execução.” (Entrevistado 7).

A empresa comunica em seu site que as práticas de RSC estão alicerçadas em:

Criar um impacto social por meio de investimentos sociais estratégicos e que tenham um benefício duradouro para a sociedade; Impulsionar a experiência dos envolvidos e aspectos sociais como um todo; Gerar um impacto social que perdure sobre a LABS a partir do alinhamento com a estratégia de negócios da empresa; Buscar o compromisso de múltiplas partes envolvidas

e interessadas, tanto internas quanto externas, de maneiras inovadoras. (LABS, 2019).

E, ainda, informa que o investimento social, no Brasil e na América Latina, apoia uma gama de iniciativas que cobrem desde a geração de empregos com certificação de consultores LABS, que fazem uso de ferramentas de busca para potenciais trabalhos, por meio de parceiros e clientes, até uma seleção cuidadosa de jovens empreendedores, apoiados por meio da disponibilização dos softwares da LABS, com o devido exercício de capacitação e possibilitando participações em eventos globais. Com isto, a RSC atua na educação e em oportunidades de trabalho. Ainda, com relação à educação, a empresa estabelece parcerias com instituições públicas e organizações sem fins lucrativos em ações com foco em desenvolvimento de competências cognitivas (como Matemática, Ciência e Tecnologia da Informação) e não-cognitivas (como Gestão de Projetos, Trabalho em Equipe e Comunicação), especialmente voltadas para comunidades menos favorecidas e para os jovens empreendedores. Por exemplo, uma ação desenvolvida pela empresa, são as sessões de capacitação em *Design Thinking*, uma metodologia de soluções a uma problemática específica, neste caso, de caráter social. Nesta iniciativa envolve-se organizações locais, priorizando parceiros sem fins lucrativos. Já, a criação de oportunidades de trabalho, ocorre também no estímulo a empreendedores emergentes. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

Além da RSC, existe outra frente social chamada de Diversidade e Inclusão. Como uma organização global com profissionais de mais de 150 nacionalidades, a LABS promove políticas e práticas que têm que fazer com que se sintam à vontade e possam ter alto desempenho. Documentos e depoimentos revelam a adoção e incentivo a diferentes perspectivas sociais e a crença de que a empresa se fortalece por meio de uma combinação única de cultura, raça, etnia, idade, sexo, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, capacidade física ou mental e situações da vida profissional. Desenvolve-se, na empresa, uma cultura de inclusão e foco na saúde e bem-estar que ajuda a que todos – independentemente do histórico – sintam-se incluídos e possam ter o melhor desempenho. A empresa procura criar um ambiente de colaboração entre pessoas com diferentes pontos de vista e estimula a inovação. Há uma estrutura Global com um CEO que lidera a frente Diversidade e Inclusão, com uma equipe de 15 profissionais, Líderes Regionais, de diferentes nacionalidades, além da área de GP, como apoio. Esta frente conta com ações que

visam o aumento do número de mulheres em cargos de liderança num futuro próximo. No ano de 2019 a meta de 25% (já batida) aumentou para 30%. Além disto, existe um projeto para ampliar o programa de contratação de pessoas com autismo. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019). No Brasil, existem redes de funcionários para discutir e promover pautas como mulheres na liderança, LGBT+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgênero), recrutamento de pessoas negras e pessoas com deficiência. Além de políticas que estimulam práticas sociais voltadas à educação e oportunidades econômicas. (GLASSDOOR, 2019). **O desdobramento da Diversidade e Inclusão será detalhado no item 4.1.1.**

Os programas relacionados com RSC, na LABS, concentram-se em três pilares: **desenvolver habilidades digitais; acelerar as melhores organizações sem fins lucrativos e sociais; e conectar os funcionários com a missão da RSC e o propósito da empresa.** Cada um destes pilares relaciona-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), concentrando-se, principalmente, em três dos dezessete objetivos: educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e fortalecendo a parceria para o desenvolvimento sustentável (ODS 17). (LABS Integrated Report 2019; LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019).

Quanto ao **pilar voltado ao desenvolvimento de habilidades digitais**, estima-se que programas da LABS, para o desenvolvimento de habilidades digitais e de codificação, treinaram 56 mil professores, envolveram 4,5 milhões de pessoas e jovens carentes e abrangeram 105 países. Nesta linha, a LABS doou € 23 milhões, em 2019, para iniciativas de educação e desenvolvimento da força de trabalho, além de projetos de empreendedorismo social. Estes programas de inclusão digital, ativados em mais de 105 países, visam acelerar a construção de uma força de trabalho qualificada e diversificada. Os programas voltados ao desenvolvimento de habilidades digitais variam de país para país e de cidade para cidade. De forma bem resumida, estes projetos abarcam: tutorias e capacitação por meio de sessões virtuais e presenciais de aprendizado; doações de software LABS e hardware, por meio de clientes e parceiros comerciais da empresa; certificação de profissionais desempregados, visando a sua reintegração no mercado de trabalho; lançamento de aulas digitais da LABS que darão suporte aos sucedidos programas educativos. (LABS Corporate Responsibility Summary Report 2019; LABS Integrated Report 2019; LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

Quanto a **acelerar as melhores organizações sem fins lucrativos e sociais a conectar os funcionários com a missão da RSC e o propósito da LABS**, identificou-se que, em 2019, 52% dos projetos voluntários corporativos da empresa contaram com funcionários no apoio aos programas de educação inclusiva, prontidão da força de trabalho e programas de empreendedorismo social. Estima-se que, com base nos programas de voluntariado e parcerias no setor social, impactou-se, positivamente, mais de 6 milhões de vidas neste ano. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019).

Nas entrevistas, houve depoimentos relacionados à política sobre liberação do uso de 10% do tempo mensal do funcionário para práticas sociais e/ou em projetos diversos no qual é aplicado a qualquer unidade da LABS no mundo. Os entrevistados relatam que, por mais que haja um percentual limitador, ele é flexível desde que as atividades não comprometam a atividade fim do cargo. Esta orientação é reconhecida como boas práticas de gestão estimuladas, mesmo que não formalizadas, mas como um ato orgânico da empresa através da iniciativa dos líderes organizacionais. Seguem alguns depoimentos que ilustram esta prática:

“É uma multinacional que te permite gastar 10% do teu tempo, mas a maioria dos funcionários gastam 30%. Entregando a tarefa principal não há nenhuma restrição. Por isso, sou envolvido em tantos projetos. Com certeza utilizando mais do que 10%.” (Entrevistado 1).

“Na verdade, não há nada controlado se é 10% ou 15% do seu tempo. [...] geralmente isso é acordado e avaliado entre o líder e o liderado. Por exemplo, logo que entrei me envolvi numa prática social que realizava cursos para idosos. Eu me dedicava pelo menos 4 horas da minha semana ministrando aula e indo no local da ação. E além de mim, havia muitos colegas que faziam o mesmo, por haver muito incentivo, se tem muitos exemplos e muitas atividades para participar.” (Entrevistada 6).

A LABS assume a responsabilidade de maximizar o impacto social e é por isto que há um foco estratégico em ações de trabalho em RSC e os Relatórios da empresa apresentam o funcionário como protagonista na promoção do impacto social. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). De fato, 93% dos funcionários reconhecem a importância de buscar objetivos e sustentabilidade. Pensando nisto, a empresa desenvolveu duas trilhas distintas de voluntariado: o **primeiro conecta os funcionários ao seu objetivo por meio do voluntariado tradicional**, apoiando os interesses dos voluntários em uma área que é importante

para eles pessoalmente; o **segundo ativa a expertise e a liderança dos funcionários** para apoiar iniciativas e parcerias exclusivas (por exemplo, Code Unnati, LABS Social Sabbatical). Tanto o voluntariado tradicional, quanto o baseado em habilidades, permite que os funcionários liderem e produzam o impacto social que querem ver apoiando no mundo. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019).

Um exemplo sobre a trilha que ativa a expertise e a liderança dos funcionários é o depoimento do Voluntário 14 – JM que diz:

“Ser voluntário em ações de RSC ajudou para melhorar meu lado de liderança e entender as necessidades do outro e desejos. Obrigada, RSC por ajudar nosso mundo a melhorar!”

Efetivamente, o número de horas que os funcionários dedicam ao voluntariado, na empresa, aumentou de 62.000, em 2009, para mais de 270.000 em 2019. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019).

As práticas de RSC, na sua maioria, têm como foco o ambiente externo, buscando diagnosticar as dores da sociedade local na qual a empresa está inserida. A atuação realizada por profissionais voluntários está, diretamente, relacionada a sua retenção, uma vez que se conectam com o propósito da empresa e identificam-se com a sua política de conduta. Foram analisadas e descritas uma quantidade significativa de práticas de RSC, que foram realizadas ou tiveram participação dos profissionais da LABS Brasil no ano de 2019, e elas foram subdivididas em: LABS Global Institucional, no qual refere-se a práticas aplicadas em todas as unidades da LABS no mundo e LABS Brasil específicas, relacionadas a necessidades pontuais à realidade da unidade local da LABS.

Há exemplo de uma prática Institucional, cabe compartilhar o Mês do Serviço Voluntário ou “*Month of Service*”. Na LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019, descreve a maior e mais antiga iniciativa de voluntariado global da empresa, chamada de “O Mês de Serviço”. Esta prática ocorre sempre durante o mês de outubro, e ela se compromete em mobilizar o número máximo dos de seus funcionários, familiares, parceiros e clientes a se engajarem em ações voluntárias em todas as suas unidades. O mês do serviço voluntário reforça o seu compromisso, como uma empresa global com atuação local, de fazer com que a vida das empresas,

comunidades e pessoas funcione melhor. Logo, a percepção dos Entrevistados 7 e 5 aprofunda a descrição da prática, na ótica de sua própria experiência:

“Para esses eventos específicos no mês de outubro, o planejamento começa em agosto, identificando quem serão os parceiros, logo entra em contato com as entidades e instituições e agenda as atividades. O cronograma e os lugares são divulgados pelos canais de comunicação interna. Um dos canais é a plataforma online onde as informações sobre as atividades são detalhadas e também fica disponível o link para inscrição. Clientes e parceiros da LABS, amigos e familiares dos funcionários poderão participar das atividades”. (Entrevistado 7).

“Existe um estímulo por parte da empresa para que os funcionários se voluntariem a realizar práticas sociais durante todo o ano, mas em outubro isso acontece com mais força. Existe uma flexibilidade quanto ao funcionário dedicar o seu tempo para eventos e práticas sociais. O permissionamento de você sair por vezes de sua atividade para fazer algo social. O profissional ao chegar na empresa e já é contagiado por essa cultura social. Práticas sociais é um assunto que faz parte das relações e dos grupos. É cultural!” (Entrevistada 5).

A exemplo disto, é o depoimento do Voluntário 18 – MA:

“Eu participei da ação de doação de sangue no último mês e foi uma fantástica iniciativa para promover e facilitar essa ação para os funcionários, pois é definitivamente valiosa e ajuda muitas pessoas necessitadas...”

Por fim, a descrição das políticas e práticas de RSC, relacionadas aos exemplos de aplicação do Mês do Serviço Voluntário (“*Month of Service*”) e as demais práticas de RSC da LABS Global e LABS Brasil específicas, estão disponíveis identificadas e transcritas no Apêndice F.

4.1.1 Diversidade e Inclusão (DI)

Na estrutura Social da LABS a RSC comporta um outro pilar de práticas sociais nomeado de Diversidade e Inclusão. Ambos são administrados por diferentes estratégias e diretorias, mas mobilizam os profissionais a realizem práticas em comum. A DI desenvolve práticas mais relacionadas ao ambiente interno com foco em retenção, mas move direcionadores no ambiente externo quando trata-se nas atrações de profissionais diversos.

Para a LABS o permissionamento de oportunidades iguais, no ambiente de trabalho, não é uma questão de ética, significa confiar na competência profissional da pessoa, considerando suas habilidades como pontos que podem fortalecer o trabalho em equipe e o relacionamento entre os próprios funcionários. (LABS Brasil, O que você pode esperar em Diversidade e Inclusão, 2019). O relato do Entrevistado 2 vem a este encontro:

“O mais importante para entender sobre diversidade é que todos nós contribuimos para ela. Por definição, todos somos diferentes, com histórias únicas. Não podemos mudar o lugar que nascemos ou a nossa etnia, por exemplo. Isso é o que chamo de diversidade inerente. Em grande parte das discussões sobre diversidade, paramos por aí. O que as empresas precisam se atentar é ao que chamo de diversidade adquirida. São as diferentes experiências e histórias que acumulamos ao longo da vida. Para mim, o segredo é contar com um time que reúna esses dois conceitos de diversidade”.

Mas nem sempre este modelo organizacional fez parte da estratégia da empresa. A LABS percebeu a necessidade de trabalhar sobre a DI quando:

“[...] começou a receber profissionais de outros estados e países e também na área.” (Entrevistada 9).

Outro motivador foi a necessidade de atração e retenção de mulheres. Compreender como a LABS poderia atrair o mercado feminino e o que bloqueava a falta de interesse ou informação sobre as carreias de TI para mulheres. Foi necessário entender também a necessidade de trabalhar este tema dentro da empresa, reconhecendo este público dentro da organização. Segundo a fala da Entrevistada 9:

“Antes de assumir a liderança da área, eu atuei na INFRA durante 5 anos e nesse período fui a única mulher a trabalhar no meio de 30 homens. [...] Buscar entender e desenvolver as profissionais mulheres da LABS em temas relacionados ao viés inconsciente, comportamento entre líderes e liderados [...]”.

DI também está associada à capacidade de criar um ambiente organizacional em que os profissionais qualificados se sintam engajados e capazes de criar relações que promovam seu autodesenvolvimento e networking. E, de certa forma, estimula a sua retenção na empresa. De acordo com o relato da Entrevistada 4:

“Trabalhamos numa empresa que somente na LABS somos mais de mil funcionários. Participar das práticas sociais nos permitem conhecer outras pessoas que também estão alinhados ao teu propósito de vida. [...] às vezes a gente fala alguma coisa boba que pode se tornar a ideia de um super evento. Então esse networking é muito interessante aqui na LABS e também por ser uma multinacional permite a oportunidade de expandir para outras unidades no mundo. Um exemplo é que nesse ano eu participei de dois eventos para clientes fora, um para o Chile e outro na Argentina. Nos dois eventos houve espaço de Diversidade e Inclusão e nesses dois lugares os líderes de DI nas suas unidades me conheciam por todo o trabalho e desenvolvimento em práticas sociais que realizei na LABS Brasil. E isso é incrível! A conexão que gera essas oportunidades que vão surgindo a partir disso.”

Não adianta a LABS desenvolver uma estratégia inteligente sem considerar a transformação digital como prioridade de desenvolvimento. Da mesma forma, não é possível que o crescimento real chegue sem o trabalho em equipe com habilidades criativas e engajamento, resultado do investimento em Diversidade e Inclusão. No depoimento do Entrevistado 2 (grifo nosso), ele descreve que a estratégia global da LABS é focada em três pontos:

*“**diversidade, acessibilidade e criação de carreiras inclusivas.** O primeiro consiste em aumentar a diversidade entre funcionários e parceiros; o segundo em criar ambientes acessíveis para todos; o terceiro trabalhar na atração de profissionais e no desenvolvimento dos funcionários”.*

Pensando nisto, a LABS posiciona-se através de práticas, cujas soluções para a gestão de capital humano permitam identificar potenciais preconceitos e sugerir mudanças que incentivem a igualdade, mostrando como o desempenho de equipes diversificadas pode ser muito melhor. (LABS Brasil, O que você pode esperar em Diversidade e Inclusão, 2019). As falas dos entrevistados 2 e 3 corroboram com este fato:

“Os funcionários olham para as suas ações e não para o que você fala. A diversidade deve ser em cascata, de cima para baixo.” (Entrevistado 2).

“O tema Diversidade e Inclusão faz parte da estratégia da empresa em todos os níveis da estrutura organizacional, e que vem do nosso board que é definido na matriz na Alemanha. E fora a estratégia há um engajamento muito humano.” (Entrevistado 3).

Uma prática está relacionada à criação de grupos de trabalho destinados a promover a diversidade e a inclusão de diferentes perfis e minorias no ambiente corporativo. Aceitar diferenças sempre foi um valor fundamental para a empresa, e reconhece que se tornaram melhor, justamente, por desenvolver um ambiente de trabalho inclusivo. Os funcionários que fazem parte destes grupos utilizam da política dos 10% para exercerem o voluntariado. E os grupos são focados em promover a diversidade, englobando atividades direcionadas para mulheres, LGBTQs, gerações, raça/etnia e pessoas com capacidades diferentes (PCDs) e o projeto *Autism@Work* que visa integrar estudantes e profissionais com autismo. O objetivo é garantir a representatividade e atuar no engajamento interno para promover a inclusão e políticas antidiscriminação. (LABS Brasil, LABS é novamente destaque no Guia Exame de Diversidade, 2020).

Os grupos são nomeados de *Employee Network* (redes de funcionários), ou seja, são redes de funcionários que participam de um ou mais grupos de Diversidade e Inclusão e que assumem diferentes responsabilidades. Com relação a isto, tem-se os seguintes depoimentos:

“[...] há o Líder de DI da unidade da LABS, logo o Líder do grupo, o Core Time, que são moderadores do grupo que ajudam os líderes a realizarem as atividades, e há os voluntários que não fazem parte da organização, mas exercem o papel de disseminar a mensagem do grupo para as suas relações nas áreas de trabalho, dentro e fora da empresa e também participarem do ato da ação.” (Entrevistada 4).

“Os grupos de Diversidades cumprem um importante papel em aculturar os comportamentos (Stay curious, Build Bridges, not silos, Keep the promise, Tell it like it is) bases da LABS e lidar com qualquer tipo de preconceito. É um espaço seguro para as pessoas falarem, conversarem, se empoderarem de informação e conduta.” (Entrevistado 3).

Apesar da Diversidade e Inclusão se enquadrar em práticas sociais, a política de gestão na LABS é diferente da RSC, neste caso, a Gestão de Pessoas cumpre uma importante responsabilidade. Para entender o processo foi entrevistado o Líder da Diversidade e Inclusão da LABS Brasil, nomeado aqui como Entrevistado 3. De acordo com seu depoimento:

“A LABS Global conta com um CEO e equipe que define as estratégias e o desdobramento delas fica sob responsabilidade de um Líder de Diversidade e Inclusão que é responsável por fazer o acompanhamento do

Employee Networks. Na estrutura organizacional das unidades da LABS a DI está sob gestão da Diretoria de GP. Com a GP discute-se a estratégia dos Employee Networking e tenta entender como essa está relacionada à estratégia da LABS e apoia todas as atividades. As ações são planejadas pelo Líder de DI e Líderes de cada grupo, logo apresentados para a GP e a alta Gestão com o CEO, buscando aprovação e posicionamento. O orçamento para a realização das práticas é previsto anualmente e possui duas fontes, uma pela GP e outra pelo grupo de Diversidade e Inclusão Global. A GP, juntamente com o Líder de DI e os Líderes dos grupos ajudam a justificar o valor investido nas práticas sociais de DI. O orçamento é discutido e fundamentado por esse grupo para que ao longo do ano possam realizar as atividades, como por exemplo: contratação de palestrante de outro estado (passagem, hotel), material de expediente (post it), material de divulgação, etc.”

Os grupos são formados de acordo com a necessidade dos funcionários lotados naquela unidade da LABS. No Brasil existe o grupo *Business Woman Network* (BWN), que é uma rede de funcionárias mulheres que tratam temas relacionados ao empoderamento e carreira, principalmente na área de TI; tem o PRIDE, que é formado por uma rede de funcionários LGBTI (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexo); o *Black Employee Network* (BEN), que é formado pelos funcionários negros e pardos; o *Diferently Abelt People* (DAP) é para pessoas com deficiência e, dentro dele, o *Autism@Work*, para pessoas com Autismo. Conta, ainda, com o *Generations*, para inclusão de todas as gerações e o grupo *Ethnicities*, para pessoas de diferentes culturas, línguas e costumes.

Um exemplo de prática de DI foi um Workshop de *Design Thinking* promovido pelo grupo *Diferently Abelt People* (DAP). A provocação do grupo para com os participantes foi promover um evento em que houvesse conscientização sobre a cultura de DI e a oportunidade de desenvolvimento de suas habilidades através de uma metodologia ágil. Além disto, a experiência também lhes trouxe a oportunidade de trabalhar em rede. (@LABS, 2019).

Com relação a quantidade de participantes na organização das atividades dos grupos, varia muito de grupo para grupo. O mesmo funcionário pode participar em mais de um grupo e também pode assumir responsabilidades diferentes. Outra observação é que, não necessariamente, ele deve participar dos grupos no qual pode ser representado diversamente. Sobre este fato, tem-se os comentários a seguir:

“Fui diversas vezes convidado e participei de ações promovidas pelo grupo RSC, mas sempre como participante/apoiador. Algumas ações como pintar

escola, doar sangue no hospital, visitar lar de idosos. Grupos da Diversidade e Inclusão, participei de ações específicas no PRIDE e BWN. Diferente no BEN que atuo mais na estratégia e liderança.” (Entrevistado 2).

“Em termos participantes ativos a gente consegue alcançar mais o público geral da LABS, porque hoje a gente tem mais de 1 mil e 300 funcionários. Então, dentro do Core Time eu acredito que a gente tenha em torno de 20 a 25 pessoas, isso somente do grupo PRIDE. Já no BWN, tem em torno de 15 participantes no Core Time.” (Entrevistada 4).

“Além do grupo ‘core’, há os voluntários, atualmente 300 voluntários aproximadamente, e o fato curioso é que não formados exclusivamente por mulheres, homens também têm interesse como forma de entenderem o comportamento e exercerem a empatia. Um fato importante a revelar é que nem todas as mulheres participam, por terem resistência aos temas tratados.” (Entrevistada 9).

Os grupos são liderados por um voluntário que assume a responsabilidade de Coordenador, alguns têm dois coordenadores, outros somente um, independentemente da quantidade, esta função é ocupada mediante um processo seletivo. No processo são envolvidos a GP, o Líder de DI e os participantes dos grupos que, não necessariamente, estão lotados na mesma LABS. Uma vez selecionado o Líder, ele tem autonomia sobre a gestão do grupo. E o processo ocorre em duas etapas, conforme descrevem as entrevistadas 6 e 9:

“A gente divulga a vaga nos canais de comunicação da LABS para que todos os funcionários tenham a oportunidade de candidatarem-se. A primeira etapa do processo seletivo, montamos grupos de entrevistadores, que geralmente se envolvem com diversidade e que tem alguma relação com o grupo da vaga disponível. A segunda etapa de entrevistas é com diretora de GP, o Líder de DI Regional e até o CEO da LABS. Há a possibilidade de buscar participação de voluntários de outras LBAS da América Latina, região no qual a LBAS Brasil pertence. Eu mesma, já participei de processo como entrevistadora na Argentina.”

“A Liderança do grupo de DI é tratada num processo seletivo. E uma vez nomeando com essa função, o mesmo tem liberdade para criar a forma de gestão no grupo.”

Já, quando se trata de gestão dos grupos, não há um único modelo, a gestão é orgânica e acontece de acordo com o perfil de cada grupo. Alguns têm um processo mais estruturado e outros não, mas a Gestão global de DI passou por mudanças,

recentemente, e que repercutirá nos grupos lotados nas LABS. De acordo com os relatos, percebe-se que:

“Está tendo uma transformação nos grupos de DI, buscando a gestão dos grupos através de KPI para medir os impactos e o quanto isso pode correlacionar com o engajamento. A nossa nova líder global está começando a construir esse trabalho. Ela é uma pessoa que trabalha com dados. O grupo DAP já se utiliza de dados, muito em função da necessidade de cumprir a legislação. Entendemos que esses dados são muito importantes e que repercutem no resultado na empresa. Produzir dados e compartilhar com a gerência como forma de compartilhar e comprovar possíveis investimentos.” (Entrevistada 5).

“De forma geral cada grupo monta um calendário de atividades durante o ano, mas que se intensifica no mês em que se comemora alguma data representativa aquele grupo. Por exemplo, 28 de junho é o Dia do Orgulho LGBTI (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e pessoas intersex). Então, o grupo PRIDE organiza e várias atividades ocorrerem ao longo do mês de junho, como por exemplo workshops sobre empatia. O grupo trás palestrante de outras empresas, por exemplo em 2019 trouxeram uma funcionária da Google de São Paulo. Ela é uma mulher trans e exerce um cargo super alto lá na Google e isso foi muito importante e empoderador. O mês encerra-se com uma celebração final, algo mais descontraído pra galera que faz parte do grupo também poder se conectar e fazer networking.” (Entrevistada 4).

“Uma vez que um grupo é mais exigido por ser o tema chave relacionado a alguma estratégia da empresa, os demais grupos os apoiam.” (Entrevistada 9).

O grupo BWN, por exemplo, em 2019, identificou a necessidade de uma governança mais estruturada por entender que a atração de mulheres para vagas existentes e futuras no ambiente organizacional tornou-se um direcionador estratégico da empresa. Como pode-se observar no depoimento a seguir:

“Em 2019 o direcionador foi mais mulheres na força de trabalho. A partir dessa necessidade foram criados três pilares e nomeado responsáveis para condução de cada um. Os pilares são: desenvolvimento e carreira (eventos de networking, mentoria e Workshops sobre diversos temas), branding e comunicação (atração e engajamento através da comunicação, identidade visual) e empoderamento (questões relacionadas a conflitos internos, síndrome do impostor, apoio a encaminhamento ao psicólogo).” (Entrevistada 9).

Não são todos os temas que são trabalhados diretamente e com profundidade, por já fazerem parte da cultura, um exemplo é a maternidade e paternidade. De acordo com as Entrevistadas 2 e 5:

“Eu me orgulho de ser pai e ter uma empresa que discute sobre esse tema me deixa muito feliz. Nessa semana teve palestra sobre masculinidade e eu acho superimportante o movimento da empresa em trazer temas que muitas vezes não são discutidos na sociedade. A fato de trazer o tema para dentro da empresa e dar chance para as pessoas ouvirem e debaterem é muito legal. Acho que todas essas iniciativas fazem com que as pessoas possam refletir sobre diversos tópicos e com isso consigam reter os funcionários dentro da empresa.” (Entrevistado 2).

“Maternidade é um tema muito bem tratado dentro da organização que não há necessidade de ter um grupo de DI para isso. A empresa através da GP já detém de práticas diferenciadas do mercado, como por exemplo um tempo maior de licença maternidade.” (Entrevistada 5).

Com relação a indicadores, a LABS disponibiliza, para o mercado, dados que possam ser analisados e ou atribuídos como benchmarking para empresas inspiradas a buscar ou melhorar a cultura de RSC com foco em Diversidade e Inclusão.

Figura 4 - Diversidade e inclusão - Indicadores



Fonte: LABS Global, Diversidade e Inclusão (2020).

A pesquisa teve acesso a uma quantidade significativa de exemplos de práticas relacionadas a DI, foram selecionados alguns dados descritos neste item e as demais

foram organizadas conforme os grupos *Employer Networking*, existentes na LABS Brasil, bem como transcritas com exemplos de aplicação, disponíveis no Apêndice G.

4.2 GP e RSC na Atração e Retenção de Profissionais Qualificados

A RSC é uma estratégia na organização cujo direcionamento e sua manutenção são sustentados desde a Diretoria aos cargos mais operacionais, além de sensibilizar terceiros, fornecedores, clientes e comunidade na qual cada unidade da empresa está inserida. Dentro deste contexto, um dos objetivos da pesquisa é descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados.

Políticas e práticas de GP na LABS expressam que cada funcionário é essencial para alcançar o propósito da empresa. O profissional atraído para a empresa é convidado a se identificar ou a se desenvolver junto a um conjunto de comportamentos que descrevem como se fazem as coisas na LABS em seu dia a dia. Há um documento que pode ser considerado como um código de conduta que descreve a sua cultura com instruções para tomar decisões e direcionar o trabalho. (LABS Integrated Report 2019).

O vídeo institucional que explana sobre a cultura da empresa comunica valores como “abraçar as diferenças (*Embrace differences*); manter-se curioso (*Stay curious*); construir pontes, não silos (*Build Bridges, not silos*); mantenha a promessa (*Keep the promise*); fale honestamente (*Tell it like it is*)”. (LABS Integrated Report 2019, p. 76).

Há na empresa a busca pelo entendimento das necessidades e aspirações dos funcionários nas suas respectivas gerações, tendo em vista o desafio de uma organização contemporânea em atrair, reter e aumentar os talentos atuais e futuros. Para atender expectativas de funcionários e fornecer experiências e serviços inteligentes, agradáveis e significativos, a estratégia de GP busca avaliar implicações derivadas da estratégia corporativa, em áreas de investimento estratégico que abrangem todo o ciclo de vida dos funcionários. Desta forma,

[...] permite criar uma cultura de trabalho que lida com: sucesso, agilidade e escopo de um ambiente de trabalho digital construído com base em nosso propósito de ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas. Essa cultura encoraja o compartilhamento aberto de ideias, conduz à mudança e, em última instância, cria uma grande experiência para os funcionários. (LABS Integrated Report 2019, p. 75).

Com relação à estrutura organizacional, a Diretoria Global de Recursos Humanos responde, diretamente, para o CEO da organização. De acordo com o Entrevistado 3

“[...] a Diretoria de GP LABS Brasil, responde para a Diretoria de GP Regional, que, por sua vez, responde para o Diretor GP Global, que responde diretamente para o CEO.”

A diretoria de RSC não se reporta à GP, mas trabalha em conjunto para a mobilização de lideranças e voluntários para os programas e práticas relacionados com RSC. O Líder da Diversidade e Inclusão da LABS explica que é importante entender a cultura da empresa quanto à influência das práticas de RSC na GP:

“Nossa cultura não é setorizada onde cada pessoa irá trabalhar somente na sua caixinha, a gente trabalha muito em projetos em conjunto, ou seja, independente de onde estiver o RSC e a GP a gente sempre trabalha em conjunto, é natural na LABS. Não é porque o RSC não está sobre gestão ou abaixo da GP que significa que eles não trabalham juntos.” (Entrevistado 3).

O Líder da RSC, da LABS, descreve que a GP e a RSC são processos independentes com diretorias que respondem diretamente por cada processo:

“No passado a GP era mais reativa no envolvimento da área nas práticas de RSC. Nos últimos anos, o cenário mudou positivamente e progressivamente com relação ao apoio da GP nas práticas de RSC. Uma mudança na estratégia da RSC foi estipular junto com a GP uma reunião bimensal com os gestores, buscando compartilhar e atualizar sobre os projetos que estão sendo desenvolvidos, assim como buscar apoio à participação dos voluntários. Hoje a GP é um forte parceiro na elaboração e realização das atividades.” (Entrevistado 7).

Já, na Diversidade e Inclusão, como apresentado anteriormente, o Líder de DI relata que a GP tem influência na gestão do planejamento e orçamento relacionados às práticas sociais:

“A GP trabalha como ‘sponsor’, ou seja, um patrocinador do negócio e o apoiador que ajuda a lapidar e a cocriar as ações caso haja necessidade.” (Entrevistado 3).

Outro exemplo de influência da GP nos grupos de diversidade é ter um profissional da área para dar suporte efetivo nas ações, de modo especial na atração de funcionários, como pode-se observar no depoimento da Entrevistada 9:

“[...] no grupo BWN é composto por um pequeno grupo que administra as ações previamente planejadas, importante ressaltar que há uma pessoa da equipe de atração da GP que traz o olhar do perfil do funcionário que a empresa busca e deseja no ambiente corporativo.”

Medidas de engajamento têm sido utilizadas para avaliar se a estratégia é percebida pelos funcionários. Define-se pontuação desejada para o nível de comprometimento, orgulho e lealdade dos funcionários, bem como o sentimento de defesa dos funcionários em relação à LABS. Estas medidas são obtidas por meio de uma pesquisa anual com os funcionários nomeada de “#unfiltered”. (LABS Integrated Report 2019).

O Índice de Engajamento dos Funcionários, em 2019, ficou em 83%, um pouco abaixo de 2018 com 84%. Para 2020, ao longo de 2023, a LABS tem como objetivo elevar o engajamento dos funcionários e mantê-lo entre 84% e 86%, como nos anos de 2016 e 2017, com 85%. (LABS Integrated Report 2019). Neste aspecto, o Líder da Diversidade e Inclusão da LABS comenta:

“Uma prática de GP que apoia preventivamente a manutenção do engajamento, além de compartilhar a importância desse indicador para a empresa é a existência do grupo de funcionários chamados Employee Sound Boarding, que significa quadro de situações críticas de funcionários, onde os envolvidos são representantes de todos os setores e discutem situações que estão relacionadas ao clima organizacional e que são trabalhadas com o CEO e da GP.” (Entrevistado 3).

Na LABS foi feito, também, um estudo para avaliar a relação entre o engajamento e o crescimento da empresa. Com dados coletados entre 2014 e 2018, analisou-se o impacto financeiro do engajamento dos funcionários. Este estudo revelou uma correlação positiva significativa entre o engajamento dos funcionários e a receita. (LABS Integrated Report 2019).

Outro indicador, avaliado, refere-se à relação entre desenvolvimento dos funcionários e o seu engajamento. Investigou-se se há relação positiva entre o investimento da empresa, no desenvolvimento dos funcionários, e apoio a suas carreiras com seu comprometimento e lealdade. Esta relação foi confirmada por um

estudo de Bedarkar e Pandita (2014), que identificaram as "oportunidades de carreira" como o principal motor do engajamento dos funcionários. (LABS Integrated Report 2019).

Até o momento, os dados descritos relacionam-se à descrição das políticas e práticas de GP, associadas à RSC num contexto geral da gestão, com referência ao engajamento. Nos próximos itens foram encontrados dados empíricos descritos, de forma aprofundada, sobre atração e retenção de profissionais qualificados.

4.2.1 A Atração de Profissionais Qualificados

Um dos objetivos específicos desta pesquisa é identificar a influência das práticas sociais na GP através da atração de profissionais qualificados. Com base nos estudos realizados nas fontes primária e secundária identificou-se políticas, estratégias e resultados que destacam o engajamento do profissional LABS e a importância da relação da RSC, de modo especial, a Diversidade e Inclusão neste contexto.

Em 2019, foram contratados externamente 12.833 funcionários, sendo 21,4% "Early Talents" e 37,5% mulheres, de acordo com resultados previstos no plano de crescimento global da empresa. E todo o processo de atração foca na construção de uma força de trabalho altamente inclusiva em vários aspectos demográficos (gerações, gênero, etc.). (LABS Integrated Report 2019).

A LABS é considerada um ímã de profissionais qualificados e conquistou mais de 200 prêmios de empregador. O LABS Integrated Report 2019 descreve que a LABS América esteve no ranking anual da Fortune 100 Best Workplaces for Women, e Best Places to Work on Glassdoor. A LABS também foi classificada como uma das melhores marcas para se trabalhar em sete das nove listas anuais de Melhores Lugares para Trabalhar 2020, da Glassdoor Employees' Choice. (GREAT PLACE TO WORK, 2019; GLASSDOOR, 2019).

A LABS desenvolve um produto específico, cuja inteligência do negócio é ensinada para seus profissionais, à medida que são inseridos no contexto de desenvolvimento e suporte ao cliente. A maioria dos entrevistados citam que o perfil do profissional e os critérios mínimos exigidos para uma contratação é que o profissional tenha inglês fluente e alguma graduação concluída ou em desenvolvimento numa Universidade. Segundo as falas dos entrevistados 9 e 3:

“Nossa tradição é formar profissionais, por isso, o perfil de entrada de um profissional LABS não se exige a experiência. A cada 10 vagas, 3 são para cargos mais plenos e sênior, as demais são para funções operacionais no qual moldamos o profissional nos conhecimentos técnicos originados pela própria empresa. Profissionais jovens que estão na graduação, faltando dois anos para se formar, fluência no inglês e espanhol (normalmente aprendido assistindo seriados ou jogando vídeo game), moram com os pais, normalmente primeiro emprego.” (Entrevistada 9).

“Num processo de atração existe a relação com a experiência prévia para cargos específicos, mas hoje a grande parte das pessoas são contratadas pelos projetos de estágio. Aproximadamente 83% dos profissionais foram contratados pós estágio. É um indicador alto e por isso, buscamos desenvolver o profissional nos 5 comportamentos culturais da empresa nesse período.” (Entrevistado 3).

Além disto, em termos comportamentais, a LABS busca candidatos que somam algumas características:

“[...] que sejam colaborativas, criativas e divertidas. E, acima de tudo, querem pessoas apaixonadas por ajudar as empresas - e o mundo - a crescer e a melhorar a vida das pessoas.” (Entrevistado 3).

“[...] que representam a diversidade, muito em função de que quanto mais diverso for o ambiente, mais produtivo se tornará. Na LABS a empresa busca e adapta o ambiente para melhor atender o profissional diverso, por exemplo profissionais com deficiência.” (Entrevistado 7).

Quando se trata de vagas cujos requisitos exigem experiências de profissionais plenos ou sênior, em ferramentas ou linguagens de desenvolvimento específicos, faz-se necessária a busca no mercado, como comenta a Entrevistada 9:

“São perfis mais difíceis de encontrar e que normalmente precisa-se abrir oportunidade para profissionais de outros estados ou até países.”

Independentemente de ter ou não experiência, o perfil profissional da LABS é moldado numa diretriz que busca por diversidade no quadro funcional. Nas situações citadas acima, de forma imediata, identifica-se a diversidade geracional e cultural.

Uma prática social é o desenvolvimento do produto, este é o sistema de GP, LABS Success Factors HCM, para ajudar a elevar os níveis de diversidade no ambiente de trabalho das organizações, nos processos de descrição de trabalho, avaliações de desempenho e outros processos para identificar potenciais

preconceitos e sugerir mudanças que incentivem a igualdade. As primeiras mudanças ocorreram na disponibilidade de análises e relatórios sobre diversidade e inclusão, para ajudar as organizações a identificar e rastrear onde existem preconceitos na contratação de talentos (recrutamento e seleção) e gestão de processos (remuneração, sucessão), juntamente com orientações sobre ações a serem tomadas para abordar estes preconceitos. (LABS Brasil, Tecnologia da LABS facilitará Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho, 2016).

As soluções LABS Success Factors visam aumentar o valor de uma força de trabalho através do desenvolvimento, gestão, envolvimento e capacitação das pessoas. Em 2019, a LABS mudou o nome da LABS Success Factors HCM Suite para LABS Success Factors Human Experience Management (HXM) Suite, já que a funcionalidade XM da Qualtrics foi integrada ao software. Além disto, as soluções HXM da LABS oferecem ofertas para o núcleo de GP e folha de pagamento, gestão de talentos, experiência dos funcionários, análise de pessoas e planejamento da força de trabalho. “Sistema de recrutamento, viés inconsciente no processo de seleção”. (LABS Integrated Report 2019, p. 69). O relato do Entrevistado 3 ilustra a respeito do recrutamento:

“Todo o processo de recrutamento da LABS é via um portal onde a pessoa cadastra o seu currículo. Várias informações que não são relevantes não aparecem, ou seja, se trabalha no blind recruitment (recrutamento às cegas), somente se analisa informações que são relevantes para o cargo, como experiência na área. Foto, é um exemplo que não aparece para o recrutador e gestão da área, assim mitiga riscos de preconceitos com relação a imagem. A gente tenta tirar também o nome da Universidade que o candidato estuda ou formou-se é outro exemplo.”

Os próprios funcionários tornam-se os atores de divulgação da empresa uma vez que, em eventos fora do ambiente corporativo, compartilham das suas experiências e relatos sobre a cultura organizacional da LABS, conforme a Entrevistada 6 comenta:

“Como temos um marketing forte para ser uma boa empresa para se trabalhar. Entendemos que o próprio funcionário poderia ser o nosso catalizador para novos candidatos, então os convidamos para serem os Embaixadores dentro da Universidade. Descentralizamos o processo de atração da GP, por exemplo, é muito fácil a GP dizer que é muito legal trabalhar aqui, mas o mercado quer ouvir das pessoas que fazem as mesmas funções que ela.”

A RSC e Diversidade e Inclusão (DI) são braços fortes nestas ações, principalmente pelo direcionamento estratégico de ser uma empresa inclusiva. Um exemplo é o programa “ID Experience”, prática que oportuniza trazer profissionais e alunos para conhecer o ambiente organizacional na LABS e participar de alguns workshops sobre um tema relacionado ao posicionamento estratégico, que, em 2018, direcionou a contratação de um número maior de profissionais mulheres e, em 2019, de profissionais negros. Ambos tiveram como canal de entrada um evento realizado na própria organização, em que o convite era para o público específico e os dados já eram vinculados à base de dados da empresa. Segundo a Entrevistada 6, os grupos de DI têm suas particularidades com relação à gestão, mas destaca um ponto em comum:

“[...] em todos os grupos teremos pessoas de recrutamento pra gente poder olhar pra diversidade e poder trazer pra dentro do nosso processo de GP.”

Já, nas entrevistas 5 e 6, são descritas estratégias de atração da LABS.

“A LABS tem um sistema de GP inclusiva onde todo o processo é iniciado, acompanhado e finalizado por lá e que se torna benchmarking para outras empresas. Há como estratégia a participação de pesquisas de satisfação e clima organizacional, como GPTW - Great Place to Work, [...] acabam trazendo uma visibilidade para o mercado. Além disso, há uma prática da GP, onde o funcionário pode indicar pessoas para trabalhar na empresa e, uma vez que essa pessoa se candidate e seja aprovado no processo de seleção, o funcionário recebe um prêmio.” (Entrevistada 5).

“A cada vaga que abre, pensamos [em] como atrair a pessoa certa, se precisamos de alguém que fale espanhol, vamos fazer eventos em espanhol, convidando funcionários que falam o idioma ou que são dessa nacionalidade para falar sobre tema leves e que consiga atrair essas pessoas que falam para dentro da empresa.” (Entrevistada 6).

Entre as práticas realizadas pela empresa para posicionar a LABS como instituição atrativa para futuros profissionais qualificados, destaca-se o trabalho realizado em conjunto com mais de 3.800 universidades em eventos, palestras executivas, visitas a escritórios, concursos, patrocínios a clubes de estudantes e *webinars* voltados ao recrutamento dos melhores estudantes e graduados, bem como para a integração das mais recentes tecnologias da LABS aos currículos. O programa de Alianças Universitárias, da empresa, é oferecido em universidades de todo o

mundo, como uma iniciativa que visa familiarizar e inspirar os estudantes com as últimas inovações da LABS e proporcionar aos talentos da próxima geração as habilidades e tecnologias necessárias para o século XXI, seja nesta empresa ou em qualquer outro lugar. (LABS Integrated Report 2019).

Em 2019, mais de 1.000 alunos foram inscritos no programa de formação profissional da LABS (no Brasil, China, Alemanha, Hungria, Índia, Irlanda, Japão, Singapura, Austrália, Suíça e Estados Unidos). “No geral, medimos uma taxa de conversão (número de alunos que permaneceram na LABS depois de completarem seus estudos duplos) para estudantes de formação profissional de 71% em 2019 (2018: 73%)”. (LABS Integrated Report 2019, p. 75).

Um adendo deste programa é a LABS Next-Gen, que se define como uma plataforma de inovação que poderá impactar os mais de 335.000 clientes da LABS de 25 setores da economia, presentes em 190 países. A plataforma conecta ao ecossistema da empresa (estudantes, bem como *startups* e pesquisadores) e a rede de inovação da LABS University Alliances, que conta com mais de 3.100 instituições educacionais em 106 países, bem como mais de 100 centros de inovação e desenvolvimento, além de *startups*. Este é um movimento global que conecta empresas e universidades com o propósito de unir estudantes e pesquisadores em uma colaboração coletiva para a inovação. No Brasil a plataforma está lotada num espaço dentro da Universidade Unisinos em São Leopoldo. (LABS Brazil, LABS Next Gen, 2020).

Também em parceria com outra Universidade, os organizadores convidaram acadêmicos, *startups*, parceiros globais e especialistas da LABS para participar do primeiro *Unleashed Meetup* e falar sobre um assunto muito importante: Inteligência Artificial e o futuro da tecnologia. Durante o evento, os painelistas compartilharam suas experiências e discutiram como pode-se usar a tecnologia para ajudar a mudar o mundo, motivando para ações de impacto social e ambiental. (@LABS, 2019).

Um exemplo foi a Conferência *Global Women in Data Science* (WiDS) que ocorre anualmente. Dentro da programação houve palestrantes, exclusivamente, femininas que tiveram como objetivo inspirar e educar cientistas de dados, independentemente do gênero, e apoiar as mulheres no campo. (@LABS, 2019).

Outra iniciativa foi unir a Ficção Científica (Sci-Fi) e o *Design Thinking* usando livros, filmes e séries para ajudar a criar ideias inovadoras e transformadoras que possam causar impacto. Durante o workshop, os participantes tiveram a oportunidade

de aprender e combinar os dois, *Design Thinking* e Sci-Fi, para encontrar soluções para resolver um dos 17 Objetivos Globais da ONU. (@LABS, 2019).

Uma vez concluída a descrição de práticas de RSC relacionadas à GP, no que tange a atração, o próximo passo refere-se a uma análise descritiva sobre a retenção de profissionais qualificados.

4.2.2 A Retenção de Profissionais Qualificados

Outro objetivo específico da pesquisa é identificar a influência das práticas sociais na GP através da retenção de profissionais qualificados. Através dos estudos realizados nas fontes primária e secundária identificou-se políticas, estratégias e resultados que destacam o engajamento do profissional LABS e a importância da relação da RSC e da Diversidade e Inclusão neste contexto. Pode-se perceber que quando se trata de retenção foram identificados dois pontos em destaque: a relação e influência no comportamento e no desenvolvimento do profissional.

A LABS expressa uma política voltada a desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todos os seus funcionários. A taxa de retenção global em 2019 foi de 93,3%, comparada a 93,9% em 2018. (LABS Integrated Report 2019).

Geralmente, as empresas buscam manter um baixo índice de rotatividade, enquanto, na LABS, a lógica está em procurar manter o índice de retenção elevado. (LABS Integrated Report 2019). A base de cálculo é definida pelo número médio de funcionários, subtraída dos funcionários que se desligaram voluntariamente (excluindo-se as demissões relacionadas à reestruturação) e do número médio de funcionários (em equivalentes a tempo integral ou FTEs), levando em conta os últimos 12 meses. Em 2019, ocorreram 2.859 desligamentos relacionados à reestruturação (2,9%) contra 305 desligamentos em 2018 (0,3%). Além disto, a permanência média na LABS permanece no mesmo patamar elevado (7,3 anos em 2019 e 7,2 anos em 2018) e percebe-se que a fidelidade do pessoal é um indicador adicional de que a LABS é considerada um empregador de escolha. (LABS Integrated Report 2019).

Considera-se, na empresa, que o engajamento dos funcionários influencia a sua retenção na organização, sendo que o engajamento, como já dito, opera como indicador estratégico. (LABS Integrated Report 2019).

Promover a RSC como estratégia favorece aos funcionários que exerçam engajamento à organização em atividades que excedem as suas responsabilidades

atreladas à função. Os depoimentos nas entrevistas expressam a percepção de engajamento, como pode-se perceber na fala da Entrevistada 6:

“Quando a gente trabalha com algo maior que seu trabalho em si, o sentimento é de felicidade, então eu sinto isso, uma gratidão em poder trabalhar numa empresa que me dá liberdade em lidar com assuntos que eu gosto e me faz sentir uma pessoa que acrescenta não só para a empresa, mas para o mundo.”

De acordo com alguns depoimentos, identificou-se que a realização de práticas sociais tornam-se estratégia de retenção quando o profissional da LABS vive a experiência e se torna capaz de questionar seu modelo mental e **avaliar seu comportamento**.

“A prática de RSC também permite desenvolver comportamentalmente funcionários. A maioria das pessoas vivem numa bolha e quando se deparam com uma realidade bastante vulnerável, mesmo que seja uma ação pontual, ou seja, rápida realização, de certa forma consegue fazer com que a pessoa amplie a sua consciência, acaba experimentando situações diferentes. Um exemplo foi uma ação em que ministramos três aulas de informática para crianças de uma escola da periferia. Realizado a ação os envolvidos se deram conta que reclamavam muito, por coisas pequenas. A gente parou de reclamar, quando alguém falava um corrigia o outro.” (Entrevistada 8).

Outro ponto relacionado à retenção é que o voluntário, além de promover mudanças de comportamento, encoraja os demais profissionais a viver esta experiência, capaz de sensibilizá-los através do exemplo, como relata a Entrevistada 9:

“Os eventos sociais contagiam de tal forma que não fica somente no local onde foi realizada a ação, se propaga no ambiente do trabalho, uma vez que os voluntários compartilham suas experiências e lições aprendidas. Até os profissionais mais reservados se sintam contagiados. Com certeza, um exemplo é o mês de serviço realizado em outubro.”

A retenção está diretamente relacionada ao engajamento do profissional para com as atividades e oportunidades tratadas na empresa. Corroborando para as políticas voltadas à retenção, estão os estudos que analisam alguns indicadores, dentre eles, o impacto financeiro do engajamento dos funcionários. Como já foi dito,

o estudo realizado na empresa revelou uma correlação positiva significativa entre o engajamento dos funcionários e a receita. (LABS Integrated Report 2019).

Outro indicador que compõe a base de dados de gestão relacionado com a retenção de funcionários, é o nível de **fidelização de clientes**. Este indicador baseia-se na hipótese de que funcionários experientes trabalham de forma mais eficiente, têm melhor conhecimento do produto e podem construir relacionamentos de confiança com colegas e clientes, portanto, têm a capacidade de melhor atender às necessidades dos clientes. Tal indicador foi estabelecido de acordo com os estudos de Koys (2001) que encontrou evidências de que a rotatividade de funcionários tem um impacto negativo na satisfação dos clientes. (LABS Integrated Report 2019). As falas dos entrevistados 5 e 3 vêm ao encontro deste assunto:

“A cultura de RSC e Diversidade e Inclusão na empresa repercute em várias atmosferas, inclusive a do atendimento ao cliente. E os clientes percebem isso... o produto em si é pensado com esse cuidado. Acaba que os próprios clientes absorvem o nosso comportamento e replicam em seus processos.” (Entrevistada 5).

“Uma parte do meu trabalho eu me relaciono com o cliente e gosto também. Pois vejo como uma oportunidade de conectar Diversidade e Inclusão com relação a cliente, produto. Acho que isso é uma coisa que eu nunca quis perder. Nunca me desconectar com o mercado, porque isso me traz uma bagagem com relação às pessoas que trabalham com Diversidade e não tem. E junto com isso trabalho Diversidade com relação cultura e inovação através das pessoas.” (Entrevistado 3).

A retenção também poder ser relacionada a práticas de RSC voltada a desenvolvimento. A GP da LABS busca desenvolver ações que potencializem o **perfil dos funcionários e da liderança através de uma gama de desenvolvimento profissional**, aprendizagem, mentoria, coaching, juntamente com um programa de diversidade de gênero para levar em consideração as mudanças em uma força de trabalho global. (LABS Integrated Report 2019). Além da criação de um ambiente de trabalho que impulse a inovação, o desempenho e o engajamento. (LABS Integrated Report 2019).

A LABS cria oportunidades de carreira para os funcionários e segue isto como estratégia sustentada no indicador que evidencia quanto maior a capacitação dos funcionários, maior é a retenção. Tal estudo baseou-se no Global Workforce Study (2012), a "chance de progredir na carreira é o segundo maior motor de retenção de

funcionários. Por sua vez, é nossa expectativa que essa oportunidade leve a um aumento na retenção de funcionários”. (LABS Integrated Report 2019, p. 217).

Em 2019, a empresa forneceu mais de 1.199.000 cursos (não incluindo treinamentos de *compliance*) para 96% de seus funcionários. (LABS Integrated Report 2019). Conforme o relato do Entrevistado 7:

“Em se tratando de influência da RSC na GP, no On Boarding, um programa de acolhimento para novos profissionais contratados para a LABS, onde é apresentado várias informações em formato de workshop necessários para que haja conexão com a cultura organizacional do novo contratado. Há na programação um espaço para o time da RSC compartilhar sobre a existência do grupo, seus direcionadores, como funciona e aproveitando para convidar o colega a fazer parte. O mesmo vale para a Diversidade e Inclusão.”

A LABS acredita que o aprendizado, ao longo da vida, é a chave do sucesso, na LABS Integrated Report 2019 percebe-se que ele acontece no trabalho, através da interação com os colegas e com as atividades de aprendizagem formal. Programas online com ritmo próprio, além de cursos de treinamento técnico e *soft skills*, são abertos a todos os funcionários. “Nosso portfólio de aprendizagem entre colegas engloba coaching, mentoring, job shadowing e oportunidades de facilitação.” (LABS Integrated Report 2019, p. 76).

“Um exemplo é o treinamento oficial sobre Diversidade e Inclusão nomeado de Focus on the Insights. Nesse curso fala sobre a estratégia da LABS, todos os tipos de diversidade, como se conecta com o negócio. O curso leva em torno de 14 horas e está disponível numa versão online na plataforma de educação da LABS. Desde o ano passado fizemos uma versão desse treinamento mais pocket e numa carga horária de 2 horas. Treinamento é um bate papo, onde há estímulo de fala dos participantes, visando criar uma catarse. A gente promove o evento online numa versão completa e outra presencial. Quem ministra esse treinamento são voluntários que participam dos grupos de DI. Os treinamentos sobre Diversidade e Inclusão não são obrigatórios, pois entendemos a iniciativa deve ser dos funcionários em querer engajar-se. Nosso trabalho é fornecer conteúdo e experiência para que as pessoas entendam a importância sobre o tema. Ambos os cursos são promovidos por comunicados e convites diretos realizados pelas lideranças. A ideia é sempre utilizar pessoas que tenham influência dentro da LABS para promover essa participação. A gente tem um cuidado para que o tema seja de interesse sem ficar na rotina.” (Entrevistado 3).

Outra forma para o desenvolvimento é a oportunidade de trabalhar em projetos escolhidos pelo próprio profissional e que esteja relacionado ao seu propósito de vida, desenvolvendo-se em algo que lhe faça sentido. O Entrevista 3 explanou, com riqueza de detalhes, a relação do propósito pessoal e profissional e a influência do líder nesta jornada de desenvolvimento.

“Uma das coisas que mais faz as pessoas ficarem na empresa é a oportunidade de trabalharem transversalmente em projetos o tempo todo. É estimulado às pessoas trabalharem com outras pessoas de outras áreas e funções, que elas trabalhem entre líderes e liderados em conjunto e não necessariamente o líder direto. Que elas trabalhem com projetos de RSC e Diversidade e Inclusão. Não existe a situação de você somente fazer sua tarefa e não poder fazer outras atividades. Na verdade, o trabalho projetual é estimulado o tempo todo, o que potencializa as relações. Dentro disso, o papel do líder é fazer com que a pessoa mantenha a produtividade, mas que ela possa fazer coisas importantes para ela. E também fazer com que o trabalho da função dela seja algo que tenha relação com o propósito. Se não tem diretamente, o líder deve apoiar e ajudar a buscar outras atividades que mantenham a pessoa na LABS engajada, porque ela sabe que fará algo que faça sentido.”

Também a oportunidade e apoio da realização de práticas sociais com a liberdade de relacionar a experiência social com a atividade fim da sua função e a capacidade de desenvolver competências comportamentais, tais como relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, como pode-se verificar nos relatos a seguir:

“Participar de projetos de RSC e DI que você gosta e se realiza, permitem que você contribua tanto para o impacto social quanto para o desenvolvimento do negócio da empresa. A relação de como você desenvolve as atividades sociais torna-se uma escola de aprendizagem para ser aplicado na sua rotina de trabalho, para uma possível promoção na sua carreira.” (Entrevistada 5).

“O meu desenvolvimento pessoal foi muito maior pelo meu envolvimento no grupo PRIDE LABS na Diversidade e Inclusão, do que simplesmente no meu trabalho com relacionamento aos clientes. Então hoje, eu tenho a experiência e habilidades técnicas e comportamentais por causa dessa oportunidade.” (Entrevistada 6).

Inclusive para vagas de gestão e quaisquer áreas é recomendado o candidato já ter liderado algum grupo de Diversidade e Inclusão. Encontrou-se evidências que caracterizam a influência da RSC na GP com o depoimento de uma entrevista feita

com uma profissional em GP e outra, uma Gestora, que, antes de ser promovida, atuava como líder de grupo de DI.

“Muitas vezes se fala que para participar de alguma oportunidade em cargos de liderança na empresa, recomenda-se incluir no plano de desenvolvimento de carreira do profissional a importância do mesmo já ter exercido um cargo de liderança em um dos grupos de Diversidade e Inclusão, para que possa desenvolver algo que está precisando.” (Entrevistada 6).

Os exemplos destas iniciativas foram facilmente encontrados nas divulgações via rede social da empresa. Uma destas práticas foi o *Knowledge Expo* (Exposição do Conhecimento), em que os funcionários têm a oportunidade de trocar ideias sobre experiências profissionais e melhores práticas entre funcionários de diferentes áreas. (@LABS, 2019).

A LABS acredita que construir confiança nos líderes é essencial para o contínuo alto engajamento dos funcionários. A empresa oferece um caminho de carreira para especialistas em paralelo ao caminho de desenvolvimento gerencial. Até o final de 2019, 5.152 gestores de pessoas (52%) e 4.407 especialistas (19%) haviam completado o programa de desenvolvimento de ponta. Em 2019, a Leadership Trust permaneceu com uma forte pontuação de 59% (2018). (LABS Integrated Report 2019). De acordo com os depoimentos das entrevistas 5 e 3:

“A cultura da empresa é estimulada para práticas sociais, a realização das práticas sociais deve ser orgânica e sem obrigatoriedade. Se engajar nas atividades culturalmente é bem visto pelos profissionais. As lideranças são preparadas para isso.” (Entrevistada 5).

“Porém nem todo o gestor é aberto para incentivar os seus funcionários a participarem de práticas sociais. Então, o trabalho como Líder de Diversidade e Inclusão na LABS é conseguir criar um espaço onde todo o gerente se conecte a ponto de entender que isso ajuda as pessoas se desenvolverem e é importante que elas participem.” (Entrevistado 3).

Os funcionários precisam adquirir, constantemente, novas habilidades para atender às demandas do ambiente de trabalho atual. A estrutura de carreira ajuda os funcionários a descobrir quem são, identificar as áreas onde querem crescer e desenvolver um plano de ação para chegar lá. Durante 2019, a empresa evoluiu, ainda mais, a abordagem de gestão de desempenho chamada **LABS Talk** para um diálogo

flexível e orientado pelas necessidades entre funcionários e gerentes, ao invés de pontos de verificação orientados pelo calendário uma vez por trimestre. (LABS Integrated Report 2019).

O voluntariado à realização de práticas sociais não está vinculado de forma direta na avaliação de desempenho. A não avaliação formal é devida à atitude do profissional ser orgânica, ou, seja, deve fazer parte do seu propósito.

“[...] deve fazer parte dos seus valores de forma subconsciente.”
(Entrevistada 9).

Uma importante prática de gestão que apoia o desenvolvimento do profissional qualificado e uma maneira de incentivo aos funcionários, na cultura de realizar voluntariado, é a **LABS Talk**. Por ser uma atividade voluntária a empresa não pode cobrar a participação ou não do funcionário, mas vai de cada gerente estimular e relacionar as práticas sociais como forma de desenvolvê-lo. Os entrevistados 7 e 5, citam os seguintes exemplos:

“o time de Desenvolvimento da LABS tem como entrega uma aula de programação básica para o Projeto TechSchool. Pra que de fato isso ocorra, o funcionário precisa alinhar com o seu gestor qual o objetivo do projeto e qual será a sua contribuição. O gerente pode incentivar a realização ou bloquear em função de alta demanda de trabalho da função, os momentos da LABS Talk apoiam nessa negociação.”

“Temos a LABS Talks com o nosso gestor para tratarmos da nossa rotina e desenvolvimento, são dois encontros semanais de 30 minutos onde compartilhamos nossas atividades e nosso envolvimento em práticas sociais acabam sendo pauta.” (Entrevistada 5).

Desta forma, conclui-se a descrição de práticas de RSC relacionadas à GP no que tange a retenção de profissionais qualificados. E encaminha-se para a descrição do último objetivo desta pesquisa.

4.3 Comportamento da Geração a qual pertencem os profissionais qualificados

Como já foi dito, a cultura da empresa comunica valores como “abraçar as diferenças (*Embrace differences*); Manter-se curioso (*Stay curious*); Construir pontes, não silos (*Build Bridges, not silos*); Mantenha a promessa (*Keep the promise*); Fale honestamente (*Tell it like it is*). (LABS Integrated Report). Para atração e retenção de

profissionais qualificados na LABS estes valores precisam repercutir nas crenças, valores, atitudes da geração que respondem pelas atividades da empresa.

Tais condutas estão, também, associadas às características geracionais dos profissionais qualificados que pertencem ao quadro funcional da LABS. As práticas de RSC são uma forma de engajar e reter os funcionários, justamente pelo quadro funcional ser formado por gerações que não se sustentam na empresa por salário ou benefícios interessantes. E, de acordo com a Entrevistada 9:

“Esse público está conectado ao ‘sentido’ de fazer algo que transcende aos objetivos da empresa. Os valores e o propósito da LABS tem total influência uma vez que está conectado ao modelo mental destas gerações.”

Com relação ao perfil geracional da LABS Brasil, em 2018 o quadro de funcionários possuía mais de 80% dos profissionais das gerações *millennials* (Y) e Z. A faixa etária média dos funcionários era de 30 anos, sendo que 32% possuem MBA, mestrado ou doutorado. (REVISTA EMPRESÁRIOS, 2018). A Líder do grupo *Generation* compartilhou os dados de 2019, onde descreve que, atualmente, o quadro de funcionários da LABS Brasil comporta 4 gerações trabalhando no ambiente organizacional:

“3,1% baby boomers, teve uma queda em 2019, eram 3,8%, baixou em 2019. A geração X é de 31,6% em 2019, millennials (Y) é 58,5% em 2019, e a geração Z 6,8%, estagiários.” (Entrevistada 8).

A geração *millennials*, por representar a grande maioria do quadro funcional, impulsiona o modelo de RSC no ambiente organizacional, e suas características geracionais estão de acordo com os depoimentos dos entrevistados, relacionadas ao comportamento padrão geracional. Conforme percebe-se a seguir:

“O maior sentido é eu estar a devolver algo para a sociedade. Agregar na vida das pessoas de forma direta ou indiretamente. Considerando que muitos, se não todos, em algum momento foram privilegiados por alguma coisa que outras pessoas não foram. Então, usar esses privilégios que a gente tem para poder privilegiar outras pessoas também a ingressarem no mercado de trabalho principalmente se for na LABS.” (Entrevistado 2).

“No sentido pessoal participar das práticas sociais me faz muito bem, pois é algo que acredito e que vejo valor. São pequenas práticas que a gente

consegue impactar uma quantidade grande de pessoas causando uma mudança mesmo que seja pequena na vida de alguém.” (Entrevistada 4).

“Como millennials eu vejo que trabalhar em conjunto é uma característica da minha geração e, para isso, eu estou sempre lidando com pessoas, procuro lidar com grupos de trabalho diferentes. É uma coisa natural lidar com gerações diferentes, culturas diferentes, mas também entendo que essas características fazem parte do meu perfil.” (Entrevistada 9).

Outro ponto a destacar, com relação ao comportamento, é que a Geração *Millennials* é motivada por trabalhar com sentido e relacionar o propósito da empresa com o propósito pessoal. O trabalho é vinculado ao sentido de fazer algo por alguma coisa ou alguém, relacionando-o a um engajamento emocional. Os relatos, a seguir, corroboram com esta informação:

“Pra mim não é uma questão somente de propósito é uma questão de fazer o bem. Na verdade, eu não gosto da frase ‘Fazer o bem’. Fazer o bem está errado, assim como fazer a coisa certa. O que temos que fazer é corrigir os problemas que a gente criou. O racismo é um problema que a gente criou. O preconceito com relação à orientação sexual foi um problema que a gente criou. Então, a gente tem a responsabilidade de resolver eles. Fazer o bem nos coloca numa situação de pessoas superiores. Se eu falo que vou fazer o bem eu me coloco superior a situação e vou fazer o bem porque sou muito bom e se torna muito assistencialista. Eu acredito que se a gente faz algo social é por ser de minha responsabilidade. Eu tenho que fazer isso! Na minha visão eu tenho privilégios por ser uma pessoa branca por exemplo. E se eu tenho esse privilégio, ele só existe porque tem racismo. Se não existisse racismo eu não teria privilégio. Se tudo que eu tenho como privilégio veio de uma situação de racismo eu tenho responsabilidade de resolver isso. É assim que eu vejo as coisas. É questão de igualdade!” (Entrevistado 3).

“Pra mim é propósito! Até então eu não havia encontrado um emprego que me dignifica, de me sentir parte de algo que impacta o meio onde vivo. Eu entendo que o trabalho não é somente executar o que te pedem ou que o teu cargo descreve. Os meus outros trabalhos eram de números e entregas que, muitas vezes, não encontrava sentido. Mas se a Maria, do que ela gosta, o que a motiva. Quem é ela e como ela pode contribuir, não somente tecnicamente como uma Analista de Suporte, mas nas pessoas e no trabalho dela internamente ou externamente.” (Entrevistada 5).

O tema gerações tem sua importância dentro da empresa, e, recentemente, está fazendo parte dos fóruns estratégicos. Como prática social há o grupo de DI, o *Generation*, que promove conversar sobre as diferenças geracionais e suas complementariedades, mas não houve evidências em que a GP atua com maior

propriedade nas várias gerações que representam o quadro funcional. De acordo com a Entrevistada 5,

“[...] o tema geração vem ganhando ênfase através da estratégia global e grupo de Generation, mas não através da GP local. Como nossa estrutura é global não há ninguém na GP que faça alguma reunião sobre isso, no grupo de DI discutimos sobre o tema, compartilhamos experiências que nos apoia nos momentos de entrevista junto ao candidato. Mas aqui dentro é nítido que o tema faz parte da estratégia global e que vem sendo cascadeado.”

O posicionamento estratégico da empresa em gerar impacto social, transformando a vida das pessoas promove incentivo aos funcionários desenvolverem projetos sociais, tanto para serem aplicados internamente, ou seja, para os próprios funcionários, quanto externamente, ou seja para a comunidade. Através dos depoimentos, o que os impulsiona a serem voluntários é a capacidade de criar estímulos para uma mudança de comportamento e ampliação de consciência, gerando engajamento e sua retenção na organização. Conforme os relatos:

“Sim, com certeza. A meu ver, participar de um grupo de Diversidade é uma forma de que as pessoas entrem num processo de criação onde uma lente mais inclusiva de percepção de seus privilégios, de como são as suas estruturas sociais que giram em torno de privilégios e preconceitos. E as pessoas se tornam mais sensíveis à questão social. É um processo que todo mundo deveria passar dentro da empresa para poder entender o quanto o teu trabalho fim pode estar conectado a alguma coisa que faz a diferença na vida de alguém. Então, participar de um trabalho assim, de um projeto social, na minha opinião é uma coisa meio sem volta. Depois que a gente vê o tanto de coisa errada que tem na nossa sociedade e que precisa ser melhorado não tem como se colocar num papel de negação.” (Entrevistado 3).

*“Com certeza a gente **percebe mudança de comportamento das pessoas que fazem parte dos grupos de DI e realizam práticas sociais.** A começar por mim, que antes de fazer parte dessas práticas sociais vivia numa bolha. Ajuda a desenvolver várias questões, como por exemplo, a empatia com relação ao outro. Saber entender, interpretar o próximo, saber respeitar o lugar de fala. A gente consegue desenvolver um senso muito mais crítico da sociedade e começa a olhar para situações que talvez não tivesse parado para pensar.”* (Entrevistada 4, grifo nosso).

“As práticas sociais afetam de uma forma muito positiva tanto quem está engajado na organização dos eventos, quanto os que participam de alguma forma como ouvintes. O impacto social é um direcionamento da LABS. Hoje

trabalhamos com profissionais que são representantes da Diversidade e que têm um outro olhar e, portanto, provocam através de práticas a fomentação dos temas em fóruns diversificados. Pode existir funcionários que não concordam com isso, mas, de alguma forma, eles terão que trabalhar com isso e, portanto, se torna importante para o seu dia a dia na organização. Minimamente até os avessos a essas práticas também são impactados, pois são envolvidos a refletir.” (Entrevistada 5).

Um das práticas sociais que impulsionam a fomentação sobre as diferenças geracionais, sejam elas, positivas ou vulneráveis. São ações para o público interno em que temas relacionados a Gerações possam ser discutidos entre os próprios funcionários.

[...] Outro evento teve como objetivo mostrar diferentes maneiras pelas quais as pessoas percebem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, alguns colegas da LABS compartilharam suas próprias experiências e percepções de como isso vem mudando ao longo de diferentes gerações. (@LABS, 2019).

É interessante perceber, também, o quanto a cultura de um propósito, voltado à estratégia de RSC, envolve todos os públicos, sejam funcionários adeptos ou não, assim como a sociedade no qual estes mesmos funcionários estão inseridos. Conforme pode-se observar nos relatos a seguir:

“O engajamento das pessoas é diferente. Essas pessoas estão trabalhando com um propósito de algo maior. Os funcionários não estão indo ao trabalho, sentar-se na cadeira, executar as suas atividades e depois ir para a casa. Essas pessoas sabem o que as atrai para vir na LABS. Elas estão trabalhando com algo que, de fato, fazem ter sentido no dia a dia.” (Entrevistado 2).

“É o tipo de conhecimento que te acompanha dentro e fora da empresa. Eu levo essa experiência para fora daqui, como por exemplo, em debates na pós-graduação, o que também me motivou a fazer o trabalho de conclusão de curso nessa temática. Vivenciar as práticas, fizeram com que eu olhasse para o mundo de forma diferente com que eu estava acostumada a ver. O fato de tu se integrar nessas práticas permitem que você amplie a tua rede de contatos e, ao mesmo tempo, aprender através dessas pessoas. O mundo se tornou maior para mim! Eu me sinto completamente agradecida por trabalhar na LABS.” (Entrevistada 6).

“Eu consegui mudar não só a minha visão como de muitas pessoas, um exemplo é na minha própria casa, tenho pais conservadores que hoje em dia falam assuntos diversos. Até mesmo com amigos, nas discussões sobre alguns temas, conseguimos conduzir para uma outra forma de ver,

que as vezes as pessoas falam ou fazem não por maldade, mas por falta de informação e contato. Um tema por exemplo é o machismo, às vezes a gente escuta coisas de quem fala, nunca parou para pensar que aquilo é homofóbico e que desperta sentimentos ruins nas pessoas. Ouvindo tantas pessoas defendendo suas causas que não necessariamente são as minhas, me fazem ter mais empatia com relação ao outro, me fazem ser mais crítica com relação à sociedade e me motiva passar adiante a experiência que adquiri”. (Entrevistada 4).

Os regates de práticas, antes realizadas em outros momentos da vida e que acabaram não sendo mais priorizadas, também podem ser percebidos na fala do Entrevistado 7:

“A gente sempre busca o feedback dos envolvidos nas atividades sobre RSC e o retorno que mais vem para nós é a gratidão pela oportunidade de fazer algo que gere valor para as pessoas e sociedade. Alguns relatam que faziam atividades assim na adolescência por incentivo dos pais, mas que, com o decorrer dos anos, não mais faziam e esse incentivo acaba que dando oportunidade.”

Outro ponto que se percebe, através dos depoimentos e a relação do desenvolvimento pessoal e profissional, de modo especial, as habilidades comportamentais e o quanto isto reflete na carreira. Salienta-se, também, a importância do desenvolvimento do profissional para cargos de liderança, moldando-se o perfil para uma liderança que impulse as práticas sociais e assuma competências desenvolvidas no voluntariado, de modo que possa exercer uma gestão humanizada. Os depoimentos, a seguir, corroboram com este fato:

“Tem uma ligação bem forte no desenvolvimento interno, como liderança e possivelmente crescimento dentro da empresa, assim como liderança na parte externa em atividades que ajudam a desenvolver habilidades que, muitas vezes, não tinha, mas por se engajar em atividades sociais, acaba desenvolvendo-se e criando oportunidades para o futuro.” (Entrevistado 2).

“[...] desde que entrei no grupo pude desenvolver várias competências, aprendi a lidar com diferentes pessoas, ministrei treinamento, desenvolvi conteúdo para o treinamento e dentro disso acabei adquirindo soft skills de como falar em público, comunicação, montar apresentação. Além de todo o networking que acabamos desenvolvendo com outras pessoas de diferentes áreas.” (Entrevistada 4).

“No momento que eu tive contato com esse mundo social eu senti uma transformação da forma com que me relaciono e desenvolvo. O BWM, por

exemplo, foi fundamental para o meu crescimento pessoal e desenvolvimento profissional. Lá foi plantada a ideia de eu ser capaz de entrar numa área técnica de TI. Hoje, meu olhar no atendimento ao cliente tem total influência do que pude e posso fazer com as práticas sociais.” (Entrevistada 5).

“Eu, como líder da RSC na LABS Brasil, acabo que desenvolvo habilidades para gerenciamento de pessoas. Como a minha carreira está se desenhando para a migração da área técnica para uma área de GP, a experiência com a gestão de projetos e equipe, com certeza, contribuíram para o meu desenvolvimento.” (Entrevistado 7).

A GP, exclusivamente, busca indicadores para acompanhamento, mas, até então, não estavam trabalhando com profundidade no tema gerações até compreenderem que, dentro do contexto do negócio, no que se refere à atração de profissionais, para alguns cargos, há a necessidade de contratar profissionais mais seniors, conforme relata a Entrevistada 6:

“[...] na atração, por sermos uma empresa referência, acaba que temos muitos candidatos. Nosso foco, nos últimos tempos, foi para jovens profissionais. Mas, recentemente, tivemos algumas reuniões, buscando um olhar sobre gerações e repensando sobre a estratégia de GP quanto a atração de profissionais mais sênior na área de TI. Porém, temos um impasse, trabalhamos com tecnologias novas e, se o candidato que está há anos no mercado, talvez não esteja atualizado, mas é muito mais uma questão de conhecimento e não de idade.”

No que tange à política de benefícios e salários, as características geracionais influenciam na retenção do profissional qualificado. As características da Geração *Millennials*, por exemplo, têm associação ao depoimento a seguir:

“A questão monetária faz bastante diferença, mas tem o outro lado que impulsiona bastante que é se sentir fazendo o que gosta, num lugar cujo ambiente lhe proporciona segurança, benefícios. Talvez o salário não seja maior que a concorrência, mas os outros fatores, com certeza, influenciam. O bem-estar vem muito da oportunidade do funcionário poder se engajar em causas que geram valor para a empresa e para a sociedade e, com certeza, as práticas sociais promovem atração de candidatos e retenção dos funcionários.” (Entrevistada 5).

Por fim, conclui-se a descrição dos elementos que identificam o comportamento geracional ao qual pertencem os profissionais qualificados que atuam na empresa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, o caso investigado é analisado à luz dos estudos pesquisados sobre RSC, GP e sobre o comportamento geracional. Os estudos examinados sugerem que há uma interseção entre políticas e práticas de RSC e GP que contribui para a atração e retenção de profissionais qualificados (conforme já representado na Figura 2, p. 35). Quando foi analisada a RSC explícita buscou-se identificar as dimensões internas e externas e relacioná-las com a atração e retenção dos profissionais qualificados.

Os estudos examinados também sugerem que há confluência entre o comportamento geracional correspondente aos profissionais qualificados e a RSC. A análise do caso favorece que se entenda como estas dimensões (RSC, GP e comportamento geracional) para a atração e retenção de profissionais qualificados.

5.1 RSC Explícita

Siegel (2014) define que RSC são ações corporativas que visam atender o ecossistema (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros) no qual a empresa está posicionada, buscando escalar e ampliar objetivos que gerem impacto social e ambiental.

O caso investigado revela que a RSC integra a estratégia corporativa e o próprio modelo de negócios. O **modelo de negócio da LABS** é focado em inovação, em soluções de software e tecnologia voltadas a apoiar empresas e governos a ter impacto positivo nas economias e sociedades em seus ambientes. Somado a isto, desde março de 2009, a empresa adotou em sua estratégia de longo prazo, a sustentabilidade econômica, social e ambiental, e esta busca o propósito de ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas. (LABS Integrated Report 2019, LABS Purpose e Promise, 2020; LABS – News Center, Sustainability, 2019). Tal posicionamento é percebido pelos funcionários e representado através do depoimento da Entrevistada 5:

“A estratégia da LABS é toda voltada para práticas sociais, o que faz ser um movimento da empresa e funcionário em querer fazer. Hoje em todas as áreas em que a LABS trabalha eu consigo sentir que a estratégia do negócio tem um viés de impacto social. É cultural, a gente já entra com essa mensagem de estar em algo maior que a atividade fim. O sentimento

de entregar algo com propósito por trás, não é somente o produto. Em minha atividade, por exemplo como Engenheira de Suporte, eu lido com o cliente todo o dia e ter a clareza do propósito social da empresa me gera mais empatia nas relações e sabendo que a gente trabalha num ambiente diverso nos faz pensar com que estou lidando no outro lado da linha telefônica ou trocas de e-mail.”

Outro ponto a observar é que os estudos sugerem que **as políticas e ações de RSC** podem estar relacionadas ao negócio da empresa, ao produto, processo ou serviço no qual realmente são especialistas. As empresas devem, no entanto, buscar causas e estratégias sociais e ambientais pelas quais elas possuam parte da solução. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009). Identificou-se que, no caso estudado, contempla-se estes direcionadores, como sugere o depoimento a seguir:

“A cultura de responsabilidade social na empresa repercute em várias atmosferas, a do atendimento ao cliente, os clientes percebem isso... o produto em si é pensado com esse cuidado. Acaba que os próprios clientes absorvem o nosso comportamento e replicam em seus processos.” (Entrevistada 5).

Quando são instauradas políticas e práticas que estimulem um comportamento socialmente responsável por parte de empresa, de acordo com autores Manabu e Mukiur (2010), pode ser considerado um sinal de maturidade do negócio. Um exemplo que foi mencionado, na maioria das entrevistas, trata-se de uma **política institucional** na qual a empresa disponibiliza **10% do tempo mensal de trabalho remunerado** dos funcionários, de forma não obrigatória, para envolverem-se em práticas sociais e/ou em projetos diversos, os quais são aplicados a qualquer unidade da LABS no mundo, e que não estejam, necessariamente, relacionados a sua atividade fim. Os entrevistados relatam que, por mais que haja um percentual limitador, ele é flexível desde que as atividades não comprometam a atividade fim do cargo. Esta orientação é reconhecida como boas práticas de gestão estimulada, mesmo que não formalizadas, mas reconhecidas como um ato orgânico da empresa através da iniciativa dos líderes organizacionais. Tal política reverbera, de forma positiva e engajadora, à realização de práticas sociais como pode-se verificar no depoimento da Entrevistada 6:

“Na verdade, não há nada controlado se é 10% ou 15% do seu tempo. [...] geralmente isso é acordado e avaliado entre o líder e o liderado. Por exemplo, logo que entrei me envolvi uma prática social que realizava cursos

para idosos. Eu me dedicava pelo menos 4 horas da minha semana ministrando aula e indo no local da ação. E além de mim, havia muitas colegas que faziam o mesmo, por haver muito incentivo, se tem muitos exemplos e muitas atividades para participar.”

De acordo com McWilliams e Siegel (2001, p. 122), "os **funcionários são outra fonte de demanda das partes interessadas para a RSC**". A teoria também demonstra que quando os funcionários percebem que uma empresa coloca sua importância na RSC e a toma como base de sua prática empresarial, esta percepção influencia a maneira como eles pensam, se comportam e, finalmente, se expande para o envolvimento com a empresa. (STHAPITANONDA, 2019). Neste aspecto, os relatórios da empresa apresentam **o funcionário como protagonista na promoção do impacto social**. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). De fato, 93% dos funcionários reconhecem a importância de buscar objetivos e sustentabilidade social. Pensando nisto, a empresa desenvolveu duas trilhas distintas de voluntariado: o primeiro conecta os funcionários ao seu objetivo, por meio do voluntariado tradicional, apoiando os interesses dos voluntários em uma área que é importante para eles pessoalmente; o segundo, ativa a expertise e a sua liderança para apoiar as iniciativas e parcerias exclusivas (por exemplo, *Code Unnati*, *LABS Social Sabbatical*, ambos descritos no Apêndice F). Tanto o voluntariado tradicional, quanto o baseado em habilidades, permite que os funcionários liderem e produzam o impacto social que querem ver apoiando no mundo. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019).

Sobre os direcionadores para o desenvolvimento das políticas e práticas da RSC podem ser classificadas como implícitas e explícitas. (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008). A implícita, que está alicerçada nas diretrizes legais e em sistemas mandatórios; e a explícita, que reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas àquelas impostas por instituições legais e governamentais. (CARROLL, 1979; MATTEN; MOON, 2008). No que se refere ao presente estudo, as políticas e práticas de **RSC estão alicerçadas em diretrizes explícitas** como pode-se identificar nos dados a seguir:

Criar um impacto social por meio de investimentos sociais estratégicos e que tenham um benefício duradouro para a sociedade; Impulsionar a experiência dos envolvidos e aspectos sociais como um todo; Gerar um impacto social que perdure sobre a LABS a partir do alinhamento com a estratégia de negócios da empresa; Buscar o compromisso de múltiplas partes envolvidas

e interessadas, tanto internas quanto externas, de maneiras inovadoras. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

As políticas e práticas de RSC, estão associadas à diversidade e à inclusão. As diferentes formas de pensar sobre o trabalho nas organizações, assim como de abordar as situações a ele relacionadas, e que são, profundamente, enraizadas nas identidades sociais, são definidas como diversidade. (FERDMAN; SAVIG; 2012). E inclusão refere-se ao julgamento ou à percepção da aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis. (HAYES, 2002; WERNECK, 2000). Pode-se identificar, no caso estudado, a adoção e incentivo a diferentes perspectivas sociais e crença da empresa em se fortalecer por meio de uma combinação única de cultura, raça, etnia, idade, sexo, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, capacidade física ou mental e situações da vida profissional. Desenvolve-se, na empresa, uma cultura de inclusão e foco na saúde e bem-estar que ajuda a que todos – independentemente do histórico – sintam-se incluídos e possam ter o melhor desempenho. E ela procura criar um ambiente de colaboração entre pessoas com diferentes pontos de vista e estimular a inovação. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019). Outro reforço a esta teoria é o depoimento a seguir:

“O tema Diversidade e Inclusão faz parte da estratégia da empresa em todos os níveis da estrutura organizacional, e que vem do nosso board que é definido na matriz na Alemanha. E fora a estratégia há um engajamento muito humano.” (Entrevistado 3).

Soma-se a isto as **diretrizes da Diversidade e Inclusão**, que, conforme o depoimento do Entrevistado 2, relata que a estratégia global da empresa está pautada em três direcionadores:

“diversidade, acessibilidade e criação de carreiras inclusivas. O primeiro consiste em aumentar a diversidade entre funcionários e parceiros; o segundo em criar ambientes acessíveis para todos; o terceiro trabalhar na atração de profissionais e no desenvolvimento dos funcionários.”

As práticas Sociais, na teoria, podem ser classificadas em **duas dimensões**, a **interna**, cuja interações entre a organização, seus funcionários e dependentes à RSC deve melhorar as respostas dos funcionários ao ambiente de trabalho. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). E a **externa**, que têm foco na comunidade mais

próxima da empresa ou no local onde ela está situada. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Os dados revelam que **as práticas de RSC tramitam nas duas dimensões, porém, com maior engajamento na dimensão externa** em que busca-se diagnosticar as dores da sociedade local na qual a empresa está inserida. A dimensão **interna acaba sendo uma consequência dos resultados gerados através do envolvimento dos voluntários no planejamento e execução das práticas sociais**. Os programas relacionados com a RSC, na empresa, concentram-se em três pilares: desenvolver habilidades digitais; acelerar as melhores organizações sem fins lucrativos e sociais; e conectar os funcionários com a missão da RSC e com o propósito da LABS. (LABS Integrated Report 2019; LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). No Brasil, com base na missão global (três pilares) da RSC, as ações serão aprofundadas: no voluntariado com foco em assistencialismo – ações mais imediatas e pontuais, como, por exemplo, ações em escolas, creches e asilos; na educação, como, por exemplo, cursos e treinamentos para escolas e estudantes de escola pública; e no empreendedorismo que apoia startups da região. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020). Mas, quando se trata de **práticas sociais com foco em DI, identifica-se a dimensão interna**, uma vez que a LABS posiciona-se através de práticas, cujas soluções para a gestão de capital humano permitam identificar potenciais preconceitos e sugerir mudanças que incentivem a igualdade, mostrando como o desempenho de equipes diversificadas pode ser muito melhor. (LABS Brasil, O que você pode esperar em Diversidade e Inclusão, 2019).

Um exemplo de prática social, patrocinado pela RSC, que caracteriza-se como dimensão externa e interna é o Mês de Serviço, “*Month of Service*”. O programa dispõe de diversas ações, na sua maioria direcionadas para a comunidade, como percebe-se no depoimento de um participante do evento em 2019:

“Foi muito agradável, uma tarde de emoções. As pessoas mais velhas (anciãos) têm muitas personalidades diferentes, então aconteceu de tudo, desde risos, choros, abraços e conversas sobre o que aconteceu em suas vidas...” (Voluntário 21 – JL).

E outra prática para o desenvolvimento dos funcionários:

“Foi incrível organizar a mesa redonda sobre voluntariado. Trazendo palestrantes externos, compartilhando suas experiências e vendo todos se inspirando com suas palavras... Sem palavras para descrever tudo isso! Obrigada RSC por esta oportunidade!” (Voluntário 20 – CP).

5.2 GP e RSC Explícita

A área de GP torna-se fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade e RSC, integrando estes conceitos e práticas para uma vantagem competitiva organizacional, como sugerido por Beer *et al.* (2015), Pfeffer (2010) e Vickers (2005).

De acordo com os dados pesquisados, a GP está envolvida nas práticas de RSC e DI nas quais, permite-se influenciar os direcionadores estratégicos e culturais da empresa, porém, as políticas diferem-se com relação às responsabilidades e meios de gestão entre RSC e DI. Primeiramente, com relação à RSC a estrutura organizacional das áreas responsáveis pela GP e RSC não são administradas pela mesma liderança. E, de acordo com o Entrevistado 3:

“a Diretoria de GP LABS Brasil, responde para a Diretoria de GP Regional, que por sua vez responde para o Diretor GP Global, que responde diretamente para o CEO.”

A diretoria de RSC não se reporta à GP, mas trabalha em conjunto para a mobilização das lideranças e voluntários nos programas e práticas sociais geridas pela RSC.

Um aspecto apresentado pelo autor Fuentes-Garcia *et al.* (2008) é que **a RSC pode ser implementada dentro da própria empresa, especificamente pela área de GP**. Na presente pesquisa identificou-se que a GP e a RSC são processos independentes com diretorias que respondem, diretamente, por cada processo e que passaram por mudanças com relação as suas influências. O Líder da RSC na LABS, ao ser entrevistado, descreve a estrutura de gestão das áreas de RSC e GP.

“No passado a GP era mais reativa no envolvimento da área nas práticas de RSC. Nos últimos anos, o cenário mudou positivamente e progressivamente com relação ao apoio da GP nas práticas de RSC. Uma mudança na estratégia da RSC foi estipular junto com a GP uma reunião bimensal com os gestores, buscando compartilhar e atualizar sobre os projetos que estão sendo desenvolvidos, assim como buscar apoio à

participação dos voluntários. Hoje a GP é um forte parceiro na elaboração e realização das atividades.” (Entrevistado 7).

Os autores Rosolen e Maclennan (2016) identificaram, nos seus estudos, que não houve significância na relação entre GP e RSC, na dimensão estratégica, e justificam que a GP ainda está mais envolvida com atividades táticas e diárias. Neste estudo identificou-se justamente o contrário, pois houve, nos últimos anos, uma mudança de estratégia por parte da GP da LABS, ao relacionar-se com a RSC.

A DI relaciona-se com o conceito de RSC à medida que as empresas afirmam um compromisso ético e social para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas. (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). Por mais que a DI, enquadra-se como práticas sociais, no presente estudo, ela não está sob gestão da RSC, mas, conforme o depoimento do Líder de Diversidade, a GP cumpre um importante papel:

“A LABS Global conta com um CEO e equipe que define as estratégias e o desdobramento delas fica sob responsabilidade de um Líder de Diversidade e Inclusão que é responsável por fazer o acompanhamento do Employee Networks (Grupos de Trabalho). Na estrutura organizacional das unidades da LABS a DI está sob gestão da Diretoria de GP.” (Entrevistado 3).

De forma resumida, o Líder de DI relata que a GP tem influência na gestão do planejamento e orçamento relacionados às práticas sociais.

“A GP trabalha como “sponsor”, ou seja, um patrocinador do negócio e o apoiador que ajuda a lapidar e a cocriar as ações caso haja necessidade.” (Entrevistado 3).

A GP ocupa posição estratégica nas organizações, uma vez que responde pela atração e retenção de capital humano, recurso essencial para o crescimento e inovação organizacional; e que a GP responde pela implementação de estratégias orientadas a engajar e disseminar ações e valores voltados para uma cultura empresarial socialmente responsável. (BEER *et al.* 2015; VICKERS, 2005). Nos dados secundários pesquisados, evidenciou-se que políticas e práticas de GP, na LABS, expressam que cada funcionário é essencial para alcançar o propósito da empresa. O profissional atraído para a LABS é convidado a identificar-se ou a desenvolver-se junto a um conjunto de comportamentos que descrevem como se fazem as coisas na

empresa em seu dia a dia. (LABS Integrated Report 2019). O vídeo institucional, que explana sobre a cultura da empresa, comunica valores como “abraçar as diferenças (*Embrace differences*); manter-se curioso (*Stay curious*); construir pontes, não silos (*Build Bridges, not silos*); mantenha a promessa (*Keep the promise*); fale honestamente (*Tell it like it is*)”. (LABS Integrated Report 2019, p. 76).

A GP conta com o apoio da DI para a disseminação destas condutas na cultura da empresa, conforme percebe-se no comentário do Entrevistado 3:

“Os grupos de Diversidades cumprem um importante papel em aculturar os comportamentos (Stay curious, Build Bridges, not silos, Keep the promise, Tell it like it is) bases da LABS em lidar com qualquer tipo de preconceito. É um espaço seguro para as pessoas falarem, conversarem, se empoderarem de informação e conduta.”

A presente pesquisa demonstra que o interesse ou a permanência por uma organização socialmente responsável, vislumbra o **engajamento** do profissional diante da vinculação entre o propósito e os valores de ambas as partes. Através da GP, espera-se desafios adicionais na atração, contratação e retenção de talentos, não apenas porque eles querem trabalhar para uma empresa que paga bem, oferece oportunidades de diversidade, aprendizado e crescimento de carreira, mas, também, porque eles cuidam do seu ambiente e das sociedades nas quais vivem. (PRESSENTIN, 2015).

O ato de atrair e reter profissionais está relacionado ao engajamento, como um resultado comportamental do voluntariado (MIRVS, 2012) ou uma atitude como um "alto estado motivacional interno". (COLBERT *et al.*, 2004, p. 603). Nos estudos realizados consta que as medidas de engajamento têm sido utilizadas para avaliar se a estratégia é percebida pelos funcionários. E que define-se a pontuação desejada para o nível de comprometimento, orgulho e lealdade dos funcionários, bem como o seu sentimento de defesa em relação a LABS. (LABS Integrated Report 2019).

A cultura de RSC, através da participação dos profissionais como **voluntários**, aumenta a identificação e o **engajamento** entre a empresa e o funcionário. (GLAVAS; PIDERIT, 2009; GROSS; HOLLAND, 2011). Este estudo revelou uma correlação positiva entre o engajamento dos funcionários e a receita (LABS Integrated Report 2019) e investigou-se se há relação positiva entre o investimento da empresa, no desenvolvimento dos funcionários e apoio a suas carreiras, com seu

comprometimento e lealdade. (LABS Integrated Report 2019). Sobre este aspecto, o Líder da Diversidade e Inclusão da LABS comenta:

“Uma prática de GP que apoia preventivamente a manutenção do engajamento, além de compartilhar a importância desse indicador para a empresa é a existência do grupo de funcionários chamados Employee Sound Boarding, que significa quadro de situações críticas de funcionários, onde os envolvidos são representantes de todos os setores e discutem situações que estão relacionadas ao clima organizacional e que são trabalhadas com o CEO e gestão do GP.” (Entrevistado 3).

Quando o voluntariado é exercido de modo que se realize junto aos colegas da empresa e os recursos são patrocinados pela organização, para tornar o mundo um lugar melhor, é uma fonte de orgulho para os funcionários e, também, um engajamento mais forte para com ela. (CHEESE; CANTRELL, 2005; TREMBLAY *et al.* 2009; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; STHAPITANONDA, 2019). A prática desta teoria pode ser constatada através dos depoimentos a seguir:

“Foi gratificante ser voluntário no projeto Eu Cidadão... o voluntário aprende muito mais do que ele ensina... se você quer impactar a vida das pessoas de forma positiva, o projeto Eu Cidadão é a melhor maneira de começar.” (Voluntário 3 – GS).

“Quando entrei na equipe para ajudar pela primeira vez no Latin Code Week, fui com a intenção de ensinar. Quando chegou a hora do evento, eu percebi que a aluna ali era eu. Obrigada RSC por me permitir ser parte deste projeto incrível.” (Voluntário 12 – VS).

O voluntariado é estimulado pela empresa, e, uma vez que esteja à frente de ações exclusivas da RSC, os profissionais qualificados são nomeados de embaixadores e, quando participantes de ações de DI, os grupos no qual fazem parte são nomeados de *employed networking*.

Com relação à interseção entre políticas e práticas de RSC e GP que contribuem para a atração e retenção de profissionais qualificados, primeiramente, a **atração de acordo com os autores**, Bratton e Gold (2003, p. 484) a definem como “interação favorável entre candidatos potenciais e imagens, valores e informações sobre uma organização”. No presente estudo percebe-se, através do depoimento do Entrevistado 3, que a empresa busca um perfil específico de profissional no mercado

em que há mais oportunidade de moldar as suas competências técnicas e comportamentais.

“Num processo de atração existe a relação com a experiência prévia para cargos específicos, mas hoje a grande parte das pessoas são contratadas pelos projetos de estágio. Aproximadamente 83% dos profissionais foram contratados pós estágio. É um indicador alto e por isso, buscamos desenvolver o profissional nos 5 comportamentos culturais da empresa nesse período.” (Entrevistado 3).

O profissional qualificado, independentemente de ser candidato a uma possível vaga ou funcionário lotado em um determinado cargo, nesta pesquisa, define-se por “classe criativa”. São profissionais que têm alta capacidade de resolução de problemas, de agregar valor pela criatividade e de desenvolver novas tecnologias de produtos e processos e são protagonistas da nova economia. (SURAWSKI, 2019; FLORIDA, 2002).

O perfil do profissional qualificado, para este estudo de caso, apresenta algumas características relacionadas ao propósito e ao impacto social, analisadas no processo de atração, conforme os depoimentos dos Entrevistados 3 e 7:

“[...] que sejam colaborativas, criativas e divertidas. E acima de tudo, querem pessoas apaixonadas por ajudar as empresas - e o mundo - a crescer e a melhorar a vida das pessoas.” (Entrevistado 3).

“[...] que representam a diversidade, muito em função de que quanto mais diverso for o ambiente, mais produtivo se tornará. Na LABS a empresa busca e adapta o ambiente para melhor atender o profissional diverso, por exemplo, profissionais com deficiência.” (Entrevistado 7).

De acordo com a análise dos dados, identificou-se o perfil do profissional que sente-se atraído por uma empresa socialmente responsável, segundo a teoria dos autores Lievens e Highhouse (2003), deve-se a um conjunto de características e atributos, como por exemplo: empresa social, empresa inovadora, empresa competente. Estes são os fatores que impactam na atratividade exercida pela organização quanto aos aspectos instrumentais associados a estes empregadores, como por exemplo: salário, benefícios, horário flexível e segurança no emprego. (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003).

Nos dados analisados, identificou-se que a **RSC e DI são recursos utilizados no processo de atração**, principalmente, pelo direcionamento estratégico de ser uma

empresa inclusiva. Um exemplo prático de GP e RSC/DI é o programa “ID Experience”, que oportuniza trazer profissionais e alunos para conhecerem o ambiente organizacional da LABS e participarem de alguns workshops sobre temas relacionados ao posicionamento estratégico global da empresa, que, em 2018, direcionou para a contratação de um número maior de profissionais mulheres e, em 2019, de profissionais negros. Ambos tiveram como canal de entrada um evento realizado na própria organização, em que o convite era destinado para o público específico e os dados já eram vinculados à base de dados da empresa. Como exemplo de prática social voltada à atração pode-se verificar o relato da Entrevistada 6:

“A cada vaga que abre, pensamos [em] como atrair a pessoa certa, se precisarmos de alguém que fale espanhol, vamos fazer eventos em espanhol, convidando funcionários que falam o idioma ou que são dessa nacionalidade para falar sobre tema leves e que consiga atrair essas pessoas que falam para dentro da empresa.” (Entrevistada 6).

A DI é formada por grupos reconhecidos como *employer networking*. Estes grupos surgem de acordo com a necessidade dos funcionários lotados naquela unidade da LABS. No Brasil existe o grupo *Business Woman Network* (BWN), que é uma rede de funcionárias mulheres que tratam temas relacionados ao empoderamento e carreira, principalmente na área de TI; tem o PRIDE, que é formado por uma rede de funcionários LGBTI (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexo); o *Black Employee Network* (BEN), que é formado pelos funcionários negros e pardos; o *Differently Abelt People* (DAP), que é para pessoas com deficiência e, dentro dele, o *Autism@Work*, para pessoas com Autismo; há também o *Generations*, para inclusão de todas as gerações; e o grupo *Ethnicities*, para pessoas de diferentes culturas, línguas e costumes. Uma forma de influência da GP é ter um profissional da área nestes grupos para dar suporte efetivo nas ações, de modo especial, na atração de funcionários, como mencionado pelos entrevistados 6 e 9:

“[...] em todos os grupos teremos pessoas de recrutamento pra gente poder olhar pra diversidade e poder trazer pra dentro do nosso processo de GP.” (Entrevistada 6).

“[...] o grupo BWN é composto por um pequeno grupo que administra as ações previamente planejadas, importante ressaltar que há uma pessoa da

equipe de atração da GP que traz o olhar do perfil do funcionário que a empresa busca e deseja no ambiente corporativo.” (Entrevistada 9).

Tais práticas vêm ao encontro da cultura organizacional deste estudo de caso que é lidar com: sucesso, agilidade e escopo de um ambiente de trabalho digital, construído com base no propósito de ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas. “Essa cultura encoraja o compartilhamento aberto de ideias, conduz à mudança e, em última instância, cria uma grande experiência para os funcionários”. (LABS Integrated Report 2019, p. 75).

Com base nos dados analisados, percebe-se a influência de RSC na GP, de forma que o propósito organizacional seja percebido entre diferentes processos e apoiado por profissionais de diferentes áreas que engajam-se em projetos sociais e que, exclusivamente, neste caso, tem relação direta no processo de atração da GP. Para isto, Coldwell (2008) descreve que a atração e retenção de um indivíduo em uma empresa pode ser explicada, pelo menos em parte, por diferenças de valores individuais e organizacionais e por incompatibilidades, e que, algumas destas correspondências e incompatibilidades residem em percepções de RSC. Assim, a RSC propõe um novo formato de gestão, que prioriza uma relação ética e transparente com todos os públicos. Além disto, a empresa, alinhada às tendências de RSC, firma seu compromisso com a preservação ambiental, inclusão social e desenvolvimento humano.

Outro ponto a destacar, sobre a influência de RSC na GP, é com relação ao produto que a própria organização desenvolve. As práticas de RSC podem estar relacionadas ao negócio da empresa, ao produto, processo ou serviço no qual realmente são especialistas. As empresas devem, no entanto, buscar causas e estratégias sociais e ambientais pelas quais elas possuam parte da solução. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009).

A empresa utiliza-se do seu próprio produto e torna-se um “case” de experimentação com relação à inclusão da RSC e DI no seu desenvolvimento e atualização. Um exemplo é o sistema de GP, LABS Success Factors HCM, que ajuda a elevar os níveis de diversidade no ambiente de trabalho das organizações, nos processos de descrição de trabalho, avaliações de desempenho, bem como outros processos para identificar potenciais preconceitos e sugerir mudanças que incentivem a igualdade. As primeiras mudanças ocorreram na disponibilidade de análises e

relatórios sobre diversidade e inclusão para ajudar as organizações a identificarem e rastream onde existem preconceitos na contratação de talentos (recrutamento e seleção) e gestão de processos (remuneração, sucessão), juntamente com orientações sobre ações a serem tomadas para abordar estes preconceitos. (LABS Brasil, Tecnologia da LABS facilitará Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho, 2016).

Exclusivamente, para o processo de atração o “sistema de recrutamento, aplica-se viés inconsciente no processo de seleção”. (LABS Integrated Report 2019, p. 69). O que é explicado de forma detalhada pelo Entrevistado 3:

“Todo o processo de recrutamento da LABS é via um portal onde a pessoa cadastra o seu currículo. Várias informações que não são relevantes não aparecem, ou seja, se trabalha no blind recruitment (recrutamento às cegas), somente se analisa informações que são relevantes para o cargo, como experiência na área. Foto, é um exemplo que não aparece para o recrutador e gestão da área, assim mitiga riscos de preconceitos com relação à imagem. A gente tenta tirar também o nome da Universidade que o candidato estuda ou formou-se é outro exemplo.”

Com relação à interseção entre políticas e práticas de RSC e GP que contribui para a **retenção**, estão definidas como práticas organizacionais que têm o intuito de manter o emprego contínuo de, em particular, empregados satisfeitos. Isto depende, em certa medida, da compatibilidade entre interesses individuais, personalidade e objetivos organizacionais. (SCHNEIDER, 1987; MITCHELL *et al.*, 2001). Um dado importante que a pesquisa apresentou é que a gestão de indicadores mede a retenção e a fidelidade dos profissionais, de forma que a empresa considera-se um empregador de escolha. No estudo de caso, pode-se identificar que, além de ter gestão de indicadores, os dados são positivos e informam que a média de tempo na organização é de 7,3 anos em 2019 e 7,2 anos em 2018. (LABS Integrated Report 2019). Além disto, expressa-se uma política voltada a desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todos os seus funcionários. A taxa de retenção global, em 2019, foi de 93,3%, comparada a 93,9% em 2018. (LABS Integrated Report 2019).

Um exemplo de influência de RSC, na retenção, no que tange à compatibilidade entre interesses individuais e objetivos organizacionais, pode ser evidenciada, por exemplo, no depoimento da Entrevistada 6:

“Quando a gente trabalha com algo maior que seu trabalho em si, o sentimento é de felicidade, então eu sinto isso, uma gratidão em poder trabalhar numa empresa que me dá liberdade em lidar com assuntos que eu gosto e me faz sentir uma pessoa que acrescenta não só para a empresa, mas para o mundo.”

A GP pode ter um papel ativo na sustentação de uma cultura social, por meio de treinamentos, aos funcionários, para cumprir procedimentos éticos e código de conduta. (VICKERS, 2005). O incentivo de participar da RSC e da DI é uma das ações estimuladas pela GP, desde o momento do acolhimento do novo funcionário, conforme comenta o Líder da RSC.

“Em se tratando de influência da RSC na GP, no On Boarding, um programa de acolhimento para novos profissionais contratados para a LABS, onde é apresentado várias informações em formato de workshop necessários para que haja conexão com a cultura organizacional do novo contratado. Há na programação um espaço para o time da RSC compartilhar sobre a existência do grupo, seus direcionadores, como funciona e aproveitando para convidar o colega a fazer parte. O mesmo vale para a Diversidade e Inclusão.” (Entrevistado 7).

No presente estudo, encontrou-se informações nas quais o modelo de gestão social da empresa considera que o **engajamento** dos funcionários influencia a sua retenção na organização, sendo que este, como já dito, opera como indicador estratégico. Por isto, utilizam-se da RSC como estratégia, favorecendo aos funcionários, de forma que exerçam engajamento à organização em atividades que excedem as suas responsabilidades atreladas à função. (LABS Integrated Report 2019). Entretanto, mesmo esta pesquisa apresentando dados sobre a influência da RSC, na retenção de funcionários qualificados de forma engajadora, os estudos de Bode *et al.* (2015), indicam que as práticas sociais têm sido, largamente, negligenciadas na literatura acadêmica, e identificou-se que a participação dos funcionários, em uma iniciativa social corporativa foi, positivamente, associada às taxas de retenção na empresa.

Outro aspecto identificado sobre a influência da RSC, na retenção dos funcionários, é pelo fato de atrelarem o engajamento das práticas sociais como recurso de autodesenvolvimento, socialização e networking. Na teoria, os estudos de Preda (2019) mencionam que, ao realizar práticas de RSC, uma empresa cria oportunidades aos funcionários para conhecer e interagir, tanto com pessoas de fora

da empresa, quanto com colegas de outras áreas da organização, o que gera um grande atrativo. Assim, a possibilidade de usar a experiência de cada um para outro propósito, que não o do seu trabalho diário, é um fator motivador e que promove a sua retenção. (PREDA, 2019). Evidências sobre este referencial destacam-se em três objetivos:

- a) oportunidade de trabalhar em projetos escolhidos pelo próprio profissional e que esteja relacionado ao seu propósito de vida, desenvolvendo-se em algo que lhe faça sentido, como comenta o Entrevistado 3:

“Uma das coisas que mais faz as pessoas ficarem na empresa é a oportunidade de trabalharem transversalmente em projetos o tempo todo. É estimulado às pessoas trabalharem com outras pessoas de outras áreas e funções, que elas trabalhem entre líderes em liderados em conjunto e não necessariamente o líder direto. Que elas trabalhem com projetos de RSC e Diversidade e Inclusão. Não existe a situação de você somente fazer sua tarefa e não poder fazer outras atividades. Na verdade, o trabalho projetual é estimulado o tempo todo o que potencializa as relações. Dentro disso, o papel do líder é fazer com que a pessoa mantenha a produtividade, mas que ela possa fazer coisas importantes para ela.”

- b) oportunidade e apoio da realização de práticas sociais com a oportunidade de relacionar a experiência social com a atividade fim da sua função e a capacidade de desenvolver competências comportamentais, tais como relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. De acordo com o relato da Entrevistada 5:

“Participar de projetos de RSC e DI que você gosta e se realiza, permitem que você contribua tanto para o impacto social quanto para o desenvolvimento do negócio da empresa. A relação de como você desenvolve as atividades sociais torna-se uma escola de aprendizagem para ser aplicado na sua rotina de trabalho, para uma possível promoção na sua carreira.”

- c) oportunidade de criar um ambiente organizacional em que os profissionais qualificados sintam-se engajados e capazes de criar relações que promovam networking, de acordo com a fala da Entrevistada 4:

“Trabalhamos numa empresa que somente na LABS somos mais de mil funcionários. Participar das práticas sociais nos permitem conhecer outras pessoas que também estão alinhadas ao teu propósito de vida. [...] a conexão que gera essas oportunidades que vão surgindo a partir disso. Em

2018 eu fui participar de um treinamento na Alemanha e lá eu conheci uma menina que trabalha no mesmo grupo de DI, porém numa realidade diferente. Ela acabou me acolhendo e dando todo o suporte para uma boa estada lá.”

Outro ponto que envolve GP e RSC, com relação à retenção, são as oportunidades de carreira para os funcionários e segue esta premissa como estratégia sustentada no indicador que evidencia quanto maior a capacitação dos funcionários maior é a retenção. Tal estudo baseou-se no Global Workforce Study (2012), que diz que a "chance de progredir na carreira" é o segundo maior motor de retenção de funcionários. Por sua vez, é uma expectativa da empresa que esta oportunidade leve a um aumento na retenção dos funcionários. (LABS Integrated Report 2019).

Nos dados apresentados, identificou-se que a GP desenvolve ações que potencializem o **perfil dos funcionários e da liderança através de uma gama de desenvolvimento profissional**, aprendizagem, mentoria, coaching, juntamente com um programa de diversidade de gênero para levar em consideração as mudanças em uma força de trabalho global. (LABS Integrated Report 2019). A influência da RSC está na oportunidade de crescimento profissional, através das experiências adquiridas na liderança nos projetos sociais, justamente por assumirem responsabilidades com a equipe, a empresa e a comunidade. A fala da Entrevistada 6, reforça esta informação:

“Muitas vezes se fala que para participar de alguma oportunidade em cargos de liderança na empresa, recomenda-se incluir no plano de desenvolvimento de carreira do profissional a importância de o mesmo já ter exercido um cargo de liderança em um dos grupos de Diversidade e Inclusão, para que possa desenvolver algo que está precisando.”

O uso de ferramentas de gestão que apoia o desenvolvimento do profissional qualificado é uma maneira de incentivo aos funcionários na cultura de realizar o voluntariado. No estudo identificou-se uma ferramenta de avaliação de desempenho aplicado dentro de uma rotina e movida por um diálogo que trabalha diversos pontos de interesse entre líder e liderado e que pratica-se da seguinte forma:

“Temos a LABS Talks com o nosso gestor para tratarmos da nossa rotina e desenvolvimento, são dois encontros semanais de 30 minutos onde compartilhamos nossas atividades e nosso envolvimento em práticas sociais acabam sendo pauta.” (Entrevistada 5).

A RSC, através da participação da sua força de trabalho como voluntários, aumenta a identificação e o engajamento entre a empresa e o funcionário. (GLAVAS; PIDERIT, 2009; GROSS; HOLLAND, 2011). Neste sentido, o papel da GP destaca-se na implementação de práticas de RSC com os funcionários, ressaltando a oportunidade de aprendizagem contínua. (FUENTES-GARCIA *et al.*, 2008). Nos dados analisados percebe-se que as práticas sociais são iniciativas voluntárias realizadas pelo funcionário de forma orgânica, e, por isto, a empresa não pode cobrar a participação e nem colocar como item de avaliação, mas vai de cada gestor estimular e relacionar as práticas sociais como forma de desenvolver a carreira do funcionário. O Entrevistado 7, cita um exemplo de aplicabilidade da ferramenta de gestão de Avaliação de Desempenho e Feedback:

“O time de Desenvolvimento da LABS tem como entrega uma aula de programação básica para o Projeto TechSchool. Pra que de fato isso ocorra, o funcionário precisa alinhar com o seu gestor qual o objetivo do projeto e qual será a sua contribuição. O gerente pode incentivar a realização ou bloquear em função de alta demanda de trabalho, os momentos da LABS Talk apoiam nessa negociação.”

5.3 Comportamento Geracional

Dentro de todas as gerações presentes no mercado de trabalho, a Geração *Millennials* trata-se da maior geração viva da história. No contexto organizacional, em termos globais, representará 75% do total da força de trabalho mundial e mais de 50% do mercado consumidor em 2025 – conforme aponta a pesquisa *All About Geração Millenium*, publicada no ano de 2017 em Portugal. (MULTIDADOS, 2017). Especificamente no Brasil, em 2018, os *millennials* representavam, aproximadamente, 34% da população, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Designa-se como *millennials* uma geração de profissionais nascidos no período entre 1982 e 2000, que vivem e experienciam o mesmo contexto em termos de acontecimentos históricos, estímulos sociais e culturais. (MULTIDADOS, 2017; US CENSUS BUREAU, 2015; HOWE; STRAUSS, 2000).

Os estudos sugerem que há confluência entre o comportamento geracional correspondente aos profissionais qualificados e a RSC. Primeiramente, com base nos dados analisados identifica-se que 80% dos profissionais são geração *millennials* (Y).

A faixa etária média dos funcionários é de 30 anos, sendo que 32% são certificados no MBA, mestrado ou doutorado. (REVISTA EMPRESÁRIOS, 2018).

Os estudos de Franca (2017) apresentam que as organizações atravessam o desafio diário de gerir diferentes maneiras de ver, de ser e de estar no mundo, não só em nível profissional, mas também pessoal. As gerações são hoje uma realidade que não se limita à existência de duas ou três gerações, mas sim a uma verdadeira convivência geracional, verificando-se, em muitas empresas, intervalos geracionais até cinco anos. (FRANCA, 2017).

Na entrevista realizada com a Líder do grupo de DI, o *Generation*, ela compartilhou os dados de 2019 em que descreve que, atualmente, o quadro de funcionários da LABS Brasil comporta 4 gerações trabalhando no ambiente organizacional, as quais estão distribuídas nos seguintes percentuais:

“3,1% baby boomers, teve uma queda em 2019, eram 3,8%, baixou em 2019. A geração X é de 31,6% em 2019, millenials (Y) é 58,5% em 2019, e a geração Z 6,8%, estagiários.” (Entrevistada 8).

O tema gerações faz parte do escopo de práticas de DI, e que, recentemente, discute-se nos fóruns estratégicos da empresa. O grupo de DI, nomeado de *Generation*, promove conversas sobre as diferenças geracionais e suas complementariedades. **Quanto à GP**, não houve evidências de uma atuação mais presente nas várias gerações que representam o quadro funcional. A Entrevistada 5, menciona em seu depoimento como o tema gerações é tratado no ambiente organizacional:

“[...] o tema geração vem ganhando ênfase através da estratégia global e grupo de Generation, mas não através da GP local. Como nossa estrutura é global não há ninguém no GP que faça alguma reunião sobre isso, no grupo de DI discutimos sobre o tema, compartilhamos experiências que nos apoia nos momentos de entrevista junto ao candidato. Mas aqui dentro é nítido que o tema faz parte da estratégia global e que vem sendo cascadeado.”

Um aspecto a analisar é com relação às **características desta geração**, o estudo da CONE (2008), uma empresa americana que, por quase quatro décadas, ajuda organizações a fazer a diferença em questões sociais e ambientais, mostra em suas pesquisas que 61% dos *millennials* sentem-se, pessoalmente, responsáveis por fazer a diferença no mundo. Esta geração de mentalidade cívica não apenas acredita

que é sua responsabilidade tornar o mundo um lugar melhor, como, a maioria deles, acredita que as empresas têm a responsabilidade de juntarem-se a eles neste esforço. A maioria (79%) dos *millennials* deseja trabalhar para uma empresa que se preocupe com a forma como contribui para a sociedade, e, 69%, recusariam-se a trabalhar para uma que não é socialmente responsável. (CONE, 2008). Como evidência de comportamento, a Geração *Millennials* sente-se responsável por um mundo melhor e, o Líder DI, em seu depoimento, exemplifica este posicionamento:

“[...] Eu acredito que se a gente faz algo social é por ser de minha responsabilidade. Eu tenho que fazer isso! Na minha visão eu tenho privilégios por ser uma pessoa branca, por exemplo. E se eu tenho esse privilégio, ele só existe porque tem racismo. Se não existisse racismo eu não teria privilégio. Se tudo que eu tenho como privilégio veio de uma situação de racismo eu tenho responsabilidade de resolver isso. É assim que eu vejo as coisas. É questão de igualdade!” (Entrevistado 3).

Os membros da Geração dos *Millennials* são diferentes das gerações anteriores, tanto como profissionais do mercado de trabalho, quanto como consumidores. (SHAW; FAIRHURST, 2008). Ou seja, esta geração possui características distintivas em relação às suas expectativas e à experiência de emprego, **no que diz respeito aos requisitos de aprendizagem, atitudes para carreira e autodesenvolvimento, orientação para o trabalho e engajamento**. Em particular, observou-se que, com sua entrada no mercado de trabalho, as taxas de rotatividade de funcionários tornaram-se mais altas do que antes. (KELLERHER, 2011; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). Nos estudos a respeito, identifica-se que a permanência média na empresa é de 7,3 anos em 2019 (LABS Integrated Report 2019) e, por meio depoimento de dois profissionais da geração *millennials*, nos quais foram transcritas suas experiências ao serem voluntários em práticas sociais e, com base nisto, as lições aprendidas que potencializaram o desenvolvimento pessoal e profissional.

“[...] desde que entrei no grupo pude desenvolver várias competências, aprendi a lidar com diferentes pessoas, ministrei treinamento, desenvolvi conteúdo para o treinamento e dentro disso acabei adquirindo soft skills de como falar em público, comunicação, montar apresentação. Além de todo o networking que acabamos desenvolvendo com outras pessoas de diferentes áreas.” (Entrevistada 4).

“É o tipo de conhecimento que te acompanha dentro e fora da empresa. Eu levo essa experiência para fora daqui, como por exemplo, em debates na pós-graduação, o que também me motivou a fazer o trabalho de conclusão de curso nessa temática. Vivenciar as práticas, fizeram com que eu olhasse para o mundo de forma diferente com que eu estava acostumada a ver. O fato de tu se integrar nessas práticas permitem que você amplie a tua rede de contatos e ao mesmo tempo aprender através dessas pessoas. O mundo se tornou maior para mim! Eu me sinto completamente agradecida por trabalhar na LABS.” (Entrevistada 6).

Alguns autores sugerem que os *millennials* desejam assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão, têm expectativa de um rápido crescimento dentro das organizações, ao mesmo tempo em que demandam de condições de trabalho com maior flexibilidade. (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LOUGHLIN e BARLING, 2001; MUNRO, 2009). Um exemplo é o depoimento do Líder da RSC que atrelou a experiência na gestão social para adquirir prática para futuras oportunidades em cargos de GP:

“Eu como líder da RSC na LABS Brasil, acabo que desenvolvo habilidades para gerenciamento de pessoas. Como a minha carreira está se desenhando para a migração da área técnica para uma área de GP, a experiência com a gestão de projetos e equipe com certeza contribuíram para o meu desenvolvimento.” (Entrevistado 7).

Segundo Alsop (2008) e Huntkey (2006), as **questões sociais e ambientais fazem parte da preocupação e atuação desta geração**, endossando estudos da literatura sobre os *millennials*, que os retrata como mais sensíveis a estas causas e com preferência por atuarem em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social. (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006). Dado este estudo, o Entrevistado 2 conecta a atração de potenciais candidatos ao ambiente organizacional com relação a engajamento social:

“O engajamento das pessoas é diferente. [...]Os funcionários não estão indo ao trabalho, sentar-se na cadeira, executar as suas atividades e depois ir para a casa. Essas pessoas sabem o que as atrai para vir na LABS. Elas estão trabalhando com algo que de fato fazem ter sentido no dia a dia.”

Para os *millennials* o “emprego é mais do que um salário, mas a **relação de um senso de propósito** e importância no seu trabalho, algo que irá adicionar

significado às suas vidas”. (GROSSMAN, 2005, p. 3). Tal estudo justifica-se com o argumento explanado pela Entrevistada 5:

“Pra mim é propósito! Até então eu não havia encontrado um emprego que me dignifica, de me sentir parte de algo que impacta o meio onde vivo. Eu entendo que o trabalho não é somente executar o que te pedem ou que o teu cargo descreve. Os meus outros trabalhos eram de números e entregas que, muitas vezes, não encontrava sentido. Mas se a Maria, do que ela gosta, o que a motiva. Quem é ela e como ela pode contribuir, não somente tecnicamente como uma Analista de Suporte, mas nas pessoas e no trabalho dela internamente ou externamente.”

Considera-se que na geração *millennials* e nas novas gerações, **a RSC tem uma atratividade para novos talentos**, similar ao fator remuneração e um pouco menor do que a possibilidade de desenvolvimento profissional. Este resultado indica que os jovens talentos, com boa formação universitária, podem estar buscando algo mais do que recompensas financeiras em uma organização. (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012).

“No momento que eu tive contato com esse mundo social eu senti uma transformação da forma com que me relaciono e desenvolvo. O BWM por exemplo, foi fundamental para o meu crescimento pessoal e desenvolvimento profissional. Lá foi plantada a ideia de eu ser capaz de entrar numa área técnica de TI. Hoje meu olhar no atendimento ao cliente tem total influência do que pude e posso fazer com as práticas sociais.” (Entrevistada 5).

Os *millennials*, quando oportunizados a realizar práticas sociais em nível local, o que lhes permite perceber cada vez mais seu impacto, tendem a sentir-se fortalecidos através da RSC. (DELOITTE, 2017). O profissional, ao realizar estas práticas, sente-se em destaque na sociedade, assim, empresas são capazes de aumentar sua legitimidade interna aos olhos de seus funcionários, promovendo a retenção de profissionais qualificados. (LIU, LISTON-HEYES; KO, 2009).

“No sentido pessoal participar das práticas sociais me faz muito bem, pois é algo que acredito e que vejo valor. São pequenas práticas que a gente consegue impactar uma quantidade grande de pessoas causando uma mudança mesmo que seja pequena na vida de alguém.” (Entrevistada 4).

Em se tratando de gerações, de modo especial a dos *millennials*, quanto menos a organização for limitada por hierarquias verticais rígidas e programas de

treinamento, entende-se que poderá ser mais fácil contratá-los, já que, pesquisas demonstram que eles têm uma aversão às práticas tradicionais de GP. (BEHRENS, 2009). Tal repercussão, destes estudos, pode ser observada na cultura da empresa, com relação à estrutura organizacional e responsabilidades quanto à influência das práticas de RSC na GP. O Líder da Diversidade e Inclusão da LABS explica que:

“Nossa cultura não é setorizada onde cada pessoa irá trabalhar somente na sua caixinha, a gente trabalha muito em projetos em conjunto, ou seja, independente de onde estiver a RSC e GP, a gente sempre trabalha em conjunto, é natural na LABS. Não é porque o RSC não está sobre gestão ou abaixo da GP que significa que eles não trabalham juntos.” (Entrevistado 3).

5.4 Relações da RSC, GP e Comportamento Geracional

Com base na **RSC (a1)** explícita, os autores Rodrigo e Arenas (2008) apresentam, nos seus estudos, as dimensões externas e internas. **A dimensão externa** que têm foco na comunidade mais próxima da empresa ou o local onde esteja situada, por meio de ações sociais (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008) e pode aumentar o interesse do investidor, bem como ter relações positivas com o governo. (KEIM, 1978; MCWILLIAMS; TUZZOLINO; ARMANDI, 1981; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001).

Com base nos dados analisados, as **práticas de RSC (a1)** que influenciam a GP, na sua maioria, têm como foco a **dimensão externa (1.1)**, buscando diagnosticar as dores da sociedade local na qual a empresa está inserida e desenvolver ações pontuais e projetos que exijam um período maior para elaboração e execução. **A atuação realizada por profissionais voluntários** está, diretamente, relacionada a **ações de sua retenção (1.1.1)**, uma vez que engajam e identificam-se com o propósito e as políticas da empresa, além de desenvolver competências que os apoiem na sua respectiva carreira.

Os funcionários voluntários em práticas de RSC **focam seus esforços nas cidades onde estão baseadas as sedes da empresa no território brasileiro**. Sem que isto seja fator excludente e/ou limitante, esta iniciativa garante que haja uma continuidade nas atividades realizadas, além de não comprometer o nível da sua qualidade. (LABS – Sala de Imprensa LABS Brasil – RSC, 2020).

Um exemplo que se aplica, nesta análise, é a prática *TechSchool Social*, cujo objetivo, segundo o Líder de RSC, relata que é:

“[...] promover a curiosidade de jovens estudantes em assuntos como a tecnologia e também proporcionar as habilidades tidas como necessárias nessa carreira como: inglês, robótica, codificação, habilidades comportamentais, metodologias ágeis, gestão de projetos, diversidade no trabalho, entre outros. Tudo pensado para que essa geração possa prosperar na transformação digital.” (Entrevistado 7).

Foi possível compreender que o mesmo projeto social pode, também, ter um direcionamento para a **dimensão externa (1.1)** com foco na **atração (1.1.2)**, uma vez que possibilita-se atender outras necessidades, como, por exemplo, os alunos que participam da *TechSchool Social* ter a oportunidade de criar vínculo empregatício, em função de que um dos motivadores do projeto foi a dificuldade, da área de GP, em encontrar profissionais qualificados em tecnologia e, também, com o idioma inglês.

As práticas de **DI (a2)** têm como foco a **dimensão externa (2.2)**, mas não na mesma intensidade do que a RSC. A exemplo deste fato, uma vez por ano a DI, com base nas diretrizes do LABS Global, busca diagnosticar junto à GP o perfil do profissional qualificado LABS e voltado à comunidade, utilizando-se dos grupos *Employed Networking* de DI para promoção de eventos focados no público alvo que desejam **atrair (2.2.1)**. Além disto, alinhados aos direcionadores da empresa, participam de eventos abertos em universidades e empresas referência para benchmarking através de palestras, fóruns.

Um exemplo, que se aplica nesta análise, foi o *ID Experience - Women's Voice*. Neste encontro as funcionárias da empresa deram boas-vindas a estudantes e profissionais mulheres que possuem carreira ou têm interesse em desenvolver-se na área da tecnologia e inovação. O evento, promovido pelo núcleo de Diversidade & Inclusão, e apoiado pelo projeto *#WomenInDev* da GP, contou com a participação das Lideranças Mulheres da LABS que inspiram, proporcionando um dia de experiências e autoconhecimento para mulheres no ramo da tecnologia e demais interessados. (@LABS, 2018).

Já, na **dimensão interna (1.2)**, as interações entre a organização, seus funcionários e dependentes à RSC devem melhorar as respostas dos funcionários ao ambiente de trabalho. As ações de gestão interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas

empresas em benefício de seus funcionários, bem como os demais programas voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Algumas empresas estendem a sua rede de ações internas de responsabilidade social aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias. (PASSADOR, 2002).

No estudo identificou-se que as práticas de **RSC (a1)** também são aplicadas na **dimensão interna (1.2)**, ou seja, na possibilidade de o funcionário desenvolver-se, através da aplicação de conhecimentos comportamentais e técnicos, na investigação sobre os temas relacionados ao público alvo e elaboração de projetos. Tal processo cria vínculo ao propósito social, oportunidades na carreira, o que promove a **retenção (1.2.1)** do funcionário.

Um exemplo de prática que relaciona a RSC com a GP, através da retenção, é o Programa *Social Sabbatical*. É um dos maiores programas de voluntariado global do mundo. Este programa, lançado em 2012, conta com mais de 200 funcionários da LABS a cada ano. Ele acontece no mês de fevereiro, na cidade onde há vulnerabilidades extremas, como, por exemplo, em Ahmedabad, na Índia e em Kunming, na China. E foi projetado para utilizar e desenvolver talentos da LABS, ajudando através de consultoria e mentoria, para organizações não governamentais (ONGs) e empresas sociais de alto desempenho que se concentram na inclusão digital a funcionar da melhor maneira possível ao redor do mundo. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019; ABERJE, 2017).

As **práticas de DI (a2)** têm como foco a **dimensão interna (2.1)** com relação à **atração (2.1.1)** e à **retenção (2.1.2)**, uma vez que toda as ações são idealizadas, organizadas e geridas por funcionários engajados. E, neste sentido, há mapeamento e realizações de eventos na própria empresa para os funcionários, para que despertem o seu desenvolvimento em temas relevantes relacionados à proposta de cada grupo e à fundamentação sobre diversidade na cultura da empresa.

Um exemplo foi o direcionador estratégico do LABS Global, em trabalhar no aumento de contratação de mulheres nas áreas de TI e também em cargos de liderança. (GLASSDOOR, 2019). A **DI (a2)**, através do grupo BWN (*Business Woman Networking*), buscou compreender como a LABS poderia atrair **(atração - 2.1.1)** o mercado feminino e o que bloqueava a falta de interesse ou informação sobre as carreiras de TI para mulheres. Desta forma, entendeu-se a necessidade de trabalhar este tema dentro da empresa **(retenção - 2.1.2)**, reconhecendo este público dentro

da própria organização e buscando a sua retenção. A entrevista realizada com uma Gestora, atuante nas práticas de RSC e DI, descreve a importância deste posicionamento organizacional, na qual ela compartilha sua própria experiência.

“Antes de assumir a liderança da área, eu atuei na INFRA durante 5 anos e nesse período fui a única mulher a trabalhar no meio de 30 homens. [...] Buscar entender e desenvolver as profissionais mulheres da LABS em temas relacionados ao viés inconsciente, comportamento entre líderes e liderados [...]” (Entrevistada 9).

Um exemplo de prática social de **dimensão interna (2.1)**, que influencia a **retenção (2.1.2)**, foi o *Speed Mentoring*. O evento ocorre com frequência no ambiente organizacional e visa desenvolver a carreira e construir habilidades das funcionárias mulheres através do cultivo de conversas com profissionais mulheres que inspiram. A prática envolve um ciclo de 15 minutos de conversa entre líderes mulheres, influentes da LABS, com profissionais mulheres que estão iniciando a sua carreira dentro da empresa. Desta forma, a funcionária aspirante tem a oportunidade de sentar-se e discutir as aspirações e desafios de carreira com diferentes mentoras. (@LABS, 2019).

Finaliza-se a análise das relações de RSC, GP e as descrições do **comportamento geracional (c3)** de profissionais qualificados. Uma das gerações destacadas a qual pertencem os sujeitos desta pesquisa é a dos *millennials*, que compõem a força de trabalho atual e impulsiona um reposicionamento das práticas de RSC. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009).

O tema gerações, no momento atual da empresa, está tomando proporções prioritáveis pela alta administração e GP, visto que, como estratégia de atração, como já percebido neste estudo, são profissionais que, na sua grande maioria, iniciam como estagiários. Desta forma, abre-se um espaço para as novas gerações e suas influências de comportamento no ambiente organizacional. E na mesma importância, a necessidade de mapear as similaridades e diferenças geracionais no quadro de lotação de funcionários vigente, de modo que a GP possa promover uma gestão assertiva no que tange à atração e à retenção de profissionais qualificados.

Como prática de RSC que influencia a GP, existe por gestão da **DI (a2)**, o grupo de *employer networking* nomeado de *Generation*. Este é um grupo que visa fomentar o intercâmbio entre as gerações dos funcionários, dando uma nova perspectiva e uma melhor compreensão de como as visões mudam, de acordo com as diferentes

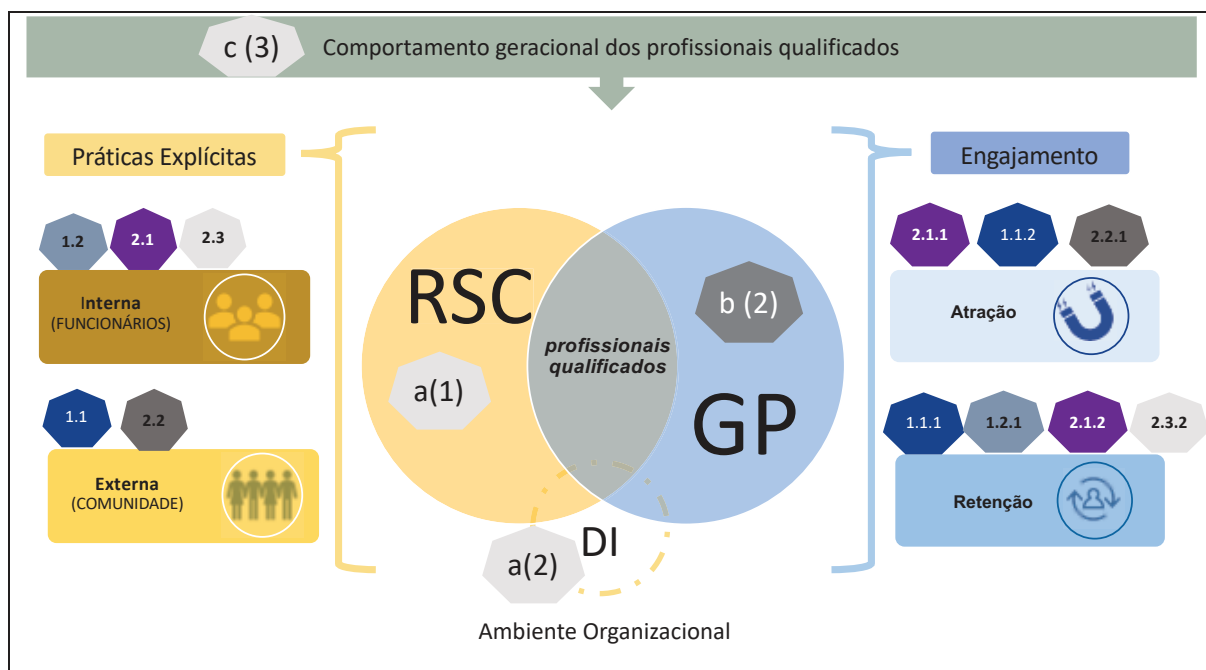
influências da vida de cada um, explica a Líder do grupo *Generation – DI* (Entrevistada 8). Este grupo pode ser considerado como prática com foco na **dimensão interna (2.3)** relacionado à **retenção (2.3.2)**. De acordo com a Líder do *Generation*, o grupo, comparado aos demais, é novo no Brasil, tendo menos de dois anos:

“[...] surgiu pela necessidade da problematização de situações relacionadas aos conflitos de comunicação como: na minha época, no meu tempo, ela é nova. Os eventos são organizados sob temática levantada pelos próprios Employers Networking e realizados mensalmente. O intuito é de fomentar temas relacionados às diferenças e complementariedades das gerações. É algo que ainda está sendo construído.” (Entrevistada 8).

A soma das características descritas no item 5.3, pode-se dizer que são reconhecidas através do referencial teórico como *Geração Millennials*. A partir de tais evidências compreende-se que, a cultura organizacional em que a RSC está inserida na estratégia e conduzida de forma orgânica pelos profissionais qualificados, são motivadas pela conduta geracional dos *millennials*, hoje predominante na empresa analisada.

Por fim, soma-se à análise de cada categoria a representação do Mapa Visual com o objetivo de ilustrar os principais conceitos apresentados na fundamentação teórica e as relações da RSC, GP e comportamento geracional. Esta relação será representada pelo Mapa Visual da Figura 5.

Figura 5 - Mapa visual relação da RSC, GP e comportamento geracional



Fonte: elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho alinha-se aos estudos com foco nas implicações de políticas e práticas de RSC em GP, especialmente, na atração e retenção de profissionais qualificados. Na análise destas implicações, este estudo também explora as descrições do comportamento geracional destes profissionais.

Partindo-se, então, do entendimento de que a GP ocupa posição estratégica nas organizações, uma vez que responde pela atração e retenção de capital humano, recurso essencial para o crescimento e a inovação organizacional, e que ela responde, também, pela implementação de estratégias orientadas a engajar e disseminar ações e valores voltados para uma cultura empresarial socialmente responsável. (BEER *et al.* 2015; VICKERS, 2005). Buscou-se responder ao seguinte problema da pesquisa **“Como políticas e práticas de RSC influem na GP, no que tange a atração e retenção de profissionais qualificados?”**

A **literatura** utilizada, na análise em questão, baseou-se no pressuposto de que profissionais qualificados são essenciais fontes de vantagem competitiva e crescimento organizacional e alguns autores vêm discutindo a influência de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na capacidade das empresas em atrair e reter profissionais qualificados. (RODRIGO; ARENAS, 2008; MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009; PLOYHART; MOLITERNO, 2011; COHEN *et al.* 2017). Em se tratando de GP, é uma conexão fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de RSC, integrando estes conceitos e práticas para vantagem competitiva organizacional. (BEER *et al.*, 2015; VICKERS, 2005; PFEFFER, 2010). No que tange à RSC, os estudos sugerem que as políticas e ações relacionadas a ela podem ser classificadas como implícitas e explícitas. (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008). Observa-se que a RSC foi analisada em sua dimensão explícita (CARROLL, 1979, 1991; MATTEN; MOON, 2008) e nas dimensões interna e externa. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Dentro de todas as gerações presentes no mercado de trabalho, esta investigação buscou analisar a geração *millennials* por se tratar da maior geração viva da história. (MULTIDADOS, 2017).

Do ponto de vista **metodológico**, foi definido o objeto a ser estudado, identificando-se um estudo de caso único de modo que pudesse fornecer uma visão aprofundada e detalhada sobre as políticas e práticas da RSC e da GP, com o uso de diferentes fontes de dados sobre o mesmo fenômeno, especialmente, entrevistas

abertas semiestruturadas. Através da pesquisa qualitativa, como campo empírico, foi escolhida uma empresa multinacional do setor de tecnologia, socialmente responsável, qualificada no ranking dentre as melhores empresas para se trabalhar no seu segmento, além de consultada, por profissionais que atuam no mercado, ela desenvolve diferentes políticas e práticas de GP para atrair e reter profissionais qualificados.

Os **resultados da pesquisa foram organizados** de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa, assim como a triangulação dos dados analisados, que são: a descrição das políticas e práticas de RSC; a descrição das políticas e práticas de GP associadas à RSC, na atração e retenção de profissionais qualificados; a identificação dos elementos do comportamento geracional a qual pertencem os profissionais qualificados que atuam na empresa.

Quanto ao **primeiro** objetivo específico, a descrição das políticas e práticas de RSC, na análise dos dados identificou-se que uma empresa que se posiciona socialmente responsável detém, em seus objetivos estratégicos, ações corporativas que visam não somente atender à legislação, mas o ecossistema (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros) no qual está inserida. (SIEGEL, 2014). Destacou-se a relevância do seu modelo de negócio estar inspirado num propósito, cujo serviço e soluções para o mercado estejam alinhados a gerar impacto positivo nas economias e sociedades em seus ambientes. A importância e o estímulo de uma cultura que preza pelo voluntariado e pela diversidade das diferenças, também é uma característica estratégica, para inspirações, em diferentes meios e propostas de produção de serviço na organização. As práticas de RSC e a DI, não necessariamente, devem prover da gestão de uma única área, tão pouco da GP, uma vez que o movimento cultural e estratégico deve envolver todos os níveis, áreas e processos. Destacar o funcionário como protagonista na promoção do impacto social, uma vez que ele relaciona o seu propósito pessoal com o da empresa e reconhece a importância de buscar objetivos e sustentabilidade social, faz com que se sinta parte integrante do negócio.

Por sua vez, em relação ao **segundo** objetivo específico, a descrição das políticas e práticas de GP associadas à RSC, na atração e retenção de profissionais qualificados, identificou-se que, diferentemente dos que os autores Fuentes-Garcia *et al.* (2008), Beer *et al.* (2015) e Vickers (2005) sinalizam em seus estudos, a GP não necessariamente responde pela implementação de estratégias orientadas à engajar

e disseminar ações e valores voltados para uma cultura empresarial socialmente responsável. Mas, se empodera, também, como uma área de apoio que mobiliza esforços frente aos níveis de gestão, subsidia dados sobre o perfil do funcionário, estratégia e cultura da empresa, além de estar ao lado para conectar as relações do ecossistema social. Desta forma, a GP ocupa posição estratégica nas organizações, uma vez que responde pela atração e retenção de capital humano. (BEER *et al.*, 2015; VICKERS, 2005). E conta com o apoio da RSC e da DI para o engajamento dos valores da empresa e nos processos de atração e retenção, principalmente, quando o direcionamento estratégico é de ser uma empresa social e inclusiva, reforçando os estudos de Mirvs (2012), sobre o ato de atrair e reter profissionais estar relacionado **ao engajamento**, como um resultado comportamental do voluntariado.

Outro ponto a destacar sobre a influência de RSC na GP através da **atração**, é com relação ao produto que a própria organização desenvolve. As práticas de RSC podem estar relacionadas ao negócio da empresa, ao produto, processo ou serviço no qual realmente são especialistas. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009). Por exemplo, a disponibilidade de um sistema desenvolvido pela própria empresa que permite análises e relatórios sobre diversidade e inclusão para ajudar as organizações a identificarem e rastream onde existem preconceitos na contratação de profissionais qualificados (recrutamento e seleção).

E, se tratando da influência de RSC na GP através da **retenção**, identificou-se que se dá pelo fato de os funcionários atrelarem o engajamento das práticas sociais como recurso de autodesenvolvimento, socialização e networking. Na teoria, os estudos de Preda (2019) mencionam que, ao realizar práticas de RSC, uma empresa cria oportunidades aos funcionários para conhecer e interagir, tanto com pessoas fora dela, quanto com colegas de outras áreas da organização, o que gera um grande atrativo. E, também, a influência da RSC está na oportunidade de crescimento profissional, através das experiências adquiridas na liderança nos projetos sociais, justamente por assumir responsabilidades com a equipe, a empresa e a comunidade.

Em relação ao **terceiro** objetivo específico, identificar elementos do comportamento geracional ao qual pertencem os profissionais qualificados, verificou-se que as gerações são, atualmente, uma realidade que não se limita à existência de duas ou três gerações, mas sim a uma verdadeira convivência geracional, percebendo-se, em muitos casos, há intervalos geracionais de até cinco anos. (FRANCA, 2017). Notou-se que a RSC, por meio da DI, é um importante influenciador

e engajador sobre a fomentação e práticas que gerem informações para a GP e o engajamento de ações para atração e retenção de profissionais qualificados. E, em se tratando de identificação do perfil geracional pode-se compreender que a geração predominante, no ambiente organizacional, é a *millennials*, devido ao acompanhamento de indicadores sobre o tema, geridos pela empresa e, de fato, no atual momento é a maior geração viva da história. (MULTIDADOS, 2017). Com relação às características, é uma geração que se sente, pessoalmente, responsável por fazer a diferença no mundo (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; CONE, 2008) e busca trabalhar numa empresa responsável socialmente. (CONE, 2008; ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006). Enfim, a partir de tais evidências compreende-se que a cultura organizacional, em que a RSC está inserida na estratégia e conduzida de forma orgânica pelos profissionais qualificados, são motivadas pela conduta geracional dos *millennials*.

Por fim, buscou-se analisar as políticas e práticas de RSC explícita, nas dimensões internas e externas e suas influências na GP, no que tange atração e retenção de profissionais qualificados. Assim como, a relação da RSC e da GP com a exploração do comportamento geracional.

Com base na RSC explícita, os autores Rodrigo e Arenas (2008) apresentam, nas suas pesquisas, as dimensões externas e internas. **A dimensão externa**, que têm foco na comunidade mais próxima da empresa ou no local onde esteja situada, por meio de ações sociais. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Através deste estudo percebe-se que as **práticas de RSC**, que influenciam a GP, na sua maioria, têm como foco a **dimensão externa**, buscando diagnosticar as dores da sociedade local, na qual a empresa está inserida, e desenvolver ações pontuais e projetos que exijam um período maior para elaboração e execução. **A atuação realizada por profissionais voluntários** está, diretamente, relacionada a **ações de sua retenção**, uma vez que se engajam e identificam-se com o propósito e as políticas da empresa, além de desenvolverem competências que os apoiem na sua respectiva carreira. E as práticas de RSC, voltadas à **DI**, têm mais foco na dimensão externa, em ações de **atração**, em que se busca promover eventos que apresentem a cultura da empresa e as oportunidades de carreira e aculturação de um ambiente diverso.

Já, na **dimensão interna**, as interações entre a organização, seus funcionários e dependentes à RSC devem melhorar as suas respostas ao ambiente de trabalho. As ações de dimensão interna compreendem os programas de contratação, seleção,

treinamento e manutenção de pessoal, realizados pelas empresas em benefício de seus funcionários, bem como os demais programas voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). O estudo demonstrou que as práticas de RSC e DI, que influenciam a GP, na sua maioria, têm como foco a **dimensão interna** com influência na **retenção**, uma vez que todas as ações são idealizadas, organizadas e geridas por funcionários engajados. Assim, como há mapeamento e realizações de eventos na própria empresa para os funcionários, que despertam para um desenvolvimento em temas relevantes, relacionados à proposta de cada grupo e à fundamentação sobre diversidade na cultura da empresa. Nesta dimensão, identifica-se a relação da RSC e da GP necessária à exploração do comportamento geracional, uma vez que a empresa busca acrescentar na sua estratégia um olhar mais profundo sobre o perfil geracional dos seus funcionários, de modo que a GP possa ser assertiva nas soluções no que tange à atração e à retenção de profissionais qualificados.

Foi possível compreender que, de alguma forma, todas as ações de RSC e DI têm oportunidade de relacionar-se nas dimensões externa e interna, assim como influenciar a GP na atração e retenção de profissionais qualificados. E que o entendimento sobre o comportamento geracional soma-se ao reconhecimento do cenário organizacional de forma a conduzir e sustentar uma empresa cuja estratégia está relacionada à responsabilidade social nos seus processos, produtos e compromisso, perante os funcionários e a sociedade.

O conjunto destes resultados permite afirmar que o objetivo geral – **analisar como políticas e práticas de RSC influenciam GP na atração e retenção de profissionais qualificados**, baseado em proposições teóricas sobre as dimensões da RSC, a influência da GP nos processos de atração e retenção, além dos aspectos comportamentais geracionais que influenciam na gestão e cultura de uma organização socialmente responsável – foi plenamente atendido.

A partir desta relação entre os objetivos e os principais resultados da pesquisa e no sentido de despertar o interesse na continuidade sobre estudos relacionados à RSC e à GP, as considerações a seguir estão organizadas de acordo com suas contribuições, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

6.1 Contribuições da Pesquisa

Como contribuição teórica, a pesquisa avança na aplicação do entendimento sobre a influência da RSC na GP, situando o funcionário como o centro de pesquisa. Além de propor a análise da triangulação dos dados sobre temas específicos quando se trata da relação: RSC e DI; GP, atração e retenção; gerações.

Este estudo também apresenta contribuições práticas de ações de RSC, com exemplos que variam a complexidade de execução e que podem ser adaptados à realidade de outras empresas e que tenham na sua estratégia a GP e direcionadores para atração e retenção de profissionais qualificados.

Outro ponto a destacar é o papel da GP como protagonista descentralizador e inspirador em todos os processos e áreas de gestão de uma organização. De forma que a cultura de empresa com condutas sociais deve ser manifestada e sensibilizada por toda a cadeia de gestão da estrutura organizacional, o que impacta diretamente no comportamento do funcionário e ou na expectativa do candidato a uma vaga.

Além disto, estudos sobre comportamento geracional relacionados à RSC e à GP, abrem possibilidade para investigações sobre influências dos modelos de gestão organizacional e de liderança, e a relação com a retenção dos liderados.

Por fim, os resultados desta pesquisa indicam que a influência da RSC na GP, na atração e retenção de profissionais qualificados das futuras gerações, vai além das questões monetárias, mas que está associada ao propósito organizacional. Assim, empresas que têm foco na retenção de profissionais qualificados, devem estar atentas a sua imagem perante os seus funcionários, buscando desenvolver, em seu quadro funcional e gerencial, práticas associadas a princípios éticos e de responsabilidade social, a fim de reforçar esta cultura internamente, em todos os níveis de decisão na empresa.

6.2 Limitações da Pesquisa

Como limitação desta pesquisa, embora a literatura possa revelar benefícios para empresas quando há forte relação entre a RSC e a GP, que influem na atração e retenção, os quais promovem benefícios para o empregador, funcionários e sociedade como um todo, ainda há espaço para investigar as diferentes políticas e práticas de GP, reconhecidamente relevantes nestes processos. Outro limitador é

que, apesar da importância dos funcionários no engajamento para com a RSC e a GP, ainda há pouco foco de pesquisa na literatura de RSC.

6.3 Sugestões para Estudos Futuros

Para pesquisas futuras, estas investigações poderiam ser aplicadas em estudos de perfis de funcionários e dimensões de RSC, com a possibilidade de verificar-se as influências e relações de ambos. Além disto, o mesmo objetivo de estudo pode ser realizado com outras variações de quantidade e cenários de empresa em diferentes segmentos, que poderá reforçar os resultados encontrados neste trabalho e/ou identificar outras descobertas relevantes para uma organização socialmente responsável. Assim como, mesclar as abordagens qualitativa e quantitativa que possam ajudar a identificar, de forma mais profunda, quais os componentes das práticas de RSC que mais influenciam, positivamente, e aumentam a propensão a aderir ou permanecer na empresa, complementando e enriquecendo os dados e análises quantitativas.

Pesquisas sobre RSC e GP, cujo funcionário seja o centro do estudo ainda é escasso nas bases acadêmicas, o que oportuniza aprofundar o tema sobre diferentes influências teóricas e metodológicas. Um exemplo é teorizar sobre o modelo de oferta e demanda de que investir em iniciativas socialmente responsáveis poderá maximizar o valor de mercado da empresa, uma vez que o funcionário, dependendo do produto ou serviço também assume o papel de cliente.

Outro tema que pode ser potencializado nas relações de RSC e GP são as práticas voltadas à diversidade e à inclusão. A diversidade e à inclusão reconhecem, reforçam e valorizam as diferenças e proximidades entre as pessoas que irão ajudar a atingir os objetivos organizacionais e individuais em uma proposta ganha-ganha. Organizações culturalmente diversas têm grande potencial para obter vantagens competitivas.

Por último, outro tema inspirado por esta pesquisa é o de realizar estudos sobre o comportamento geracional e a sua influência na cultura organizacional, de forma a compreender como a GP pode escalar estratégias relacionadas ao crescimento e inovação organizacional numa perspectiva de responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Carol; ZUTSHI, Ambika. Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. **Australian Accounting Review**, Hoboken, v. 14, n. 34, p. 31-39, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1835-2561.2004.tb00238.x>. Acesso em: 2 dez. 2019.
- AGUILERA, Ruth V. *et al.* Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0125>. Acesso em: 7 set. 2019.
- ALSOP, Ron. **The trophy kids grow up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- ARMSTRONG, Michael; LORENTZEN, John F. **A handbook of personnel management practice**. London: Kogan Page, 1988.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred A. Organizational identity and strategy as a context for the individual. **Advances in Strategic Management**, United Kingdom, v. 13, p. 19-64, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/275657324_Organizational_Identity_and_Strategy_as_a_Context_for_the_Individual/links/5d9f8d8745851553ff86935e/Organizational-Identity-and-Strategy-as-a-Context-for-the-Individual.pdf. Acesso em: 2 ago. 2019.
- AUGUSTINE, Darline. Good practice in corporate governance: transparency, trust, and performance in the microfinance industry. **Business & Society Journal**, Thousands Oaks, v. 51, n. 4, p. 659-676, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0007650312448623>. Acesso em: 3 jan. 2020.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousands Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- BEDARKAR, M., PANDITA, D. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Elsevier, v. 133, p. 106-115, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>. Acesso em: 13 set. 2019.
- BEER, M.; BOSELIE, P.; BREWSTER, C. Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. **Human Resource Management**, Cambridge, v. 54, n. 3, p. 427- 438, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>. Acesso em: 20 set. 2019.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, Abingdon, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>. Acesso em: 2 ago. 2019.

BODE, C.; SINGH, J.; ROGAN, M. Corporate Social Initiatives and Employee Retention. **Organization Science Journal**, University of North Carolina-Charlotte, v. 26, n. 6, p. 1702-1720, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>. Acesso em: 7 set. 2019.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Business and society**. New York: Harper Collins, 1994.

BOUDREAU, John W.; RAMSTAD, Peter M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, Michigan, published in cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>. Acesso em: 5 dez. 2019.

BRATTON, John; GOLD, Jeff. **Human Resource Management: theory and practice**. London: Palgrave, 2003.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>. Acesso em: 5 set. 2019.

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-8, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>. Acesso em: 3 dez. 2019.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society Journal**, Thousands Oaks, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acesso em: 7 ago. 2019.

CARROLL, Archie B. Responsabilidade social corporativa: a peça central de estruturas concorrentes e complementares. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 44, n. 2, 87-96. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>. Acesso em: 5 ago. 2019.

CASCIO, Wayne F. Changes in workers, work, and organizations. **Handbook of Psychology**, Colorado, p. 399-422, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1216>. Acesso em: 3 ago. 2019.

CENSUS BUREAU. **Millennials outnumber Baby Boomers and are far more diverse, Census Bureau Reports**. 2015. Disponível em: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html>. Acesso em: 26 ago. 2019.

CHAVES, R. A.; FERNANDÉZ, M. T. F.; PINEDA, O. M. Más allá de la RSC. Havia un nuevo paradigma de desarrollo através de la innovación social. **Prisma**, Madrid, n. 10, p. 10-30, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744534001.pdf>. Acesso em: 7 set. 2019.

CHEESE, Peter; CANTRELL, Susan. Integrate corporate culture and employee engagement. *Strategic HR Review*, 2005. **Strategic HR Review**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 5-5. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14754390580000824>. Acesso em: 2 set. 2019.

COHEN, M. *et al.* Responsabilidade Socioambiental Corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 2, p. 21-41, 2017. Disponível em: DOI:10.15728/bbr.2017.14.1.22. Acesso em: 20 set. 2019.

COLBERT, Amy E. *et al.* Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 89, n. 4, p. 599-609, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>. Acesso em: 7 set. 2019.

COLDWELL, D. A. *et al.* The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: towards a testable explanatory model. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 78, n. 4, p. 611-622, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9371-y>. Acesso em: 3 ago. 2019.

CONE. The 2006 Cone Millennial Cause Study. 2008. Disponível em: <http://www.conecomm.com/research-blog/2006-millennial-cause-study>. Acesso em: 21 ago. 2019.

CONE. The 2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement. 2016. Disponível em: [studyhttp://www.conecomm.com/research-blog/2016-millennial-employee-engagement-study](http://www.conecomm.com/research-blog/2016-millennial-employee-engagement-study). Acesso em: 22 ago. 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSR EUROPE. Facts and figures. 2005. Disponível em: csr europe.org/aboutus/FAO/CSRfactsandfigures. Acesso em: 14 ago. 2019.

DAHER, Wilton de Medeiros. **Responsabilidade Social Corporativa**: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

DE CAMPOS, Simone Alves Pacheco *et al.* Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 184-201, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465910607>. Acesso em: 5 dez. 2019.

DHANESH, G. S. The view from within: internal publics and CSR. **Journal of Communication Management**, Wagon Lane, v. 16, n. 1, p. 39-58, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13632541211197987>. Acesso em: 8 ago. 2019.

DIONISIO, Marcelo; DE VARGAS, Eduardo Raupp. Corporate social innovation: a systematic literature review. **International Business Review**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 101641, April 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>. Acesso em: 7 set. 2019.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Pennsylvania, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. Acesso em: 3 dez. 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>. Acesso em: 7 set. 2019.

ESPAÇO NEGÓCIOS. Os vencedores do prêmio. As melhores empresas para trabalhar no Brasil. Disponível: <https://epocanegocios.globo.com/Melhores-Empresas-para-Trabalhar/noticia/2019/08/os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2019.html>. Acesso em: 10 set. 2019

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 24 ago. 2019.

EXAME. Os 50 melhores lugares para trabalhar em 2020 segundo o Glassdoor. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/os-50-melhores-lugares-para-trabalhar-em-2020-segundo-o-glassdoor/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

FARIA, Marina Dias; FERREIRA, Daniela; DOS SANTOS CARVALHO, José Luis Felício. O discurso da responsabilidade social atrai jovens talentos? **Revista da Faculdade de Administração e Economia (ReFAE)**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 146-167, 2012. Disponível em: <http://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v4n1p46-167>. Acesso em: 7 set. 2019.

FERDMAN, B. M.; SAGIV, L. Diversity in organizations and cross-cultural work Psychology: what if they were more connected? **Industrial and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 5, p. 323-345, 2 August 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-9434.2012.01455.x>. Acesso em: 21 set. 2019.

FERREIRA, Rosa Maria Fischer. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2013.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 17-27, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Acesso em: 5 set. 2019.

FUENTES-GARCÍA, Fernando J.; NÚÑEZ-TABALES, Julia M.; VEROZ-HERRADÓN, Ricardo. Applicability of corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 82, n. 1, p. 27-44, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9560-8>. Acesso em: 6 ago. 2019.

GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em: <https://gife.org.br>. Acesso em: 26 ago. 2019.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>. Acesso em: 5 dez. 2019.

GLASSDOOR. Conheça os melhores lugares para trabalhar. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/blog/conheca-melhores-lugares-para-trabalhar-2020/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

GLASSDOOR. Prêmio Best Places to Work Brasil. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Prêmio/Best-Places-to-Work-Brasil-LST_KQ0,26.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

GLASSDOOR. Best Places to work Brasil. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Best-Places-to-Work-Brasil-LST_KQ0,26.htm#loveMondaysRedirect. Acesso em: 7 set. 2019.

GLAVAS, Ante; PIDERIT, Sandy Kristin. How does doing good matter. **Journal of Corporate Citizenship**, Ohio, v. 36, n. 3, p. 51-70, 2009. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/jcorp citi.36.51>. Acesso em: 20 ago. 2019.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; GONZÁLEZ-BENITO, Óscar. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, Sydney, v. 15, n. 2, p. 87-102, 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/jcorp citi.36.51>. Acesso em: 7 set. 2019.

GPTW. Great Place to Work. Melhores empresas para trabalhar. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 10 set. 2019.

GPTW. Great Place to Work. **Sobre**. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 7 set. 2019.

GROSS, Rob; HOLLAND, B. Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection. 2011. Disponível em: https://www.travindy.com/wp-content/uploads/2011/12/corporate_responsibility_white_paper.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

GROSSMAN, Lev. Grow up? Not so fast. **Time Magazine**, Leicestershire, v. 16, p. 1-6, 2005. Disponível em: http://cseweb.ucsd.edu/~datorres/docs/grow_up_not_so_fast.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

GUIA VOCÊ S/A. Carreira. Conheça as 150 melhores empresas para trabalhar de 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2018/>. Acesso em: 7 set. 2019.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Acesso em: 3 dez. 2019.

HANIFFA, Rozaini Mohd; COOKE, Terence E. Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. **Abacus**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 317-349, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00112>. Acesso em: 7 set. 2019.

HAYES, B. C. **Creating inclusive organizations**: its meaning and measurement. 2002. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Doctor of Philosophy, Faculty of Old Dominion University, Norfolk, 2002. Disponível em: https://digitalcommons.odu.edu/psychology_etds/148. Acesso em: 20 set. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pirâmide Etária. 2018. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>. Acesso em: 26 ago. 2019.

INYANG, Benjamin J.; AWA, Hart O.; ENUOH, Rebecca O. CSR-HRM nexus: defining the role engagement of the human resources professionals. **International Journal of Business and Social Science**, Virginia, v. 2, n. 5, p. 118-126, 2011. Disponível em: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._5_\[Special_Issue_-_March_2011\]/15.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._5_[Special_Issue_-_March_2011]/15.pdf). Acesso em: 7 set. 2019.

JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, Bedfordshire, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>. Acesso em: 20 ago. 2019.

JESUS, Anderson da Cunha; SOUZA, Yeda Swirski de. Fatores de atratividade e retenção de profissionais altamente qualificados em cidades. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, XI, 2020, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos [...]**. Campinas: Galoá, 2020. Disponível em: <https://proceedings.science/egepe-2020/papers/fatores-de-atratividade-e-retencao-de-profissionais-altamente-qualificados-em-cidades>. Acesso em: 20 jun. 2020.

JUNIOR, Luiz Alberto Silva; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas. TI como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011>. Acesso em: 5 dez. 2019.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256287>. Acesso em: 7 set. 2019.

KEIM, Gerald D. Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 3, n. 1, p. 32-39, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4296346>. Acesso em: 5 set. 2019.

KIM, H. R.; LEE, M.; LEE, H. T.; KIM, N. M. Corporate Social Responsibility and Employee Company Identification. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 95, n. 4, p. 557-569, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>. Acesso em: 7 set. 2019.

KOLK, Ans; VAN TULDER, Rob. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, Amsterdam, v. 19, n. 2, p. 119-125, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0008-x>. Acesso em: 5 dez. 2019

KOYS, D. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 101-114, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>. Acesso em: 7 set. 2019.

LAM, Maria Lai-Ling. Toward a 'harmonious society' through corporate social responsibility. **Journal of Public Affairs**, Chester, v. 14, n. 2, p. 105-115, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pa.1515>. Acesso em: 3 ago. 2019.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>. Acesso em: 20 set. 2019.

LANGLEY, Ann; ABDALLAH, Chahrazad. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. **Research Methodology in Strategy and Management**, [s. l.], v. 6, n. 2011, p. 201-235, 2011. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007). Acesso em: 5 dez. 2019.

LEE, Matthew; JAY, Jason. Strategic responses to hybrid social ventures. **California Management Review**, California, v. 57, n. 3, p. 126-147, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.126>. Acesso em: 20 set. 2019.

LIEVENS, Filip; HIGHHOUSE, Scott. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 56, n. 1, p. 75-102, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>. Acesso em: 3 dez. 2019.

MABABU MUKIUR, Richard. Attitudes of Entrepreneurs and Managers to Corporate Social Responsibility. **Revista de Psicologia Trab. Organ.**, Madrid, v. 26, n. 2, p. 101-114, agosto 2010. Disponível em: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200002&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2019.

MACKEY, Alison; MACKEY, Tyson B.; BARNEY, Jay B. Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 3, p. 817-835, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275676>. Acesso em: 7 set. 2019.

MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C.; FERRELL, Linda. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. **European Journal of Marketing**, Wagon Lane, v. 39, n. 9/10, p. 956-977, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>. Acesso em: 20 set. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade *et al.* **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAON, Francois; SWAEN, Valerie. Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. *In*: Proceedings of Academy of Management Conference. 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2078/70454>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MARIN, Longinos; RUIZ, Salvador; RUBIO, Alicia. The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 65-78, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9673-8>. Acesso em: 3 dez. 2019.

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousands Oaks: Sage Publications, 2001.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>. Acesso em: 2 set. 2019.

MCELHANEY, K.; C. WHITEHEAD, J. A strategic approach to Corporate Social Responsibility. **Leader to Leader**, Pittsburgh, v. 52, n. 1, p. 30-37, 2009. Disponível em: https://claridenglobal.com/programs/CGArticle_CSRLeadership.pdf. Acesso em: 5 dez. 2019.

MCGLONE, T.; SPAIN, J. W.; MCGLONE, V. Corporate Social Responsibility and the millennials. **Journal of Education for Business**, London, v. 86, n. 4, p. 195-200, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.502912>. Acesso em: 20 set. 2019.

- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>. Acesso em: 2 dez. 2019.
- MENEGASSO, Maria Ester. Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social. **Revista Katalysis**, Florianópolis, n. 5, p. 63-71, 2001. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2928210>. Acesso em: 7 set. 2019.
- MIRVIS, Philip *et al.* Corporate social innovation: how firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>. Acesso em: 3 dez. 2019.
- MIRVIS, Philip. Employee engagement and CSR: transactional, relational, and developmental approaches. **California Management Review**, Califórnia, v. 54, n. 4, p. 93-117, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cm.2012.54.4.93>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- MITCHELL, Terence R. *et al.* Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/3069391>. Acesso em: 7 set. 2019.
- MUELLER, Karsten *et al.* The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 97, n. 6, p. 1186, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0030204>. Acesso em: 20 set. 2019.
- MULTIDADOS. All about Geração Millennium – o maior estudo jamais feito em Portugal. 2017. Disponível em: <http://www.rousseau.com.pt/documentos/estudo-millennials.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2019.
- NEWELL, S.; SHACKLETON, V. Recruitment and selection in bach, S. and Sisson, K. **Personnel Management: a comprehensive Guide to Theory and Practice**. Oxford: Blackwell, 2000.
- O'CONNOR, Stephen; SHIH, Win; ALLEN, Martha. Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. **Library Management**, Bingley, v. 28, n. 1/2, p. 89-100, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01435120710723572>. Acesso em: 5 dez. 2019.
- OLIVEIRA, Mírian; DE FREITAS, Henrique MR. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998_069_RAUSP.pdf. Acesso em: 2 set. 2019.

ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank L.; RYNES, Sara L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>. Acesso em: 3 dez. 2019.

OZCELIK, G. Engagement and retention of the Millennial Generation in the workplace through internal branding. **International Journal of Business and Management**, Ontario, v. 10, n. 3, p. 99, 2015. Disponível em: [10.5539/ijbm.v10n3p99](https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99). Acesso em: 3 ago. 2019.

PASSADOR, C. S. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, VII, 2002, Lisboa. **Anais eletrônicos** [...]. Lisboa: Centro Latinoamericano de Administración para El Desarrollo, 2002.

PEW RESEARCH CENTER. Where Millennials and Generation Z begins. 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Acesso em: 26 ago. 2019.

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>. Acesso em: 5 jan. 2020.

PLOYHART, R.; MOLITERNO, T. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>. Acesso em: 20 set. 2019.

PMGACADEMY. Conheça o top 100 melhores empresas para trabalhar em TI. 10 abr. 2020. Disponível em: <https://www.pmgacademy.com/conheca-o-top-100-melhores-empresas-para-trabalhar-em-ti/>. Acesso em: 10 maio 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea, creating shared value. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 89, n. 1-2, p. 63-77, January-February 2011. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1304214](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1304214). Acesso em: 15 dez. 2019.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>. Acesso em: 7 set. 2019.

PRESSENTIN, Maria. Rethinking Human Resources for social innovation in business: trends – leadership – action plan. **Amity Global Business Review**, Noida, v. 12, p. 52-73, 2017. Disponível em: <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=0975511X&AN=122514406&h=8mfw2QPad66NNU1WHDmFvMgcHw%2bvUZdlvytGIM5aBcfjTMU6KWnqnj0FerBFmHoJ5U1JbnFie%2fkiTVYtyKEy0g%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=logi>

n.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d0975511X%26AN%3d122514406. Acesso em: 5 ago. 2019.

RAIMI, Lukman; AKHUEMONKHAN, Innocent; OGUNJIRIN, Olakunle Dare. Corporate Social Responsibility and Entrepreneurship (CSRE): antidotes to poverty, insecurity and underdevelopment in Nigeria. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 56-81, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2012-0138>. Acesso em: 15 ago. 2019.

REISENWITZ, Timothy H.; IYER, Rajesh. Differences in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers. **Marketing Management Journal**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 91-103, 2009. Disponível em: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2009-Fall/MMJ-2009-Fall-Vol19-Issue2-Complete.pdf#page=112>. Acesso em: 20 set. 2019.

ROBBINS, S. P. **Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

RODRIGO, Pablo; ARENAS, Daniel. Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 265-283, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>. Acesso em: 5 set. 2019.

ROSOLEN, T.; MACLENNAN, M. L. F. Strategic human resource management and corporate social responsibility: evidence from emerging markets. **Internext**, Manaus, v. 11, n. 2, p. 66, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.11266-80>. Acesso em: 2 jan. 2020.

RUPIDARA, Neil Semuel; MCGRAW, Peter. The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries. **Human Resource Management Review**, Amsterdam, v. 21, n. 3, p. 174-185, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.003>. Acesso em: 3 dez. 2019.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia**, Portugal, p. 1-13, 2018. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59361037/DIVERSIDADE_NAS_ORGANIZACOES_inclusao_ou_estrategia_120190522-89840-1fmlbok.pdf?1558570311=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDIVERSIDADE_NAS_ORGANIZACOES_inclusao_ou.pdf&Expires=1598417181&Signature=U0z2G3s~s2lwggz3aSRWC2jGS96~TuID9~ipP0CarUI17HjXCcJ73~wYxDjnfQ0pK42C09br0SA4w2U1WxHan2ZvCLJqNXDbqWbiDFfJgIQJF4bMK-C9masj6syVel-m-vaHC2O2amxIVeoYptBqIGL1Noa1tIFPY0Q2yBpG7JCEP7HQ4SCKuoqIrlMP2XMqjZTI9FKdz~AX6aiPoMI0OqBuCtdk~WC1Yy8NFxzp25Whcg5p6QswDlpUr6Wb-1QCZScg4MT7LZZom7~QUgp0~mmZxOvJyW-rA630xPjYk4zQP0APgj1rrh2TsYEGsZONDHRenFH6R7f7~4uXaQUg7A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 10. ago. 2019.

SAP. Careers. Disponível em: <https://www.sap.com/about/careers.html>. Acesso em: 7 set. 2019.

SAP. Diversity. Disponível em:

<https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html>. Acesso em: 7 set. 2019.

SAP. Responsabilidade Social. Disponível em:

<https://www.sap.com/brazil/about/social-responsibility.html>. Acesso em: 16 mar. 2020

SAP. SAP Brazil. Disponível em:

<https://www.sap.com/brazil/about.html?infl=a19cf986-c9c4-433f-ad65-4673a9a837bb>. Acesso em: 16 mar. 2020

SAP. Sustainability. Disponível em:

<https://www.sap.com/corporate/en/company/sustainability-csr/csr.html>. Acesso em: 7 set. 2019.

SCHNEIDER, Benjamin. The people make the place. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>. Acesso em: 2 jul. 2020.

SHARMA, Sanjay; HENRIQUES, Irene. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n. 2, p. 159-180, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.439>. Acesso em: 3 maio 2020.

SHAW, S.; FAIRHURST, D. Engaging a new generation of graduates. **Education and Training**, Bingley, v. 50, n. 5, p. 366-378, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>. Acesso em: 7 set. 2019.

SIEGEL, D. Responsible leadership - from the editor. **The Academy of Management Perspectives**, New York, v. 28, n. 3, p. 221-223, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0081>. Acesso em: 5 set. 2019.

SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011>. Acesso em: 3 dez. 2019.

SKUDIENE, Vida; AURUSKEVICIENE, Vilte. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. **Baltic Journal of Management**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 49-67, 6 jan. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>. Acesso em: 3 set. 2019.

SLACK, R. E.; CORLETT, Sandra; MORRIS, Rachael. Exploring employee engagement with (Corporate) Social Responsibility: a social exchange perspective on organizational participation. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 127, n. 3, p. 537-548, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>. Acesso em: 20 ago. 2019.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. The triple bottom line: what is it and how does it work. **Indiana Business Review**, Indiana, v. 86, n. 1, p. 4-8, 2011. Disponível em: <http://web.mit.edu/afs.new/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf>. Acesso em: 3 set. 2019.

STHAPITANONDA, Parichart; NUEANGJAMNONG, Pitchanut. Engaging happy employee: from the perspectives of CSR organizational culture, volunteer work motivation, and corporate volunteering. *In: CSR COMMUNICATION CONFERENCE*, 5, 2019, Stockholm. **Proceedings** [...]. Stockholm: Stockholm School of Economics, 2019. Disponível em: http://csr-com.org/img/upload/final_CSRCOMproceedings2019_web.pdf. Acesso em: 7 dez. 2019.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. **Generations: the history of America's future, 1584 to 2069**. [s. l.]: William Morrow & Co, 1991.

THE DELOITTE GLOBAL MILLENNIAL SURVEY. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2019.

THE DELOITTE GLOBAL MILLENNIAL SURVEY. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. Acesso em: 26 ago. 2019.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. *In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463.

TREMBLAY, Maxime A. *et al.* Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. **Canadian Journal of Behavioural Science** - Revue Canadienne des Sciences du Comportement, Canadá, v. 41, n. 4, p. 213, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0015167>. Acesso em: 5 dez. 2019.

TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing business ethics: straight talk about how to do it right**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

TUZZOLINO, Frank; ARMANDI, Barry R. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 1, p. 21-28, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287982>. Acesso em: 21 dez. 2019.

VAN TULDER, Rob; VAN DER ZWART, Alex. **International business-society management: linking corporate responsibility and globalization**. 1. ed. [s. l.]: Routledge, 2005.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel>. Acesso em: 7 set. 2019.

VICKERS, Mark R. Business ethics and the HR role: past, present, and future. **Human Resource Planning**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 26-33, 2005. Disponível em: *Gale Academic OneFile* GALE | A131500182. Acesso em: 3 ago. 2019.

WELFORD, R. Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice, **Journal of Corporate Citizenship**, Ohio, v. 13, n. 1, p. 31-47,

2004. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.13.31>. Acesso em: 2 set. 2019.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development International**, Bingley, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>. Acesso em: 5 ago. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - PROCEDIMENTOS DE PESQUISA EM BASES DE DADOS PARA REVISÃO TEÓRICA

Base de dados: EBSCOhost	Base de dados: Google Scholar
Palavras chaves: “corporate social responsibility OR csr” Total: 3.882 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 2.436 documentos	Palavras chaves: “corporate social responsibility OR csr” Total: 503.000 documentos Critérios: Período: 2009-2019 – total 161.000 documentos
Palavras chaves: “human resource management” Total: 15.707 documentos Critérios: Período: 2009-2019 – total 7.168 documentos	Palavras chaves: “human resource management” Total: 1.210.000 documentos Critérios: Período: 2009-2019 – total 309.000 documentos
Palavras chaves: “millennials” Total: 4.620 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 3.678 documentos	Palavras chaves: “millennials” generation Total: 33.900 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 17.000 documentos
Sintaxes	
“corporate social responsibility or csr” AND “human resource management” EBSCOhost: 48 artigos Google Scholar: 130 artigos	
“corporate social responsibility or csr” AND “employees millennials OR millennials” EBSCOhost: 9 artigos Google Scholar: 56 artigos	
“human resource management” AND “employees millennials OR millennials” EBSCOhost: 47 artigos Google Scholar: 95 artigos	
“corporate social responsibility or csr” AND “human resource management” AND “employees millennials OR millennials” EBSCOhost: 1 artigo Google Scholar: 0 artigos	

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B - RELAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Tipos de documentos secundários	Quantidade	Referências
Redes Sociais - Instagram (conta oficial da empresa)	90	EMPRESA LABS. Sobre: Labs Brasil - Responsabilidade Social e Diversidade e Inclusão . Disponível em: https://www.instagram.com/saplabsla/ . Acesso em: 24 fev. 2020.
Conteúdo do site institucional	15	EMPRESA LABS. Sobre: Labs Brasil - Responsabilidade Social . Disponível em: https://www.sap.com/brazil/about/social-responsibility.html?infl=a19cf986-c9c4-433f-ad65-4673a9a837bb/ . Acesso em: 16 mar. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Labs Purpose & Promise, 2020 . Disponível em: https://www.sap.com/corporate/en/purpose.html . Acesso em: 16 mar. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Labs News Center Sustainability, 2019 . Disponível em: https://news.sap.com/2019/03/sap-celebrates-ten-years-sustainable-impact . Acesso em: 16 mar. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Relatório Integrado Labs 2018 . Disponível em: https://www.sap.com/integrated-reports/2018/en/connectivity.html . Acesso em: 17 mar. 2020
		EMPRESA LABS. Sobre: O poder do Propósito na vida das pessoas . Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2018/09/o-poder-do-proposito-na-vida-das-pessoas/ Acesso em: 27 de fev. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Sala de Imprensa Labs Brasil - Responsabilidade Social . Disponível em: https://news.sap.com/brazil/responsabilidade-social/ . Acesso em: 20 mar. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Responsabilidade Social da SAP Brasil fecha 2018 com impacto positivo nas vidas de 43,5 mil pessoas . Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2018/12/responsabilidade-social-da-sap-brasil-fecha-2018-com-impacto-positivo-nas-vidas-de-435-mil-pessoas-2/ . Acesso em: 23 fev. 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: LABS Next-Gen é inaugurado na Unisinos com o propósito de fomentar inovação . Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2017/05/sap-next-gen-e-inaugurado-na-unisinos-com-o-proposito-de-fomentar-a-inovacao/ . Acesso em: 28 maio 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Proporcionando um triplo impacto: o LABS Social Sabático . Disponível em: https://www.sap.com/dmc/exp/2017_03_46558/enUS/index.html . Acesso em: 28 maio 2020.
		EMPRESA LABS. Sobre: Conhecendo o LABS Social Sabático Kunming, China . Disponível em: https://www.sap.com/dmc/exp/2017_03_46558/enUS/about.html . Acessado em: 28 maio 2020.
EMPRESA LABS. Sobre: Sala de Imprensa Labs Brasil, Inclusão, diversidade e igualdade: impactando a cultura de inovação corporativa . Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2017/03/inclusao-diversidade-e-igualdade-impactando-a-cultura-de-inovacao-corporativa/ Acesso em: 28 maio 2020.		

		<p>EMPRESA LABS. Sobre: Sala de Imprensa LABS Brasil, Tecnologia da SAP facilitará a diversidade e inclusão em ambientes de trabalho. Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2016/05/tecnologia-da-sap-facilitara-a-diversidade-e-inclusao-em-ambientes-de-trabalho/?url_id=text-blogentry-innovationBlogBR-2019_blog-original-post-otherpost/. Acesso em: 28 maio 2020.</p> <p>EMPRESA LABS. Sobre: Sala de Imprensa LABS Brasil, LABS é novamente destaque no Guia Exame de Diversidade. Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2019/09/o-que-voce-pode-esperar-em-diversidade-e-inclusao-no-sap-now-brasil-bl0g/. Acesso em: 13 jun. 2020.</p> <p>EMPRESA LABS. Sobre: LABS Global, Diversidade e Inclusão, Diversidade e Inclusão. Disponível em: https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html/. Acesso em: 16 mar. 2020.</p> <p>EMPRESA LABS. Sobre: Sala de Imprensa LABS Brasil, Inclusão, diversidade e igualdade: impactando a cultura de inovação corporativa (2017). Disponível em: https://news.sap.com/brazil/2017/03/inclusao-diversidade-e-igualdade-impactando-a-cultura-de-inovacao-corporativa/. Acesso em: 28 maio 2020.</p>
Reportagens	8	<p>GAÚCHA ZH. Multinacional considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil promove a igualdade entre funcionários. Porto Alegre, 10 de fev. de 2020. Disponível em: https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/conteudo-publicitario/2020/02/multinacional-considerada-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar-no-brasil-promove-a-igualdade-entre-funcionarios-ck6guz5my0hz601qd313f7h02.html. Acesso em: 18 fev. 2020.</p> <p>GLASSDOOR. Como é trabalhar na SAP, empresa nº 1 no Glassdoor. Porto Alegre, 11 de Dezembro de 2019. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/blog/trabalhar-na-sap/. Acesso em: 18 fev. 2020.</p> <p>GLASSDOOR. Conheça os melhores lugares para trabalhar de 2020. Divulgado em: 11 de dez 2019. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/blog/conheca-melhores-lugares-para-trabalhar-2020/. Acesso em: 9 jul. 2020.</p> <p>ABERJE. Diretora de comunicação da SAP Brasil participa de Programa Sabático Social na Índia. Porto Alegre, 6 fev. 2017. Disponível em: http://www.aberje.com.br/diretora-de-comunicacao-da-sap-brasil-participa-de-programa-sabatico-social-na-india-2/. Acesso em: 24 fev. 2020.</p> <p>SOLAR SOCIAL. Sobre: Ação Global do LABS. São Paulo, 15 de julho de 2019. Disponível em: https://solarsocial.net/category/impacto-social/. Acesso em: 25 fev. 2020.</p> <p>ÉPOCA NEGÓCIOS. Sobre: Líder global de diversidade da SAP: “Inclusão não é um jogo que se ganha. É uma partida que não acaba nunca”. 30 abr. 2019. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/04/lider-global-de-diversidade-da-sap-inclusao-nao-e-um-jogo-que-se-ganha-e-uma-partida-que-nao-acaba-nunca.html. Acesso em: 20 fev. 2020.</p> <p>EMPRESÁRIOS. Sobre: LABS investe R\$ 120 milhões na expansão do centro de inovação em São Leopoldo. Disponível em: https://revistaempresarios.net/site/sap-investe-r-120-milhoes-na-expansao-do-centro-de-inovacao-em-sao-leopoldo/. Acesso em: 28 maio 2020.</p>

		GREAT PLACE TO WORK. Sobre: Melhores locais de trabalho para mulheres 2019 . Disponível em: https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/women/2019 . Acesso em: 9 jul. 2020.
Relatórios e apresentações	2	LABS Integrated Report 2019
		LABS Corporate Social Responsibility 2019 Year in Review
Vídeos	3	10th Anniversary of SAP's Sustainability Journey! [S. l.: s. n.], September, 10 2019. 1 vídeo. Disponível em: https://broadcast.co.sap.com/replay/190910_ssj . Acesso em: 9 jul. 2020.
		Home/How We Run. [S. l.: s. n.], [s. d.]. 1 vídeo. Disponível em: https://www.sap.com/assetdetail/2016/06/50a83900-797c-0010-82c7-eda71af511fa.html . Acesso em: 9 jul. 2020.
		Home/Sobre LABs/Destaque da sustentabilidade 2019: olhando para trás e uma década de impacto. [S. l.: s. n.], [s. d.]. 1 vídeo. Disponível em: https://www.sap.com/ . Acesso em: 9 jul. 2020.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

	ROTEIRO DE ENTREVISTA
--	------------------------------

GESTÃO DO TEMPO

Data:	00/01/00
Hora início:	0:00
Hora final:	0:00
Tempo:	0:00
Modelo:	Presencial ou Remoto

IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nome:	
Área de atuação:	
Cargo ou Função exercida:	
Idade:	
Gênero:	
Escolaridade:	
Tempo de empresa:	

PERGUNTAS

Objetivos	O que saber?	PERGUNTAS
------------------	---------------------	------------------

Descrever políticas e práticas de RSC	Quais políticas e práticas de Gestão de Pessoas influem na RSC?	1. Como as práticas de RSC são estruturadas no ambiente organizacional? Qual é a relação com a GP?
		2. Além de RSC e GP há outra(s) área(s) que mobiliza(m) práticas sociais na empresa?
		3. Hoje as práticas sociais, sejam elas provenientes da CSR ou Diversidade e Inclusão tem suas diretrizes alinhadas com alguma base de direcionadores estratégicos da empresa, algum propósito, cultura? (Existe relação entre as diretrizes estratégicas da empresa com as práticas de RSC?)
		4. A empresa busca estudar o perfil dos funcionários no contexto geracional? Especificamente <i>Millennials</i> ? Justifique.
		5. Com relação aos funcionários que participam das práticas da RSC, é percebida a mudança do seu comportamento?
		6. A participação dos funcionários nas atividades de RSC conta como item de avaliação de desempenho? (Exemplo: plano de carreira, programa de reconhecimento, descrição de perfil do cargo, avaliação de desempenho.)
		7. Existem ações que mobilizem o desenvolvimento dos funcionários com relação aos temas, tais como: pessoas com deficiência, maternidade, raças, gerações, gêneros, feminismo?

Descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração de profissionais qualificados	Quais políticas e práticas de Gestão de Pessoas e RSC a empresa utiliza para atrair os profissionais qualificados?	1. Qual é o perfil de profissional que a empresa busca atrair?
		2. Que estratégias ou políticas a empresa utiliza para atrair seus profissionais qualificados?
		3. Existem ferramentas/sistemas que auxiliam na busca e seleção do candidato?
		4. Nas estratégias utilizadas para atração do candidato há práticas de RSC?
		5. Existem indicadores para análise da atração dos profissionais selecionados? (Ex.: <i>Turnover</i> .)
		6. De que forma a comunicação da empresa sensibiliza os candidatos a querer fazer parte da empresa?
		7. O tema gerações é tratado no processo de atração?
		8. Considerando que a empresa é multinacional e, também, com mais de uma planta/escritório no mesmo país, há diferenças de práticas de atração? De que forma estes ambientes são geridos?

Descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na retenção de profissionais qualificados	Quais políticas e práticas de Gestão de Pessoas e RSC a empresa utiliza para reter os	9. Que estratégias ou políticas a empresa utiliza para desenvolver e reter seus profissionais qualificados?
		10. Existem ferramentas/sistemas que auxiliam no desenvolvimento do funcionário?
		11. Nas estratégias utilizadas para retenção do funcionário há práticas de RSC?
		12. Existem indicadores para análise de engajamento?

	profissionais qualificados?	13.De que forma a comunicação interna sensibiliza os profissionais a engajarem-se em práticas de RSC?
		14.O tema gerações é tratado no processo de retenção?
		15.Considerando que a empresa é multinacional e, também, com mais de uma planta/escritório no mesmo país, há diferenças de práticas de retenção? De que forma estes ambientes são geridos?

Elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.	Qual é a percepção do funcionário qualificado sobre as políticas e práticas de GP e RSC e qual geração pertencem?	16.Você já foi convidado a participar de práticas de RSC? Se sim, como este convite chegou até a você? Se não, você teria interesse?
		17.Qual é o sentido de realizar e/ou não realizar estas práticas?
		18.Você relaciona a experiência das práticas em RSC com sua carreira? De que forma?
		19.Como você avalia as práticas de RSC na empresa onde trabalha?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA AS ENTREVISTAS

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa *Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados*, sob a responsabilidade da Mestranda em Administração Tatiana Gonçalves da Costa e orientação da Professora Dra. Yeda Swirski de Sousa.

Nesta pesquisa buscou-se **compreender como a Responsabilidade Social Corporativa influencia a Gestão de Pessoas de modo que possa contribuir para a atração e retenção de *profissionais qualificados***.

Na sua participação você **responderá a uma entrevista que será posteriormente transcrita e analisada no software Atlas.ti - versão 8**.

Será preservada a confidencialidade dos seus dados, que serão utilizados apenas para fins acadêmicos, neste estudo. Os resultados da pesquisa serão publicados e, ainda, assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar da pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou riscos mínimos e benefícios.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você e outra via ficará com a pesquisadora.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: **Tatiana Costa, mestranda em Administração Unisinos, telefone 51-985614961, Av. Nilo Peçanha, 1.600 – Porto Alegre/RS**. Poderá também entrar em contato com a Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa (yedasou@unisinos.br).

Porto Alegre, dede 20.....

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

APÊNDICE E – PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO**Protocolo de Estudo de Caso****Parte 1 – Visão geral do projeto de estudo de Caso**

Objetivo Geral: analisar, em que medida, práticas de RSC influenciam na Gestão de Pessoas na atração e retenção de **profissionais qualificados**.

Objetivos Específicos:

- a) descrever políticas e práticas de RSC;
- b) descrever políticas e práticas de GP associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados;
- c) identificar elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.

Questão de Pesquisa: *“Como as práticas de RSC influem na gestão de pessoas, no que tange a atração e retenção de profissionais qualificados?”*

Definições metodológicas:

Método: estudo de caso único.

Técnicas de coleta de dados primários e secundários: observação direta, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental.

Técnica de análise de dados: análise de conteúdo.

Parte 2 – Plano de Coleta de Dados

Caso: o caso elegido para estudo é uma empresa multinacional de tecnologia intitulada aqui com nome fictício de LABS. Esta empresa é líder de mercado em software de aplicativos corporativos, ajudando empresas de todos os tamanhos e em todos os setores a funcionar da melhor maneira. A empresa foi escolhida por ter se encaixado nos seguintes critérios:

- a) empresa que consta em rankings consultados por profissionais que atuam no mercado, bem como destaques como melhores empresas para se trabalhar. Optou-se pelo Great Place to Work e Glassdoor;
- b) empresa que publica Balanço Social e relatórios RSC;
- c) empresa que permite acesso para um estudo acadêmico.

Unidade de análise:

- a) políticas e práticas de RSC;
- b) políticas e práticas de gestão de pessoas associadas à RSC na atração e retenção de profissionais qualificados;
- c) elementos do comportamento da geração a qual pertencem os profissionais qualificados.

Pesquisa documental:

- a) registros internos (políticas, indicadores, programas, relatórios, projetos, planos, atas, depoimentos, entre outros);
- b) comunicação externa (jornais e revistas, sites e redes sociais);
- c) produção de conhecimento (artigos, inscrições em prêmios, sistematizações);
- d) pesquisas acadêmicas (artigos, teses e dissertações).

Entrevistas em profundidade semiestruturada: representantes de diferentes áreas da empresa que participam ou participaram de algum programa social. As entrevistas serão orientadas pelo roteiro, validado com especialista, gravadas e transcritas. O número total de participantes será definido pelo critério de redundância, ou seja, a coleta será encerrada quando as informações fornecidas por novos informantes pouco acrescentem ao material já obtido. (FONTANELLA; TURATO, 2008).

Observação direta: quando as entrevistas foram coletadas (YIN, 2015), buscou-se compreender o contexto cotidiano dos envolvidos com a RSC e a GP,

mapear as relações e o enquadramento geracional destacando-se os *millennials* (atividade e/ou projetos coletivos), verificar se houve o envolvimento da comunidade local nas atividades desenvolvidas, entender o fluxo de comunicação, coletando-se evidências de rotinas de compartilhamento de conhecimentos e eventuais barreiras em momentos informais da convivência diária.

Parte 3 – Procedimentos de Campo:

- a) reunião de apresentação do projeto de pesquisa e autorização para entrevista e observação direta;
- b) agendamento de entrevistas com os responsáveis pela gestão das políticas e práticas sociais (RSC e Diversidade e Inclusão);
- c) agendamento de entrevista com o representante da GP;
- d) agendamento de entrevista com o representante da RSC;
- e) agendamento de entrevista com o representante da DI;
- f) agendamento de entrevista com profissionais com diferentes atribuições e lotados em diferentes áreas;
- g) confirmação da data, horário e local das entrevistas;
- h) conferência do material necessário (gravador, roteiro, material para anotações);
- i) revisão de informações preliminares;
- j) solicitar autorização para o uso das informações e para gravação;
- k) assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- l) registro de todas as informações coletadas.

Parte 4 – Plano de Análise do Caso:

- a) transcrição de dados coletados nas entrevistas para a formação de um banco de dados (software Atlas.ti - versão 8);
- b) seleção e categorização dos dados;
- c) análise de conteúdo;
- d) elaboração do relatório do estudo de caso que contemple mapas visuais.

Referências

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 17-27, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Acesso em: 5 set. 2019.

OLIVEIRA, Mírian; DE FREITAS, Henrique MR. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998_069_RAUSP.pdf. Acesso em: 2 set. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE F – PRÁTICAS DE RSC

Práticas de RSC da LABS Global - Institucionais

De acordo com a análise realizada nos dados primários e secundários, foram identificadas três práticas institucionais, ou seja, que são aplicadas em todas as unidades da LABS no mundo.

Mês do Serviço Voluntário “Month of Service” (continuação)

Dentre as diversas atividades propostas para o Mês do Serviço da LABS estão: montagem de brinquedos voltados para a primeira infância, pinturas de salas de aula, pequenas reformas, recreação no lar de idosos, limpeza de rios, doação de livros, doação de sangue, entre outras. A exemplo destas práticas há os depoimentos dos voluntários a seguir:

“Ajudei a organizar o Workshop Mundo Mais Limpo durante o nosso Mês de Serviço, o que me fez pensar sobre como essas pequenas mudanças podem impactar a vida de tantas pessoas... Foi uma incrível oportunidade. Obrigada RSC!” (Voluntário 19 – NA).

“Foi incrível organizar a mesa redonda sobre voluntariado. Trazendo palestrantes externos, compartilhando suas experiências e vendo todos se inspirando com suas palavras... Sem palavras para descrever tudo isso! Obrigada RSC por esta oportunidade!” (Voluntário 20 – CP).

“Foi muito agradável, uma tarde de emoções. As pessoas mais velhas (anciãos) têm muitas personalidades diferentes, então aconteceu de tudo, desde risos, choros, abraços e conversas sobre o que aconteceu em suas vidas...” (Voluntário 21 – JL).

Em 2019, os funcionários da LABS Global se voluntariaram em mais de 600 projetos durante esta campanha. No entanto, a LABS reconhece que as necessidades que organizações sem fins lucrativos e empresas sociais têm de apoio voluntário corporativo não se limitam a um mês por ano. “Incentivamos os funcionários voluntários a se envolverem quando necessário, acompanhando as mudanças das necessidades da comunidade em todo o mundo.” (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019, p. 3).

Especificamente no Brasil, somente na unidade de São Leopoldo, em 2019, foi divulgado na rede social (Instagram) da empresa, que obtiveram 44 atividades de

voluntariado realizado, sendo 1.103 profissionais envolvidos, 6.691 horas de voluntariado, 6.384 pessoas impactadas socialmente.

Durante o período de coleta de dados, desta pesquisa, foi possível identificar, nas televisões alocadas nos ambientes de convivência e elevador da empresa, a divulgação de depoimentos dos funcionários que participaram de práticas sociais durante o período de 2019. Alguns deles já foram compartilhados na presente pesquisa.

As práticas de RSC estão atreladas, também, ao desenvolvimento profissional e comportamental do profissional da LABS, os depoimentos a seguir descrevem isto:

“É incrível ver o impacto que a LABS tem na vida das pessoas aqui, se não fosse feito pela LABS, talvez não teria as mesmas oportunidades de desenvolver suas habilidades e consciência social. Estas são simples atitudes que permitem as pessoas serem melhores.” (Voluntário 15 – MG).

“Fazer parte da RSC é uma possibilidade de ver o mundo com outros olhos. Com mais amor, gratidão e compaixão para com os outros e poder relacionar tudo isso ao nosso trabalho no dia a dia.” (Voluntário 16 – FB).

“Esse ano eu pude ajudar a organizar as atividades do Mês de Serviço, juntamente com a Andressa e outros voluntários. Foi uma experiência incrível, poder colocar o seu conhecimento em prática. Eu não posso expressar o quão feliz me senti vendo cada atividade acontecendo, sendo um sucesso e melhorando a vida das pessoas!” (Voluntário 22 – BP).

LABS Programa Social Sabático (*Social Sabbatical*)

O portfólio do *Social Sabbatical* é um dos maiores programas de voluntariado global do mundo. Este programa, lançado em 2012, conta com mais de 200 funcionários da LABS a cada ano. Ele acontece no mês de fevereiro na cidade onde há vulnerabilidades, por exemplo Ahmedabad, na Índia e Kunming, na China. E foi projetado para utilizar e desenvolver talentos da LABS, ajudando através de consultoria e mentoria para organizações não governamentais (ONGs) e empresas sociais de alto desempenho que se concentram na inclusão digital a funcionar da melhor maneira possível ao redor do mundo. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019; Artigo: ABERJE, 2017).

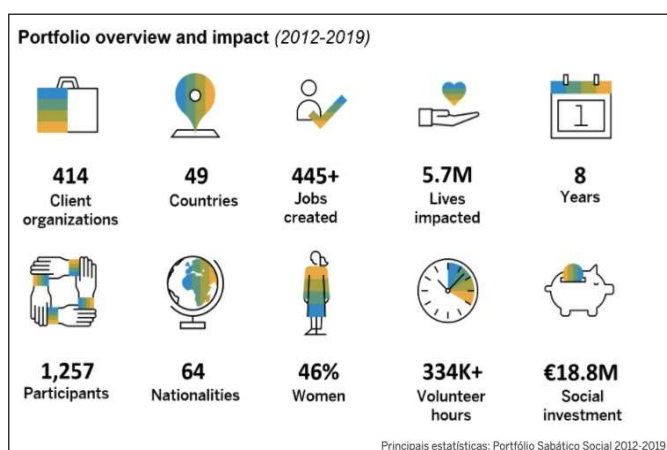
Especificamente, diversas equipes, formadas por funcionários de várias partes do mundo, dedicam suas habilidades, conhecimentos e know-how, profissionais em uma tarefa única e de curto prazo, em torno de 4 semanas, para alcançar o triplo

impacto: resolvendo desafios estratégicos concretos para as organizações dos clientes, permitindo que estas instituições se mantenham e cresçam para ajudar mais pessoas; desenvolvendo as principais habilidades de liderança, expertise e sensibilidade cultural de seus funcionários por meio de uma convivência e integração multicultural dos participantes; e promovendo a LABS como empregadora de sua escolha. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019; Artigo: ABERJE, 2017; Site: LABS Social Sabático, 2020; Site LABS Social Sabático Kunming China, 2020).

Conforme o artigo disponibilizado pelo ABERJE (2017), para participar do Programa, funcionários da LABS passam por diversas fases de um processo seletivo. E, após o término do Sabático Social da LABS, os participantes repassam a experiência para os demais funcionários da empresa e continuam prestando consultoria de forma remota para outros projetos do próprio programa. A LABS acredita que a fusão de culturas e a somatória de experiências dos participantes, compartilhada com todos os funcionários, contribui, também, para estimular a diversidade dentro do ambiente corporativo.

No Site LABS Social Sabático Kunming China (2020), tanto a divulgação sobre o programa quanto os depoimentos dos participantes é divulgado para os funcionários de forma presencial e remota via canais de comunicação da LABS. Um exemplo disto, são os resultados de 2012-2019 conforme a imagem a seguir.

Figura 6 - Principais estatísticas: Portfólio Sabático Social – 2012-2019



Fonte: LABS (2019).

O LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019 apresenta que, a partir de 2019, o portfólio de programas implementados pela PYXERA Global,

colocou 1.257 funcionários com 414 organizações em 49 países, oferecendo uma contribuição em espécie de € 18,8M por mais de 334.000 horas de serviço. No total, este programa impactou 5,7 milhões de vidas. Uma componente chave do portfólio é o programa Sabático Social para o engajamento de executivos. Com base no sucesso do modelo de engajamento executivo de várias empresas, pilotado em 2018 pela BMW, a LABS expandiu o programa em 2019, unindo-se à EY e à Nestlé, no Brasil e Ruanda, para trazer uma dimensão adicional de impacto às organizações de seus clientes. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019; LABS Social Sabatico Kunming China, 2019).

Práticas específicas

De acordo com a análise realizada nos dados primários e secundários, foram identificadas uma quantidade significativa de práticas sociais. Optou-se por descrever as que mais foram mencionadas nas entrevistas e verificadas na análise documental.

Práticas em datas festivas e aleatórias

Além de programas específicos os profissionais voluntários realizam práticas sociais pontuais, de acordo como a necessidade e ou datas festivas presentes no calendário comercial, como Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal.

A exemplo disto, na Páscoa de 2019, a equipe da RSC promoveu uma ação envolvendo 35 crianças de uma ONG situada num bairro com pessoas de baixa renda. A doce campanha da Páscoa teve o objetivo de alegrar as crianças, proporcionando atividades divertidas, tais como: pintura facial, acessórios de orelhas e coelhos, narizes vermelhos e bigodes. As crianças também tiveram a oportunidade de realizar a caça ao chocolate com o auxílio dos voluntários da LABS. (@LABS, 22 abr. 2019).

No dia das crianças a LABS recebeu, na sua unidade, 40 crianças em situações vulneráveis, mantidas por uma ONG que é focada na sua educação. Neste dia, 15 profissionais voluntários dedicaram-se a cuidar e conviver com estas crianças, amparados a um ambiente com atividades relacionadas à pintura no rosto, trampolim e argolas, além de uma confraternização com alimentos. (@LABS, 13 out. 2019).

Ainda, no mês de outubro, os voluntários da LABS, juntamente com alunos que fazem parte de um projeto Canoagem na Escola, fizeram a limpeza nas margens e dentro do Rio dos Sinos na cidade de São Leopoldo. (@LABS, 18 out. 2019).

Já, no Natal, os organizadores da RSC promoveram a campanha *Sonhos de Natal*. A equipe buscou ajudar 142 crianças, de uma ONG, e 35 pessoas de um Lar de idosos, incentivando-os a escreverem uma carta para o Papai Noel. Assim, a equipe reuniu todas estas cartas e as disponibilizou num local para que os profissionais da LABS tivessem acesso e pudessem adotar uma das cartas, realizando o “sonho” daquela criança ou idoso. O evento finalizou com o acolhimento das crianças na própria sede da empresa e que foram recepcionadas pelo “Papai Noel”. (@LABS, 19 dez. 2019).

Sobre este evento específico um voluntário compartilhou o seu depoimento sobre a experiência de organizar a prática social:

“[...] estarei fazendo parte da campanha Sonho de Natal e estou muito animado. Ainda estamos planejando e já nos sentimos tão bem em fazer parte desse projeto tão bonito, garantindo que mais crianças tenham um Natal especial.” (Voluntário 13- AW).

Em fevereiro de 2020, ocorreu o primeiro *Inspiring Leader's Corner*, promovido em duas sessões com o objetivo de reunir todos os funcionários da empresa, juntamente com as lideranças para o compartilhamento dos projetos da LABS em 2020. Nestes encontros os funcionários foram atualizados sobre os projetos estratégicos da empresa e tiveram a oportunidade de discutir sobre os projetos de Responsabilidade Social Corporativa, iniciativas de Diversidade e Inclusão e outros. (@LABS, 19 fev. 2020).

Em março de 2020, a equipe de RSC organizou uma feira de suprimentos como parte da campanha *Back to School*. Com produtos de 1 a 35 reais, os funcionários da LABS puderam comprar o material escolar que quisessem, para, posteriormente, doá-lo diretamente à RSC. Com isto, 280 crianças, de uma escola pública, foram beneficiadas com material escolar. Algumas destas crianças visitaram a LABS e puderam ouvir histórias e se envolver com os funcionários. (@LABS, 13 mar. 2020).

Eu Cidadão

O Entrevistado 7 relata que o projeto Eu Cidadão foi a primeira ação de RSC que a LABS participou, e foi desenvolvido em parceria com uma Universidade em São Leopoldo. A organização das atividades é administrada pela própria instituição de ensino.

“A LABS é responsável por desenvolver e realizá-las através dos voluntários. Atividades como desenvolver conteúdo e dar aula de informática básica (Word, Excel, redes sociais, e-mail), apoio à terceira idade com a tecnologia.” (Entrevistado 7).

“O Eu Cidadão foi uma ótima experiência! Compartilhar o meu conhecimento com os mais velhos e vê-los sorrindo e sendo gratos conosco pelos ensinamentos... Muito obrigada pela oportunidade RSC!” (Voluntário 4 – MM).

“Foi gratificante ser voluntário no projeto Eu Cidadão” [...] o voluntário aprende muito mais do que ele ensina... se você quer impactar a vida das pessoas de forma positiva, o projeto Eu Cidadão é a melhor maneira de começar.” (Voluntário 3 – GS).

Social Innomathon

O Social Innomathon da América Latina promove o empreendedorismo social em toda a região. De acordo com o Entrevistado 7,

“o projeto piloto em 2016 foi desenvolvido e aplicado na Labs Brasil e a partir de 2017 o projeto se expandiu pela LABS Latin America.”

Para permitir que empresas ou startups emergentes desenvolvam soluções que resolvam problemas sociais na América Latina (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). São selecionados 6 startups de impacto em cada um dos 9 países onde a iniciativa acontecerá (LABS – Sala de Imprensa Brasil/ Corporativo/ 2018).

A LABS possui produtos e serviços com tecnologia avançada em áreas como Internet das Coisas, Blockchain, Machine Learning, Big Data, entre outros, e compartilha demonstrações que podem estimular a inovação em diversos setores da startup. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). Os empreendedores devem fazer uma apresentação conceitual baseada nestas tecnologias. (LABS – Sala de Imprensa Brasil/ Corporativo, 2018).

O desafio das startups é de mostrar “como melhorar a vida das pessoas através da educação, serviços públicos, sustentabilidade e empreendedorismo social”, propondo soluções que tenham como objetivo resolver um desafio enquadrado em um dos Objetivos Globais de Sustentabilidade da Organização das Nações Unidas. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019, p 14; LABS – Sala de Imprensa Brasil/ Corporativo, 2018).

A final do evento, com as equipes vencedoras de cada país, é realizada em Nova York, Estados Unidos. As despesas aéreas e de hospedagem são de responsabilidade da LABS para um membro de cada grupo. A startup vencedora da Etapa Final recebe o prêmio de USD 5.000,00 (cinco mil dólares), de uma instituição escolhida pela LABS, e o acompanhamento periódico da equipe de Responsabilidade Social da LABS Latin América por 12 meses para ajudar a desenvolver o projeto. (LABS – Sala de Imprensa Brasil/ Corporativo, 2018).

Na LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019, em 2019, os mentores da LABS se envolveram em 36 projetos em seis países. O vencedor da *Social Innomarathon*, de 2019, foi uma startup argentina cujo negócio promove alimentos saudáveis e sustentáveis para pessoas de baixa renda que usam tecnologia.

“A orientação do RSC Global é que os projetos devem escalar de forma que outras LABS’s passem a utilizar-se dessas práticas. Porém, uma vez que desprende muito tempo dos funcionários em atividades operacionais, como por exemplo, logística para viagem, esse serviço deve ser terceirizado para um fornecedor de serviço, uma ONG. A ideia é escalar a mais quantidade de projetos sociais e para operacionalizar contratar ONG’s parceiras. Essa realidade faz parte da LABS Brasil e, portanto, em 2020 seguirá nessa diretriz.” (Entrevistado 7).

Para 2020 foi lançado um *Innomarathon* para escolas Públicas. O Líder de RSC explica que a ideia é fazer um projeto piloto com escolas públicas de ensino médio. Foi lançado um desafio para estas escolas buscando a solução de algum problema da cidade de São Leopoldo. Cada escola pode montar um grupo com o objetivo de criar uma solução para o município. A ideia é financiar com materiais para a elaboração do projeto e realizar um evento na própria LABS para que estas escolas apresentem suas propostas. O projeto aprovado receberá mentoria para montar uma startup. Para este projeto será realizada uma parceria com ONGs para operacionalizar.

Latin Code Week

A *Latin Code Week* é um programa educacional em toda a América Latina que visa treinar as gerações futuras, para que estas se tornem atores-chave no desenvolvimento econômico e social da América Latina. Agora em seu quarto ano, a *Latin Code Week* acontece em 11 países, incluindo o Brasil, e atingiu mais de 5.000 jovens. Em 2019, participaram 1.800 alunos, apoiados por 160 mentores voluntários.

Através da competição, os alunos assumiram o desafio de combater o índice de evasão escolar da América Latina. Costa Rica e Panamá emergiram como os grandes vencedores de 2019. (LABS Corporate Social Responsibility Summary Report 2019). No Brasil, em 2019, especificamente na unidade de São Leopoldo, houve o envolvimento de 60 alunos que tiveram a ajuda de voluntários da empresa para desenvolver habilidades comportamentais e técnicas quanto ao uso de tecnologia para criar um aplicativo, cujo objetivo serve para resolver os problemas sociais da comunidade no qual estão inseridos, o abandono escolar. As equipes tiveram a oportunidade de apresentar os projetos que foram avaliados por um júri.

Um dos profissionais qualificados e voluntário descreveu a seguinte experiência:

“Quando entrei na equipe para ajudar pela primeira vez no Latin Code Week, fui com a intenção de ensinar. Quando chegou a hora do evento, eu percebi que a aluna ali era eu. Obrigada RSC por me permitir ser parte deste projeto incrível.” (Voluntário 12 – VS).

TechSchool Social

A RSC buscou pesquisar as práticas implantadas pelas outras unidades da LABS e buscou junto à GP mapear as necessidades da área. Diante disto, identificou-se dificuldade da área de GP em encontrar profissionais qualificados em tecnologia e também com o idioma inglês. Conforme depoimento do Coordenador da RSC da LABS Brasil, ele elaborou um projeto que pudesse gerar impacto social nas escolas públicas e preparar estes jovens para futuras oportunidades dentro da LABS, então surgiu o *TechSchool Social*.

O Entrevistado 7 explica que o objetivo do programa é promover a curiosidade de jovens estudantes em assuntos como a tecnologia e também proporcionar as habilidades tidas como necessárias nesta carreira, tais como, inglês, robótica, codificação, habilidades comportamentais, metodologias ágeis, gestão de projetos,

diversidade no trabalho, entre outros. Tudo pensado para que esta geração possa prosperar na transformação digital.

A busca pela escola que a LABS ofertaria este programa, surgiu através da análise sobre do ranking do Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico (IDEB). Para rodar o piloto, buscou-se a escola que estava em primeiro lugar, com o objetivo de valorizar. Então, o projeto foi apresentado, primeiramente, para à Coordenadoria da Secretaria de Educação, do município, e também para a Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) de Porto Alegre e, somente depois da aprovação das Secretarias, foi apresentado para a escola.

Para rodar o projeto foi analisado o ambiente da escola e identificada a necessidade de novos computadores. A LABS realizou a doação 25 notebooks semi novos, ou seja, foram utilizados pelos **funcionários** por três anos e, após este período, se tornam obsoletos para o negócio. Desta forma, os equipamentos em boas condições foram reaproveitados para o projeto.

Para fazer parte do projeto os alunos do primeiro ano do ensino médio foram convidados a participar de um processo de seleção no qual o desempenho em sala de aula era um ponto a ser avaliado para sua entrada. As aulas são realizadas no contra turno do aluno. Além das aulas, cada aluno tem um mentor para estimulá-los na jornada de aprendizagem. Os mentores são os próprios funcionários da LABS que se voluntariam para apoiar os alunos e o projeto. O mentor nada mais é do que um funcionário que acompanha o aluno, quanto à assiduidade, ao desempenho e à habilidade comportamental e é escolhido de acordo com o perfil do mentorado. Um exemplo foi o relatado pelo Entrevistado 5:

“Tivemos o caso de um aluno com deficiência e destinamos a ele uma mentora que também é psicóloga para que a mentoria fortalecesse a autoestima dele para iniciação de uma possível carreira.”

O projeto iniciou em 2017 com 25 alunos e teve duração de três anos, acompanhando o Ensino Médio e, no final do ano passado, em 2019, encerrou a primeira turma com treze alunos. Feita a análise sobre a evasão, a maioria dos alunos que desistiram do projeto é porque precisavam ajudar com as tarefas da casa ou por ter que trabalhar para ajudar no orçamento familiar.

Em dezembro de 2019, realizou-se a formatura da primeira turma do *Programa TechSchool Social*. Nos três anos participando do programa, os alunos aprenderam

habilidades tecnológicas com profissionais qualificados, assim como a confiança de vida para prepará-los para, no futuro, participarem de um estágio na LABS ou em outras empresas. (@LABS, 2019).

“É muito gratificante ter à oportunidade de dar apoio, suporte à jornada do aluno através da TechSchool Social Program CSR. É continuamente fazendo o seu melhor para fazer uma diferença na vida das pessoas.” (Voluntário 11- LT).

“Participar do TechSchool Social foi uma experiência incrível para mim! As vezes somos tão inseridos em nossas tarefas que participando de um projeto diferente como voluntário faz um bem maior pra nós do que para eles...” (Voluntário 1 – MH).

Em 2018, foi realizado um ajuste no piloto e iniciou-se o projeto numa segunda escola que, pelo IDEB, estava como segundo lugar, mas a escolha da escola foi pela Secretaria de Educação da cidade onde é lotado a LABS. Esta escola também recebeu 25 notebooks doados pela empresa.

Para o ano de 2019, para a escolha da terceira escola, optou-se por escolher a com o menor *ranking* pelo Índice de desenvolvimento do Ensino Básico (IDEB), entendendo-se que, com este critério, resultaria em um maior impacto numa escola vulnerável.

Uma melhoria realizada durante os dois primeiros projetos foi a necessidade de contratar professores para as aulas de inglês e robótica, por se tratar de uma carga horária maior, já que as demais disciplinas são ministradas pelos próprios funcionários voluntários.

Os alunos que concluem o ensino médio e o projeto são convidados a participar do Programa de estágios *Batting Rotation* da LABS, assim que ingressarem na faculdade.

Em novembro de 2019, 34 alunos do ensino médio de escolas públicas viveram a experiência em participar de uma competição robótica. A equipe de RSC teve o propósito de despertar a curiosidade dos alunos, bem como trabalhar na sua formação. Em grupos, eles tiveram que resolver desafios e colocar em prática as habilidades que aprenderam durante o *TechSchool*: programação, robótica e inglês (@LABS, 2019).

“Não tenho palavras para explicar qual é o sentimento ao vermos a felicidade dos estudantes em cada coisa nova que aprendem, esse é o momento em que você vê que estão fazendo algo especial – TechSchool Social Coding Classes.” (Voluntário 9 – JR).

Após quase três anos acompanhando a primeira turma do programa, o *TechSchool Social* revisitou o processo, realizou melhorias e resolveu para o ano de 2020 potencializar a quantidade de turmas, passando de uma para três turmas de escolas diferentes, respeitando os critérios já mencionados.

APÊNDICE G – PRÁTICAS DE DI

Grupos de Diversidade e Inclusão

Generation

É um grupo que visa fomentar o intercâmbio entre gerações dos funcionários, dando uma nova perspectiva e uma melhor compreensão de como as visões mudam de acordo com as diferentes influências da vida de cada um, explica a Líder do grupo *Generation – DI* (Entrevistada 8):

“O grupo é novo no Brasil, tem menos de dois anos, surgiu pela necessidade da problematização de situações relacionadas aos conflitos de comunicação como: na minha época, no meu tempo, ela é nova. Os eventos são organizados sob temática levantada pelos próprios Employers Networking e realizados mensalmente. O intuito é de fomentar temas relacionados às diferenças e complementariedades das gerações. É algo que ainda está sendo construído.”

“Se trabalha num formato de conversas, debates buscando identificar as diferenças, por exemplo, eu e o meu gestor somos de gerações diferentes e é importante trabalharmos a complementaridade das diferentes visões sobre a mesma situação. O fato de ter o grupo e a discussão sobre o tema é um avanço, mas há uma caminhada grande ainda.” (Entrevistada 5).

Talk Generation

“No primeiro evento, foi aplicado uma atividade experiencial. Foi colocado uma árvore no centro da sala e pediu-se que todos formassem um círculo ao redor e que ficassem afastados o mais longe possível. O mediador daquele encontro era responsável por ler algumas frases do tipo: Quem tem menos de 3 anos trabalhando na LABS? Quem usou disquete? Quem usou fax? À medida que os participantes se identificavam com a frase, os mesmos davam um passo para frente. Conforme as perguntas eram feitas e os participantes se identificavam, formava uma aproximação até o centro do círculo. Acabava que quanto mais próximo a pessoa ficava da árvore localizada no centro do círculo, mas entendíamos que eram profissionais experientes. O objetivo era mostrar que as repostas dos participantes, não tinha relação com a idade e sim com a vivência delas. Ao final, os participantes escreveram num bilhete o que não queriam mais ouvir, que queriam dizer para as pessoas pararem de dizer sobre gerações. Teve muita coisa tipo “não me julga pela minha idade”, “só porque não vivi aquilo não quer dizer que eu não possa te ajudar”. A atividade permitiu com as pessoas compartilhassem suas dores e também conseguimos fazer um levantamento de vários temas para encontros futuros.” (Entrevistada 8).

Grupo Differently Abelt People (DAP)

A Entrevistada 5 é a Líder do grupo *Differently Abelt People* (DAP) e ela relata que ele começou em 2018, mas não era oficialmente um grupo de DI. De acordo com seu relato:

“Eu fui mentora de um aprendiz com deficiência Síndrome de Down e num processo de mentorado voltado a desenvolvimento de carreira eu comecei a me envolver com várias atividades no Programa Jovem Aprendiz. Foi um período de incertezas e aprendizados e que me fez olhar a inclusão desses jovens com mais empatia.”

“O que me provocou a pensar sobre a inclusão de pessoas com alguma deficiência. Começou a surgir várias ideias e trocas entre os mentores e através disso surgiu a necessidade de instituir o grupo DPA. Em 2019 o grupo ficou reconhecido dentro da LABS. Até então, existia um Programa de Aprendizes e a necessidade surgiu organicamente de trabalhar com mais engajamento. O Programa Altism Networking surgiu antes do DAP em 2013 e é idealizado pela GP de forma Global, o que tornou carro chefe para contratação de profissionais com deficiência. Atualmente há 14 profissionais autistas que trabalham na LABS em áreas diferentes. A ideia não é colocá-los numa caixinha e sim adaptá-los dentro dos limites da severidade da doença. O Programa Altism Networking acabou sendo incorporado pelo DPA e compartilha da responsabilidade com Líder do grupo DAP da DI. É um grupo novo e pioneiro na LABS Global.”

“Hoje a gente tem 35 pessoas deficientes trabalhando na LABS, entre estagiários, efetivos e terceiros. Eles são deficientes físicos, autistas, auditivos, visão, reabilitados e deficiência ocular.”

Um ponto importante a salientar é que, por vezes, a LABS não deixa de contratar um estagiário com deficiência por falta de ter domínio no idioma inglês, diante disto, a cultura da LABS permite que os profissionais voluntários possam compartilhar seus conhecimentos para o apoio ao desenvolvimento destes colegas.

“Os estagiários, principalmente os com deficiência podem conseguir entrar no programa não tendo uma fluência, sabendo que para terem uma oportunidade como efetivos terão que buscar o domínio no idioma. O que acontece é que os próprios colegas que tem mais domínio em inglês se voluntariam para dar aulas e apoiar na aprendizagem dos que precisam desenvolver melhor o idioma, principalmente os com deficiência.” (Entrevistada 5).

TechSchool para PCD

Na LABS, além de prezar por uma cultura de inovação, valoriza-se ainda mais a cultura de inclusão, diversidade e igualdade. Acredita-se no potencial criativo de uma força de trabalho diversificada, pois sabe-se que experiências podem influenciar a forma de enxergar o mundo e suas soluções. Por isto, foram convidadas Pessoas com Deficiência (PCD) que fossem funcionários e/ou público externo a participarem do *TechSchool*, um curso focado em *Design Thinking*, Inovação, Internet das Coisas e carreiras. O curso foi gratuito e com duração de uma semana para expandirem ainda mais seus conhecimentos. (@LABS, 2019).

Design Thinking Inclusivo

Ter uma cultura de diversidade e inclusão também significa realizar eventos de conscientização de todos os tipos de habilidades. Com este objetivo a equipe DAP convidou alguns funcionários para uma sessão de *Design Thinking* que resultou em grandes soluções para um problema real. A experiência também lhes trouxe a oportunidade de trabalhar em rede, de se desenvolverem, bem como suas habilidades. (@LABS, 2019).

Dia Mundial da Conscientização do Autismo

Na LABS, o grupo *Autism At Work* se concentra na integração de pessoas com autismo à força de trabalho e na criação de um ambiente com aceitação que compreenda e acomode mais de 140 funcionários que trabalham em 12 países. No Dia Mundial da Conscientização do Autismo, o desejo é de que todos saibam que ser diferente não significa ser incapaz. Os números das Nações Unidas indicam que uma grande variedade de pessoas do espectro autista está desempregada ou subempregada. Este número chega a 80% e esta taxa é responsável por estigma, pressupostos de incompetência e falta de entendimento. (@LABS, 2019).

Café com empatia

Foi realizado um *coffee break* com os funcionários para que eles pudessem abraçar, plenamente, uma nova experiência que visava a confiança, a colaboração e a empatia entre os colegas. Esta foi a ação organizada pelo grupo DAP para despertar a diversidade e inclusão através da experiência. (@LABS, 2019).

O evento surgiu quando tiveram a ideia e foi compartilhada com uma profissional deficiente visual, ela gostou muito e ajudou a construir a atividade. De alguma forma entendeu-se que não seria a mesma coisa de passar o dia a dia, mas de alguma forma acessar empaticamente o lugar do outro. (@LABS, 2019).

“Ontem a gente teve um café com empatia, onde a gente convida em torno de 30 pessoas para fazer uma experiência. Algumas pessoas são convidadas a serem vendadas e a tomar café nas escuras. As pessoas são engajadas não se importando de ficar 2h a 3 horas envolvidas nessas práticas. O resultado é imediato, a gente consegue ver através do comportamento a satisfação dos voluntários por fazerem parte de algo que gera valor.” (Entrevistada 5).

Grupo PRIDE

PRIDE é talvez a rede mais forte LABS Brasil, as pessoas que entram na empresa já a conhecem de fora, tem uma grande visibilidade.

A PRIDE é a rede global de funcionários LABS que fazem parte ou apoiam a comunidade LGBTI, e o Brasil é o segundo maior grupo entre todas as subsidiárias da empresa no mundo. Em 2015 o presidente da LABS Brasil, assinou a Carta Compromisso do Fórum de Empresas e Direitos LGBT em nome da empresa. O documento representa 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT. Em 2016, a LABS se tornou a primeira empresa multinacional de tecnologia no mundo a receber o Certificado Global de Igualdade de Gênero (Economic Dividends for Gender Equality – EDGE). O Certificado EDGE, lançado no Fórum Econômico Mundial, é reconhecido por seu rigor e impacto nos negócios, sendo o principal padrão e metodologia para avaliar o compromisso empresarial com a igualdade de gênero. (LABS, Inclusão, diversidade e igualdade: impactando a cultura de inovação corporativa, 2017).

Existe também o PRIDE Connection que é uma extensão para discussão do tema com outras empresas.

LGBTI + Summit

Em junho de 2019 iniciou-se o evento para abrir discussões sobre a inclusão de gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros, no ambiente de trabalho. Durante os painéis, levantou-se questões como: Quais são os desafios que esse público enfrenta? Como a tecnologia pode ajudar a promover diversidade e inclusão? O resultado foi uma tarde incrível de imersão e aprendizado. (@LABS, 2019).

Mães pela Diversidade

Ainda em junho de 2019 a LABS anfitriou um encontro de mães da diversidade, ou seja, mãe de pessoas LGBTI+ que lutam pelos direitos dos seus filhos enquanto parte da sociedade e contra a homofobia. Além disto, deu boas vindas à Platão Gonçalves Terra, que compartilhou com os convidados sua experiência no processo de adotar e construir uma família junto ao seu esposo. (@LABS, 2019).

Coming out Starts

Empatia é uma habilidade que está em alta, mas nem sempre é colocada em prática. Seu significado, consiste na busca da compreensão dos sentimentos e emoções, colocando-se no lugar do próximo. Pensando nisto, o grupo PRIDE convidou colegas para trabalhar com empatia com a comunidade LGBTQI+. Durante a atividade, dividiu-se histórias, compartilhou-se experiências, debateu-se meios de fomentar, ainda mais, a diversidade e inclusão com um viés que vai além da estratégia. (@LABS, 2019).

Bandeira

No dia da visibilidade transexual, a LABS hasteou uma bandeira representativa junto à bandeira da empresa e a do Brasil buscando aumentar a consciência e trazer a visibilidade a este importante assunto. Além disto, a empresa desperta a importância de entender os preconceitos, abordar e tomar medidas para mudar o mundo de forma positiva para melhorar a vidas das pessoas transexuais e trabalhar para mudar o cenário no Brasil. Esta prática social, principalmente, tem o intuito de demonstrar apoio da empresa aos funcionários transexuais, de modo que se sintam seguros no ambiente de trabalho, possibilitando expressarem a sua identidade de gênero, abertamente, sem medo de consequências. (@LABS, 2019).

“No início do mês a gente ergueu a bandeira LGBT na frente da empresa junto com as Bandeiras do Brasil e da LABS. Foi um marco, pois foi o primeiro LABS do mundo que hasteou a bandeira LGBT. A gente já faz a três anos essa ação e serviu de inspiração para as outras unidades da LABS.” (Entrevistada 4).

Grupo Ethnicities e Black Employee Networking (BEN)

Black Employee Networking é uma rede de funcionários voltados à comunidade negra que tem o objetivo de fomentar a cultura negra e o *Ethnicities*, trabalha as diferentes culturas patriarcais dentro da LABS, conforme comentou o Líder da BEN, o Entrevistado 2:

“O Surgimento dos grupos foi uma necessidade impulsionada de cima para baixo, ou seja, através da liderança local da Diversidade e Inclusão, pois surgiu o interesse e necessidade de criar um grupo na LABS Brasil para fomentar esse tema. Especificamente o BEN iniciou nos EUA através de um grupo de funcionários negros. As necessidades dos EUA não eram as mesmas, por cultura e perfis diferentes. Por isso, foi realizado um estudo e adaptado o formato de acordo com cenário do Brasil, especificamente região.”

“Programa Mentas Brilhantes” ou “The Mindset Program”

O Grupo *Ethnicities*, juntamente com a equipe de RSC, criou o projeto *Mindset* para trabalhar com alunos de escolas carentes. O propósito é trazer jovens que se encontram em situação e ambientes de vulnerabilidade, sem ambição de sair do cenário atual onde se encontram, ajudando-os a visualizar uma maior perspectiva própria de mobilidade social. No primeiro encontro, recebeu-se os jovens que fazem parte de um programa que tem por finalidade corrigir a defasagem nas escolas da rede pública municipal de São Leopoldo. As crianças foram trazidas para dentro da empresa para conhecer e, também, assistir palestras com temas que os motivem a ter um olhar para o futuro. (@LABS, 2019).

Dia Mundial da Diversidade Cultural

A LABS tem uma diversidade cultural entre os colegas. E para celebrar o Dia Mundial da Diversidade Cultural, o grupo *Ethnicities* convidou os funcionários para refletir sobre as oportunidades que esta diversidade cultural pode trazer para as sociedades.

Em uma mesa redonda especial, alguns colegas estrangeiros tiveram muito a compartilhar sobre os diferentes costumes de uma sociedade, tais como idioma, culinária, vestuário, manifestações religiosas, danças, tradições, entre muitos outros aspectos. (@LABS, 2019).

Semana da Consciência Negra

O Dia da Consciência Negra é comemorado no dia 20 de novembro no Brasil, e, de forma a sensibilizar os funcionários sobre a importância desta data, o grupo *Ethnicities* lançou uma série de eventos para apoiá-la e aumentar a conscientização sobre o assunto. As atividades tiveram como foco: experiências de vida, identidade racial e ancestralidade. O importante evento criou oportunidade de discutir sobre o tema e ajudar a luta contra o racismo, a começar pelo ambiente organizacional. (@LABS, 2019).

ID Experience

Outra prática em parceria com a GP foi a promoção do ID Experience, uma oportunidade de trazer profissionais e alunos para conhecer o ambiente organizacional na LABS e participar de alguns workshops sobre algum tema relacionado ao posicionamento estratégico na atração de novos profissionais qualificados. Em novembro de 2019, o ID Experience – Ubutu foi promovido pelo núcleo de Diversidade e Inclusão da LABS, dando ênfase à cultura de inclusão da empresa à crença no trabalho diversificado. O evento contou com painelistas experientes no assunto e oportunizou, aos participantes, um dia de experiências e autoconhecimento para pessoas negras no ramo da tecnologia e demais interessados. (@LABS, 2019).

Grupo BWN

A LABS assumiu o compromisso de ter **25% dos cargos de liderança ocupados por mulheres até o final de 2017**. Para atingir esta meta, a empresa conta com iniciativas como o **Business Women's Network**, que tem o objetivo de acelerar a carreira das mulheres na área de tecnologia da informação. (LABS, Inclusão, diversidade e igualdade: impactando a cultura de inovação corporativa, 2017).

#LABSLeadershipTalk

O grupo Business Women's Network promove, de tempos em tempos, encontros visando inspirar as mulheres nas suas carreiras. Nestes eventos são convidadas profissionais que abordam diferentes temas, desde a carreira e os desafios, até as mulheres em TI, buscando a necessidade do desenvolvimento na diversidade e inclusão na liderança executiva. Também é estimulado o desenvolvimento de habilidades como empatia, criatividade e coragem como caminhos para ajudar as profissionais mulheres a se diferenciarem. (@LABS, 2019).

Por exemplo, em abril de 2019, o evento teve como convidada a CEO de Sustentabilidade de Pessoas e Diretora de Diversidade e Inclusão da LABS. No encontro a Líder falou sobre como ela trabalha para analisar e criar estratégias a fim de identificar e romper preconceitos nos sistemas sociais e na cultura corporativa. Também foi compartilhado que tem estado na vanguarda do movimento de mudança cultural em tecnologia e entretenimento, e que foi o ajuste perfeito para compartilhar seu conhecimento sobre diversidade e inclusão. (@LABS, 2019).

Speed Mentoring

O grupo BWM no intuito de alcançar o objetivo de desenvolvimento sustentável da ONU #5, igualdade de gênero, lançou o *Speed Mentoring*. O evento ocorre com frequência no ambiente organizacional e visa desenvolver a carreira e construir habilidades das funcionárias femininas através do cultivo de conversas com profissionais mulheres que inspiram. A prática envolve ciclos de 15 minutos de conversa entre líderes mulheres influentes da LABS com profissionais mulheres que estão iniciando a sua carreira dentro da empresa. Desta forma, a funcionária aspirante tem a oportunidade de sentar-se e discutir suas aspirações e desafios de carreira com diferentes mentores. (@LABS, 2019).

A importância desta prática está além de conversas com sonoridade, é a oportunidade das mulheres se descobrirem em carreiras ou mudanças de comportamento que oportunizam a conhecer e se desenvolver. Um exemplo disto foi o depoimento da Entrevistada 5.

“A mentoria pode ser exercida por diversos profissionais da Labs independente se exerce um cargo de liderança, por exemplo, eu queira aprender algo específico. Tu podes buscar qualquer colega que tenha esse conhecimento independente da área, cargo ou local de trabalho. Se eu quiser convidar uma colega que trabalha na unidade da República Tcheca, tu podes convidá-la a te mentorar nesse determinado conhecimento. As pessoas se colocam à disposição e qualquer colega pode convidá-las para ser mentorado.”

“Minha contratação foi inspirada numa situação em que tive curiosidade em conhecer sobre determinado conhecimento técnico, os encontros começaram a repetir a medida que eu me identificava com a aplicação do conhecimento, a área começou a me chamar para aprender cada vez mais, até que mudei de estagiária para efetiva numa área e função que conheci através da mentoria e da minha curiosidade em querer aprender algo novo. Detalhe, minha formação é em Direito.”

Big Sister

Em outubro de 2019 as equipes de RSC e da BWM estenderam esta oportunidade para 21 meninas de escolas públicas, com idades entre 15 e 17 anos, que estavam no projeto da *TechSchool* e também as que estudavam nos últimos anos da escola; o evento foi nomeado de *“Big Sister”*. Todas foram acolhidas dentro da LABS pela equipe de RSC e BWM e foram envolvidas com atividades nas quais as Líderes Mulheres da LABS pudessem compartilhar as suas histórias de sucesso de

forma que incentivasse aquele grupo a superar os desafios que podem encontrar ao longo de suas carreiras. (@LABS, 2019).

“Os Workshops e debates foram sobre feminismo e protagonismo feminino na tecnologia.” (Entrevistado 7).

“Foi uma experiência excelente e significativa para poder fornecer um pouco de conhecimento e luz para meninas ainda muito jovens que estão cheias de sonhos e planos para o futuro delas...” (Voluntário 23 – MC).

Mesa redonda

Em agosto de 2019 o grupo BWN convidou os funcionários da LABS para participar de uma mesa redonda na qual os participantes puderam ouvir as perspectivas e experiências uns dos outros sobre como a autoestima pode influenciar, fortemente, o trabalho e a vida. Sentir que você não é bom o suficiente, temer a rejeição, ter muita culpa e precisar constantemente de aprovação são algumas das características de uma autoestima frágil. (@LABS, 2019).

Em outubro de 2019, para sensibilizar sobre o câncer de mama, no Outubro Rosa, o grupo BWN organizou uma mesa redonda com o objetivo de oferecer um espaço aberto para discussão, partilhar experiências e aumentar a consciência sobre a prevenção. Os participantes tiveram a oportunidade de fazer perguntas e se educar com relação a pesquisas, prevenções, diagnóstico e tratamento. (@LABS, 2019).

Woman in Develop RSC Makers Movement

As mulheres da equipe de desenvolvimento que participam do BWN e da RSC criaram um Portfólio de Digitalização LABS no qual todos os funcionários da empresa terão um aplicativo disponível para conferir todos os projetos inovadores que estão acontecendo na sua unidade. Os usuários poderão colaborar com os projetos existentes, aprender com os trabalhos concluídos, compartilhar e discutir ideias e submeter seus próprios projetos. (@LABS, 2019).

Experience Day – Womans Voice

A LABS, em seu planejamento, busca aumentar os protagonismos femininos no ambiente da tecnologia, atuando nas áreas de inovação e empreendedorismo, de forma que haja o alcance da igualdade de gênero. Diante disto, foi promovido ao público interno e externo o ID *Experience - Women's Voice*. Neste encontro as funcionárias da LABS deram boas-vindas a estudantes e profissionais mulheres que possuem carreira ou têm interesse em desenvolver-se na área da tecnologia e inovação. O evento, promovido pelo núcleo de Diversidade & Inclusão da LABS, e apoiado pelo projeto #WomenInDev da GP, contou com a participação de Lideranças Mulheres da LABS que inspiram, proporcionando um dia de experiências e autoconhecimento para mulheres no ramo da tecnologia e demais interessados. (@LABS, 2018).