



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# **RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O COLABORADOR: UM ESTUDO À LUZ DA PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Ana Valéria Vargas Pontes**  
**avvpontes@uol.com.br**  
**FMG**

**Daiane Souza do Vale**  
**daianesouzavale@hotmail.com**  
**FMG**

**Ingrid de Oliveira**  
**ingrid.granbery@gmail.com**  
**FMG**

**Marcelle Rosso Ferreira**  
**marcellerosso@hotmail.com**  
**FMG**

**Tatiane Dias da Cunha Vieira**  
**tatidev@yahoo.com.br**  
**FMG**

**Resumo:** A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem se tornado foco de muitas discussões no meio acadêmico. Este trabalho procura relacionar essa temática com as políticas de Gestão de Pessoas. Esta pesquisa se propõe a descrever o conceito e a importância da RSE, abordar sobre a Gestão de Pessoas e sua interface com a Responsabilidade Social com foco no público interno e pesquisar quais são as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas por uma empresa multinacional localizada no interior do estado do Rio de Janeiro voltadas para seus colaboradores. A metodologia utilizada quanto ao objetivo foi pesquisa exploratória em relação aos procedimentos bibliográficos, e uma pesquisa de campo, para tanto foi desenvolvido um questionário semiestruturado para dar suporte a entrevista. A pesquisa de campo traz a percepção da gerência de Recursos Humanos. Ao longo do estudo verifica-se que a empresa tem aplicado várias ações e que seus resultados podem ser facilmente percebidos.

**Palavras Chave:** Colaboradores - Gestão de Pessoas - Público Interno - Responsabilidade - Social



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

As empresas têm passado por grandes transformações tanto, no seu ambiente interno como no ambiente externo, uma das mudanças a ser considerada é a questão da Responsabilidade Social Empresarial.

Neste cenário as organizações participam como atores no âmbito sociocultural, econômico e ambiental, relacionando-se com outras instituições, com seus colaboradores, enfim com os seus *stakeholders* de forma geral. Nesta perspectiva, observa-se que as empresas têm investido cada vez mais em responsabilidade social, que abarca sete vetores<sup>1</sup>, dentre eles, destaca-se a responsabilidade relacionada ao investimento da organização no bem estar dos colaboradores e seus dependentes, bem como num ambiente de trabalho agradável.

Daí surge, então, a questão de investigação: como a gestão de pessoas pode contribuir para a responsabilidade social interna? E para tanto, este trabalho tem como objetivos descrever o conceito e a importância da Responsabilidade Social Empresarial, abordar sobre Gestão de Pessoas e sua interface com a responsabilidade social com foco no público interno e pesquisar quais são as ações de responsabilidade social voltadas aos colaboradores desenvolvidas por uma empresa multinacional no interior do estado do Rio de Janeiro.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi exploratória de cunho bibliográfico utilizando autores como Melo Neto; Brennand (2004), Melo Neto; Froes (2001); Limongi-França (2009), Marras (2000), Dutra (2008), dentre outros. Também realizou-se uma pesquisa de campo cujo instrumento foi uma entrevista semiestruturada com a gerente de recursos humanos, a fim de verificar quais são as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa com foco em seus colaboradores.

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social pode ser entendida de várias maneiras, como obrigação legal, comportamento ético ou intenção de ser consciente.

Uma das definições de responsabilidade social é

[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, preservando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (PATENTE; GELMAN 2006, p.21).

É necessário que as organizações e os colaboradores nelas inseridos, tenham a consciência sobre os resultados de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e também dos impactos positivos do seu trabalho na sociedade.

Para Ashley et al.(2002, p. 6), a responsabilidade social é “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Assim, percebe-se que as organizações sentem a

---

<sup>1</sup> V1 apoio ao desenvolvimento da sociedade onde atua; V2 preservação do meio ambiente; V3 investimento no bem estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; V4 comunicações transparentes; V5 retorno aos acionistas; V6 sinergia com os parceiros; V7 satisfação dos clientes e/ou consumidores (MELO NETO e FROES, 2001, p. 78)



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



necessidade de criar ações que venham ao encontro dos seus objetivos valorizando o meio em que estão inseridas.

No que tange ao conceito de responsabilidade social é fundamental que se tenha a preocupação com todos, não somente, pensar nos interesses dos acionistas, passando a se envolver e a se comprometer com todos os seus *stakeholders*. Orchis et al. (2002) corroboram ao afirmarem que responsabilidade social empresarial está relacionado com o comportamento

ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são compactados pela sua atuação (*stakeholders*) assim como o respeito ao meio ambiente e investimentos em ações sociais. *Stakeholders* são os grupos que se relacionam, afetam ou são afetados pela organização e suas atividades. Os *stakeholders* são compostos por acionistas, empregados, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, sociedade, grupos e movimentos (ORCHIS et al, 2002, p.56).

Nessa perspectiva que entende a responsabilidade social como um comportamento ético, é preciso entender como são as partes que compõem essa estrutura, Melo Neto e Froes (2001) destacam que são sete os vetores da responsabilidade social de uma empresa:

V1 apoio ao desenvolvimento da sociedade onde atua; V2 preservação do meio ambiente; **V3 investimento no bem estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;** V4 comunicações transparentes; V5 retorno aos acionistas; V6 sinergia com os parceiros; V7 satisfação dos clientes e/ou consumidores (MELO NETO e FROES, 2001, p. 78). Grifo nosso.

Pode-se perceber no vetor três a importância da empresa investir no bem estar dos colaboradores e seus dependentes, bem como num ambiente de trabalho agradável.

Visto que os colaboradores são fundamentais para o desenvolvimento da organização, observa-se que a cultura da responsabilidade social deve estar inserida no ambiente corporativo, de forma a incentivar e comprometer seus colaboradores.

Somente podem chamar de colaboradores, em vez de funcionários, as organizações que buscam entender os anseios, as necessidades e as motivações dos seus funcionários, para que estes venham a desempenhar um novo papel, observado através do prisma de colaboradores ou parceiros de negócios (ZARPELON, 2006, p.50).

Acreditar no potencial de cada colaborador, reconhecê-los e motivá-los são fatores essenciais. De acordo com Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008) é necessário promover intencionalmente mudanças responsáveis no ambiente interno e externo. As autoras salientam ainda que

Uma empresa com preocupações em responsabilidade social com relação a seus funcionários deve, portanto, cumprir com a legislação referente à saúde e segurança e, indo mais longe, deve englobar temas ligados a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 99).

Nota-se que a responsabilidade social está atrelada as relações da empresa com seus diversos públicos, principalmente o interno no que tange a preocupar com a vida do colaborador dentro e fora de seu ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, fez-se necessário abordar sobre a gestão de pessoas na empresa, bem como o papel das pessoas, o papel da



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



empresa neste contexto de abordagem sobre a responsabilidade social e as políticas de relacionamento com os colaboradores.

### **3. GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

A gestão de pessoas é uma área de conhecimento em evidência nos últimos tempos e tem passado por constantes evoluções. Portanto, existe a necessidade de se pesquisar sobre a Gestão de Pessoas nas organizações.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER; FLEURY, 2012).

Ainda de acordo com o autor, o que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve sim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

O conceito de Gestão Pessoas ou administração de recursos humanos, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. Robbins (2004) confirma este posicionamento ao afirmar que

Se a empresa contratar pessoas cujas habilidades são inadequadas, o desempenho não será bom, independentemente dos esforços da administração em proporcionar motivação e liderança, criar grupos eficazes ou projetar atividades desafiadoras. (ROBBINS, 2004, p. 225).

Percebe-se então, que a gestão de pessoas começa no planejamento, inclusive no recrutamento e seleção, para que sejam selecionados profissionais com perfil e habilidades necessárias para o cargo, oferecendo-lhes frequentes treinamentos, de forma que a organização consiga atingir o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, valorizando o mesmo e obtendo o resultado desejado da organização.

A gestão de pessoas pode ser analisada também pelos aspectos comportamental e administrativo. Limongi-França (2009, p. 5) traz uma discussão nesse sentido ao afirmar que “comportamento humano é baseado no que se percebe; as pessoas são diferentes entre si; as pessoas não se comportam por acaso; existem diferentes formas de influenciar o ser humano”. Nota-se que cada um é realmente único. A autora ainda continua ao afirmar

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social. (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 4 e 6).

Observa-se, portanto, a importância deste estudo, pois a diversidade de pessoas torna o planejamento uma ferramenta essencial para atingir as expectativas nas relações de trabalho e na vida social.

#### **3.1 PAPEL DAS PESSOAS**



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Segundo Ulrich (2003) o papel relativo à contribuição das pessoas passou por uma grande mudança no passado recente. Começaram a perceber que o capital intelectual e a valorização do indivíduo como parte integrante e atuante do processo geram maior lucratividade e bons negócios para a organização, desde então, a moderna gestão procura tratar as pessoas como pessoas e não apenas como recursos, além de perceberem que as mesmas não funcionam sozinhas, os cargos não tem vida própria, equipes, empresas, corporações são resultado de um trabalho de um grupo de pessoas e que as pessoas e suas atitudes irão contribuir para o sucesso ou fracasso da empresa.

As pessoas contribuem para o funcionamento de uma organização, pois são elas que gerenciam, controlam e executam os processos e atividades, além de consumir os seus produtos. Prado Filho (2007, p. 32) afirma que “a mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”.

Observa-se que a organização é um organismo vivo, pois depende totalmente das pessoas para o desenvolvimento e execução de suas atividades, são elas que promovem transformações e potencializam a empresa a tomar decisões necessárias em direção ao sucesso, portanto, deve-se valorizar o trabalho das mesmas nas diversas áreas apresentadas. As pessoas sentem necessidade de participar, de se sentir parte do processo, de saber que sua opinião é importante e que pode ser usada para melhorias e implementação de novos processos, essa participação pode favorecer nos resultados da organização.

De acordo com Bordenave (2008, p. 16):

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDENAVE, 2008, p. 16).

Nota- se que a participação das pessoas é essencial para o crescimento e a execução das atividades dentro de uma organização e a mesma está cada vez mais reconhecendo que o fator humano é fundamental para o bom funcionamento dos processos.

No ambiente empresarial mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as armas no campo de batalha competitivo. “As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global” (ULRICH, 2003, p.29).

### 3.2 PAPEL DAS EMPRESAS

Ao refletir sobre o papel das empresas neste contexto cabe ressaltar o posicionamento de Dutra (2008, p. 17) “à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes”. Nesta perspectiva é necessário ter mútua interação com seu pessoal, juntamente com a aplicação correta de diversas ferramentas para a alavancagem de aprendizado e competitividade.

A empresa pode assumir uma responsabilidade de suporte na busca de conhecimentos, gerando nas pessoas satisfação de suas necessidades.

As organizações contam com uma série de ferramentas que as auxiliam na gestão de pessoas.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Dentre elas destaca-se a seleção de pessoal que

é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa. (MARRAS, 2000, p. 79).

Ainda de acordo com o autor nesse processo, faz-se uma análise de exigências do cargo e das características dos candidatos a partir da coleta de dados individuais. Para possibilitar a coleta de dados são utilizados instrumentos como: entrevista de seleção estruturada e não estruturada, testes diversos de aferição, análise comportamental e dinâmicas de grupo.

Outra ferramenta utilizada na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho em que Marras (2000) mostra que o desempenho humano está diretamente ligado a duas condições: querer fazer e saber fazer. Este instrumento tem como objetivo principal mensurar o resultado dos colaboradores na organização.

Após analisar as características da organização, é possível obter um método para a aplicação da avaliação de desempenho, ao aplicá-la a empresa obtém a possibilidade de trabalhar habilidades e competências para a obtenção de resultados relacionados ao conhecimento e comportamento de seus colaboradores.

Daí surge a necessidade de treinamento que de acordo com Marras (2000, p. 145), “o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho”.

Os treinamentos têm por objetivo alcançar e suprir a necessidade de conhecimento para a execução das tarefas elencadas em cada cargo. Ainda segundo o autor, podem ser específicos ou genéricos, e são divididos por etapas em sua aplicação como: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação do treinamento.

É importante ressaltar a necessidade do processo de treinamento, mas também do planejamento para arcar com seus custos em busca de um melhor desenvolvimento para seus colaboradores.

### 3.3 POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO NA EMPRESA

Há anos atrás as empresas eram menos suscetíveis às mudanças, as tomadas de decisões eram centralizadas e para alguns gestores o funcionário era visto apenas como um recurso dentro do processo produtivo.

De acordo com Limongi-França (2009, p.65) essa visão tem mudado e pode ser observada uma nova postura sobre o colaborador na qual, “[...], atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Já não há mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial”.

Devido a essas mudanças e a grande competitividade, despertou nas organizações a necessidade de investir e valorizar cada vez mais o capital humano para o crescimento organizacional, desta forma as empresas precisam de mecanismos para manter seus colaboradores motivados e produtivos. Chiavenato (2010, p. 274) afirma que “os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental”, e poderá acontecer de várias formas: cargo ocupado, tempo de trabalho, nível de escolaridade, desempenho, entre outros itens que variam de acordo com a realidade de cada organização.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Para Limongi-França (2009, p.65) é importante diferenciar recompensas, remuneração e salário, onde estes muitas vezes se confundem.

Salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além de salário, a remuneração variável (participações nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração, como foi visto é uma das formas de recompensa. (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 65).

Cabe salientar que todo benefício tem um custo para a empresa e para implementá-los é necessário planejamento, a fim de se alcançar a eficácia.

Melo Neto; Brennand (2004) destacam que as empresas socialmente responsáveis são bastante focadas nas ações de recursos humanos e, para tanto, algumas práticas são observadas sendo eticamente necessárias como: seleção, contratação, remuneração direta e indireta, capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, pesquisas de clima organizacional, ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, bem como as questões sobre ergonomia, alimentação, segurança e higiene, atividades de lazer, avaliação de desempenho.

Nesta perspectiva, surge também, o desafio de empresas trabalharem a gestão da diversidade que para Hays-Thomas (2006 apud Marinez; Limongi-França 2009) se refere aos processos e estratégias que fazem as diferenças entre as pessoas, um ativo valioso, mais que um ônus para as organizações. E, portanto, cabe a empresa planejar e incrementar programas no sentido de aumentar a interação entre essas pessoas, para fazer dessa diversidade um recurso de criatividade, complementaridade e aumento de efetividade organizacional, progresso e satisfação dos colaboradores, mais que uma força de tensão, conflito, desentendimentos, ou restrição de eficácia.

#### **4. A RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO DE PESSOAS**

A responsabilidade social numa perspectiva do colaborador precisa de efetiva gestão de pessoas para que possa cumprir de forma eficaz seu compromisso com seu público interno.

Para Melo Neto; Brennand (2004) a Gestão de Pessoas realiza um papel fundamental para a empresa, colaborando constantemente para o desenvolvimento do seu potencial e nos processos que garantem a realização de suas propostas no campo da Responsabilidade Social. Sendo assim, funciona como setor estratégico, não somente formando equipes sintonizadas com a Responsabilidade Social, mas oferecendo capacitação adequada ao público interno, promovendo políticas de reconhecimento individual e coletivo, inserindo-o em uma cultura participativa e criativa. De acordo com o autor Melo Neto; Brennand (2004, p.109),

Como agentes sociais, empregados e seus dependentes desempenham papéis dentro e fora da empresa. São promotores da responsabilidade social corporativa ao trabalharem como voluntários em programas sociais, ao difundirem valores éticos em suas relações com os diversos públicos da empresa, ao assumirem comportamentos sociais responsáveis em seu cotidiano de vida e de trabalho. (MELO NETO; BRENNAND, 2004, p. 109).

Nota-se que os colaboradores e seus dependentes são vistos como agentes sociais, cujo comportamento gera um impacto relevante, tanto na empresa quanto na comunidade e na



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



sociedade em que está inserida. E que os mesmos divulgam suas ações sociais e percebem seus benefícios junto a seus familiares e vizinhos.

Ainda segundo o autor, o aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em todo o processo de gestão dos investimentos sociais no seu público interno. Além deste retorno, Melo Neto; Brennan (2004) ressaltam que a empresa que tem como prioridade a Responsabilidade Social interna obtém outros tipos de retorno, como por exemplo: retenção de talentos; melhoria na qualidade de vida dos seus empregados; maior integração de vida no trabalho, de sua família e de ambos na comunidade; aumento da autoestima dos empregados; melhoria no clima organizacional; retorno sob a forma de cidadania profissional (transformação dos empregados em empregados-cidadãos), entre outros.

Na medida em que se investe nas pessoas, a empresa transforma-as em seu principal ativo, não apenas humano e intelectual, mas também social. Suas atitudes e seus comportamentos agregam valores à empresa e conseqüentemente retornos favoráveis para a sociedade em que está inserida.

O foco interno é uma das facetas mais importantes da prática de responsabilidade social por parte das empresas, pois representam políticas e ações focadas em seu próprio corpo de trabalhadores, que devem permear a concepção da gestão de pessoas nas organizações, abrangendo o comportamento humano, o sentido do trabalho e os desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta para propiciar a inclusão social no ambiente interno das empresas. (CHANLAT, 2005, p.49).

Nota-se que a Gestão de Pessoas de uma empresa pode oferecer uma contribuição importante ao gerenciar a Responsabilidade Social interna, como por exemplo, melhorias no ambiente organizacional junto a missão social da organização, melhoria na integração, no relacionamento e participação de todos os membros da organização.

A Responsabilidade Social interna caracteriza o estágio inicial da cidadania empresarial. Para Melo Neto (2004, p.80) o primeiro estágio do processo de gestão empresarial tem como foco “as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho”.

Muitas empresas cometem o erro de investir somente no gerenciamento externo, gerando descontentamento entre os colaboradores, e um quadro conflituoso, por falta de motivação.

Com isso, pode-se dizer que a Responsabilidade Social tem como um dos focos trabalhar o público interno, desenvolvendo um modelo de gestão baseada no reconhecimento de seus colaboradores por meio de uma comunicação transparente e os motivando a alcançar desempenhos favoráveis que possam refletir positivamente na sociedade.

Sendo assim, entende-se que a ideia principal da Responsabilidade Social para a área de Gestão de Pessoas é baseada na ética e no respeito pelo colaborador.

Uma empresa que cria um ambiente agradável de trabalho e valoriza seus *stakeholders* é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado, onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à sociedade de uma maneira geral.

E para tanto, uma ferramenta que auxilia no gerenciamento e planejamento de uma organização são os Indicadores do Instituto Ethos utilizados pelas empresas como aprendizado e auto avaliação da gestão no que se refere à incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico e ao monitoramento geral da empresa.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados: a metodologia da pesquisa e os indicadores do Instituto Ethos relacionados com a entrevista realizada.

### 5.1 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é, de acordo com Gil (2008), um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema, que tem por base métodos científicos, racionais e sistemáticos. Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa de caráter exploratória. Este tipo de pesquisa se caracteriza por ser realizada em determinado campo onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2007), e também descritiva que de acordo com Gil (2008, p. 44):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. [...] As pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. (GIL, 2008, p. 44).

Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica que envolveu os trabalhos Melo Neto; Brennand (2004), Melo Neto; Froes (2001) Limongi-França (2009), Marras (2000), Dutra (2008), dentre outros, com o intuito de compreender o conceito da responsabilidade social empresarial, entender a importância da gestão de pessoas e sua interface com a responsabilidade social com foco no público interno.

Foi utilizada como metodologia uma análise qualitativa das informações levantadas por meio de um questionário semiestruturado, a fim de nortear a entrevista que buscou trazer esclarecimentos sobre responsabilidade social como estratégia de relacionamento com o colaborador. Este método possibilita identificar as características de determinado público.

Essa pesquisa foi realizada em uma unidade que faz parte de um grupo de empresas, ou seja, é uma *Joint Venture*, líder do mercado norte americano no seu ramo de atuação. A entrevista foi realizada com a gerente de Recursos Humanos da unidade localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, esta planta conta com aproximadamente 220 colaboradores. A missão desta empresa é fornecer produtos de alta qualidade; o melhor suporte técnico para as operações de seus clientes; inovações tecnológicas com criação de vantagens competitivas; serviços que beneficiem e superem as expectativas de seus clientes, e por isso possui equipamentos de alta precisão e tecnologia de ponta; aplica as diretrizes estabelecidas pela organização, possui equipe treinada e qualificada, além de ser moderna e eficiente nos serviços prestados.

### 5.2 ANÁLISES DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa teve o intuito de explorar as ações de Responsabilidade Social como estratégia de relacionamento com o colaborador à luz da percepção da gerência de Recursos Humanos. Para tanto, foi realizada uma entrevista com a gestora de Recursos Humanos da empresa em foco. Como instrumento de pesquisa foi construído um questionário semiestruturado baseado nos indicadores do Instituto Ethos (2013), que são ferramentas de avaliação e aprendizado no que tange à inclusão de práticas de Responsabilidade Social. A internalização desses conceitos por parte dos gestores, de acordo com o Instituto Ethos pode-se fomentar mudanças na forma de gerenciar os negócios, como também, na tomada de decisão colaborando assim, para o nascimento de valores sociais e também para a redução das desigualdades.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Neste instrumento de avaliação foram utilizados oito indicadores de Responsabilidade Social Empresarial com foco no público interno. Passa-se então, a análise da pesquisa.

#### Indicador 1: Gestão participativa

Na entrevista, quando questionada sobre as ideias de melhorias para a empresa, foi dito que existe um programa de sugestões onde os colaboradores podem sugerir melhorias nos quatro pilares aplicados pela empresa, sendo estes: processo, qualidade, segurança e produção. Estas sugestões são avaliadas mensalmente e no final do ano as quatro melhores sugestões dadas no decorrer do ano são implementadas, o colaborador é reconhecido, sendo homenageado na festa de final de ano com troféu e certificado. Percebe-se ainda na fala que, a organização trabalha com um programa inteligente para que estas sugestões deem resultados positivos ao negócio. O que é confirmado na fala de Bordenave (2008) quando o mesmo afirma que a participação de um colaborador demonstra sua autorealização, desenvolvimento e valorização como forma de conhecer a si mesmo.

#### Indicador 2: Valorização da diversidade

Quando indagada sobre a prática da diversidade na empresa, pôde-se notar na fala da entrevistada que a organização utiliza critérios no sentido de não fazer nenhum tipo de discriminação seja por raça, cor, religião, situação econômica entre outras diferenças sociais, sendo esta, uma estratégia da diretoria de recursos humanos juntamente com outras diretorias da organização, mesmo que um ou outro diretor não concorde, ele tem que se adequar, pois esta é uma política da empresa. Foi colocado que os colaboradores estão acostumados com a diversidade sendo esta atitude comum na prática da empresa.

O que pode ser confirmado por Hays-Thomas (2006 apud Marinez; Limongi-França 2009) ao se referirem a diversidade aos processos e estratégias que fazem as diferenças entre as pessoas um ativo valioso, mais que um ônus para as organizações. E, portanto, cabe a empresa aumentar a interação entre essas pessoas, para fazer essa diversidade um recurso de criatividade, complementaridade e aumento de efetividade organizacional.

Nesse sentido pode-se observar que a diversidade é bem trabalhada, pois se trata de uma das políticas da empresa, e, portanto, não é uma novidade a questão da diversidade de raça, cor, religião e situação econômica.

#### Indicador 3: Critérios de Contratação

A empresa realiza seleção interna, com o objetivo de valorizar seu colaborador, e externa, quando há outras demandas de contratação que não foram possíveis preencher com a seleção interna.

Na questão que abrange a contratação pode se perceber que são selecionados profissionais que atendam as exigências de cada cargo, e caso seja necessário são redirecionados para outras vagas que sejam compatíveis com os respectivos perfis dos candidatos.

De acordo com Fleury; Fleury (2001) “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

São utilizadas algumas ferramentas para que seja possível identificar as habilidades do candidato. As ferramentas utilizadas dependem da vaga que se pretende preencher. Em caso do perfil do candidato ser diferente do perfil que é exigido, existe a possibilidade de aplicar treinamentos ou orientações para auxiliar na adaptação à vaga.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



De acordo com o cargo a ser preenchido aplica-se provas escritas ou práticas. Após a contratação são realizadas algumas ações de integração de RH, Segurança e Qualidade, conhecimentos teóricos e práticos de acordo com a função.

**Indicador 4: Compromisso com a não discriminação da equidade racial, de gênero e outros.**

Questionada sobre a contratação responsável, ou seja, de deficientes, negros, menor aprendiz, aposentados entre outros foi dito que não é uma cultura institucionalizada da empresa, portanto, não há obrigação da contratação dessas pessoas, porém a empresa é responsável socialmente e o RH como guardião das políticas da empresa, mesmo que essas não estejam inscritas ou institucionalizadas, é preciso defender essa questão, portanto, contratam aprendizes, deficientes e aposentados, hoje a empresa possui dois aposentados em seu quadro de funcionários. Além das contratações mencionadas anteriormente os colaboradores que apresentam problemas com dependência química recebem ajuda de clínicas junto à empresa.

Embora caiba ressaltar que não se trata de diretrizes optativas, pois segundo (BRASIL, 1991) na lei 8.213/91, em seu artigo 93, regula a obrigatoriedade das empresas com 100 (cem) ou mais empregados a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) das vagas por pessoas portadoras de deficiência física.

**Indicador 5: Política de remuneração, benefícios e carreiras**

Nota-se na fala da entrevistada que na empresa, remuneração direta é o salário, considerado um dos melhores na região, o plano de benefícios envolve plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, previdência privada, participação nos resultados, transporte e alimentação; com as políticas da empresa as pessoas são beneficiadas com salários indiretos. Marras (2000) enfatiza que um planejamento adequado de remuneração e benefícios pode contribuir para a satisfação do colaborador. Na perspectiva de investimento na carreira é ressaltado que o funcionário tem a oportunidade de construir uma carreira sólida, pois o mesmo conta com bolsa de graduação, bolsa de idiomas, treinamentos externos específicos de acordo com o seu desenvolvimento e desempenho na organização.

**Indicador 6: Compromisso com desenvolvimento profissional e a empregabilidade**

Nota-se na fala da entrevistada que a empresa tem preocupação com aperfeiçoamento e capacitação de seus colaboradores, quando investem em treinamentos específicos para cada área e atividade, disponibilidades de estudos como graduação, língua estrangeira, cursos técnicos para aqueles que obtiverem melhores notas na Avaliação, buscando proporcionar ao colaborador desenvolvimento profissional e conseqüentemente obter uma equipe mais capacitada. Possui avaliações de desempenho 360°, pesquisa organizacional com o intuito de proporcionar a análise do ambiente, a fim de subsidiar a tomada de decisão com informações necessárias.

De acordo com Chiavenato (2010), a empregabilidade surgiu em resposta a diferença entre a velocidade das mudanças tecnológicas, as quais exigem do indivíduo novos conhecimentos e habilidades e a velocidade da reaprendizagem, ou seja, a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto à obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa.

**Indicador 7: Envolvimento com ação social**

A responsabilidade social vem sendo assunto de interesse de muitas empresas. Percebe-se que uma sociedade empobrecida, com renda mal distribuída, violenta, não é uma sociedade propícia para os negócios. (GRAJEW, 2001, p. 56).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A responsável pelo RH salienta o envolvimento dos colaboradores em sua ação social, a qual é um projeto de sustentabilidade, meio ambiente e cidadania que acontece em praça pública levando para as comunidades recreação, arte, serviços de utilidade pública e projetos socioambientais desenvolvidos localmente. Esta ação social expressa o conjunto de valores da empresa, por meio das ações desenvolvidas por ocasião desse evento, como: educação, respeito ao meio ambiente, segurança e qualidade de vida são caminhos pelos quais a empresa conduz seus negócios e se relaciona com as comunidades do entorno de suas unidades fabris. Esse projeto valoriza a arte, a cultura e o conhecimento produzidos nas cidades onde é realizado e, por isso, apresentam projetos de expositores e artistas locais através de shows musicais, apresentações de danças, oficinas de reciclagem, brinquedos e atividades voltadas à saúde e cidadania.

Observa-se então a preocupação da empresa segundo Zarpelon (2006), em assumir diante da sociedade, a preocupação com melhor qualidade de vida, crescimento e desenvolvimento da comunidade, e Ashley (2002), continua ao afirmar que a Responsabilidade Social pode ser vista como toda e qualquer ação que venha a contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população, representado através de ações e atitudes que tragam algo de positivo para qualquer comunidade, demonstrando uma postura coerente da organização.

Indicador 8: Acesso a informação

Quanto à questão de circulação de informação pode-se perceber que a empresa se preocupa e prioriza a disseminação da informação. De acordo com a entrevistada a empresa utiliza-se de quadros de avisos, e-mail, TV corporativa, e reuniões antes do início dos turnos para comunicar aos colaboradores as prioridades do dia.

O sigilo às informações é um aspecto que preocupa as organizações. Cumprir com o sigilo é reconhecer o código de ética, além de se comportar de acordo com o voto de confiança que a empresa concedeu ao colaborador.

Ficou evidente que existe uma relação de comunicação entre a empresa e o colaborador, conhecido também, como Endomarketing. Este busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, para uso no ambiente interno das corporações.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a revisão da literatura e a pesquisa de campo que teve como questão de investigação: como a gestão de pessoas pode contribuir para a responsabilidade social interna? Pode-se perceber nas falas da entrevistada, responsável pela gestão de pessoas, que a empresa tem realizado várias ações de responsabilidade social empresarial com foco no público interno. Como descrito na análise da pesquisa o questionário foi embasado nos indicadores do Instituto Ethos (2013) que avalia as ações da empresa no que tange às práticas de Responsabilidade Social voltadas para o público interno. O que permitiu observar com os dados coletados que a gestão de pessoas da empresa, foco desse estudo, tem implementado uma série de ações de Responsabilidade Social propostas e avaliadas nos oito indicadores.

Cabe salientar que apenas no indicador dois que trata da valorização da diversidade, percebe-se que a organização não discrimina, mas também não utiliza essa diversidade a favor de uma equipe que poderia ser mais criativa por ter na sua essência pessoas com habilidades e competências diferenciadas. No entanto, dentre os outros sete indicadores nota-se que a gestão de pessoas tem efetivamente trabalhado na perspectiva de incentivar e comprometer seus colaboradores, e também tem se interessado pela vida do funcionário dentro e fora do seu



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ambiente de trabalho, dessa forma proporcionando crescimento, aprendizado, e respeito ao seu público interno, seus colaboradores.

E por fim, entende-se que a gestão de pessoas tem o objetivo de gerenciar e organizar o comportamento humano dentro da empresa, ou seja, administrar e potencializar o capital humano, promovendo e garantindo a realização das propostas e políticas de Responsabilidade Social Empresarial interna, e possibilitando como resultado obter a satisfação do colaborador, bem como o diferencial de competitividade organizacional. Espera-se que este trabalho possibilite uma melhor compreensão a respeito do tema Responsabilidade Social Empresarial e sua relação com as práticas de Gestão de Pessoas. Vale registrar que não se teve a intenção de esgotar o tema, e sim de contribuir e instigar para que outras pesquisas sejam desenvolvidas a partir desta perspectiva.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcus Garcia de.** Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ASHLEY, Patrícia Almeida et al.** Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz.** O que é participação. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- BRASIL.** Ministério da Justiça. Lei 8213 de 24 de julho de 1991. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm). Acesso: 15/03/2015.
- CHANLAT, Jean-François.** Revista GV Executivo. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 49, fev/abr. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza.** Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHER, A. L.** Um resgate conceitual histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2012.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.** Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAJEW, O.** Responsabilidade Social nas Empresas. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANASHIRO, Darcy MitikoMori; TEIXEIRA Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI Laura Menegon.** Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders-2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2008.
- INSTITUTO ETHOS.** Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. São Paulo: Instituto de Empresas e Responsabilidade Social, 2012. Disponível em: [http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos\\_2013](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013) Acesso: 13/05/2015.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.** Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos/Ana Cristina Limongi França – 3. Reimpr- São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre.** Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.** Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. XXXIII Encontro da Anpad, Enanpad, 2009.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César.** Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO NETO, Francisco de Paula; BRENNAND, Jorgiana Melo.** Empresas Socialmente Responsáveis. O novo desafio da Gestão Moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ORCHIS, M. et al.** Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In. Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**PATENTE, Juraci; GELMAN, Jacob Jacques.** Varejo e responsabilidade social. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

**PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do.** A valorização do capital humano no ambiente empresarial. São Paulo, ano XVII, n. 185, 2007.

**ROBBINS, Stephen P.** Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

**ULRICH, D.** Uma nova ordem para recursos humanos. In: Ulrich, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

**VERGARA, Sylvia C.** Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**ZARPELON, Márcio Ivanor.** Gestão e responsabilidade social: NBR16.001/SA 8.000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.