

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS DE ARAGUAÍNA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

FRANCISCA DAS CHAGAS PAIVA DE MORAIS ANDRADE

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS: percepção dos gestores de empresas do setor de móveis,
eletrônicos e eletrodomésticos de Araguaína – Tocantins.

ARAGUAÍNA-TO
2016

FRANCISCA DAS CHAGAS PAIVA DE MORAIS ANDRADE

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: percepção dos gestores de empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos de Araguaína–Tocantins.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira.

ARAGUAÍNA- TO
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

P149r Paiva de Moraes Andrade, Francisca das Chagas .
A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE PESSOAS: percepção dos gestores de empresas do setor de
móveis, eletrônicos e eletrodomésticos de Araguaína – Tocantins . /
Francisca das Chagas Paiva de Moraes Andrade. – Araguaína, TO,
2016.

26 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2016.

Orientador: Professor Doutor Degson Ferreira

1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL. 2. A
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. 3. OS DESAFIOS DA
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. 4. A IMPORTÂNCIA DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde
que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica
da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

FRANCISCA DAS CHAGAS PAIVA DE MORAIS ANDRADE

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE
MÓVEIS ELETRÔNICOS E ELETRODOMÉSTICOS DE ARAGUAÍNA-TO**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientador: Prof. Degson Ferreira

Aprovada em: 28 / 11 / 2016.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Degson Ferreira



Profa. Thelma Pontes Borges



Profa. Débora Oliveira de Souza

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:

percepção dos gestores de empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos de Araguaína – Tocantins.

Francisca das Chagas Paiva de Moraes Andrade¹
Degson Ferreira²

RESUMO

O avanço de um povo pode ser calculado através capacidade de produzir bens e serviços de excelência que aumentem a qualidade de vida e bem-estar das pessoas. Certo que isso exige um conjunto de empresas socialmente envolvidas e conscientes de seus impactos em vários setores da atividade econômica. Neste trabalho, faz-se uma abordagem perceptiva da responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas. Deste modo, o objetivo deste estudo foi investigar como os gestores das empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos da cidade de Araguaína-TO percebem e se preocupam com a responsabilidade social como ferramenta na gestão estratégica de pessoas. Para tanto, sistematiza-se um referencial teórico acerca das práticas que envolvem a responsabilidade social organizacional, a gestão estratégica de pessoas e a intersecção entre estes dois temas. Sendo assim, a natureza desta pesquisa é qualitativa de cunho exploratório, foi adotado como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado. Os resultados obtidos estão direcionados para as empresas e os gestores pesquisados e apontam que apesar de não terem conhecimento total sobre o tema em questão, seguem alguns passos destas práticas em seus processos administrativos. Enfatiza-se que uma organização socialmente responsável considera seu colaborador como sócio, desenvolve uma política de recompensas adequadas e justas, zela pela ética e saúde do colaborador, concede benefícios e carreira que valorizem as suas competências essenciais.

Palavras-Chaves: Responsabilidade Social; Gestão Estratégica; Pessoas; Organização.

ABSTRACT

The advancement of a people can be calculated through the ability to produce goods and services of excellence that increase the quality of life and well-being of the people. Certainly this requires a set of socially involved companies and aware of their impacts in various sectors of economic activity. In this work, a perceptive approach is taken to social responsibility in the strategic management of people. Thus, the objective of this study was to investigate how the managers of companies in the furniture, electronics and household appliances sector of the city of Araguaína-TO perceive and care about social responsibility as a tool in the strategic management of people. For that, a theoretical framework about the practices that involve organizational social responsibility, the strategic management of people and the

¹ Acadêmica do Curso de Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: franciscapaiva2911@gmail.com.

² Doutor em Administração (UNIGRANRIO); Professor Adjunto do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: degsonfer@gmail.com.

intersection between these two themes is systematized. Thus, the nature of this research is qualitative of an exploratory nature, the structured questionnaire was adopted as a data collection instrument. The results obtained are directed to the companies and managers surveyed and point out that although they do not have total knowledge about the subject in question, they follow some steps of these practices in their administrative processes. It is emphasized that a socially responsible organization considers its collaborator as partner, develops a policy of adequate and fair rewards, watches over the employee's ethics and health, grants benefits and career that value their core competencies.

Keywords: Social Responsibility; Strategic management; People; Organization.

INTRODUÇÃO

As grandes transformações científicas, tecnológicas, sociais e econômicas pelas quais a sociedade vem passando faz com que o ser humano conviva com uma diversidade de conhecimento. Assim, tais mudanças estimulam empresas e gestores a revisarem e inovarem seus papéis com relação à globalização, à tecnologia, ao interesse por assuntos voltados para a ética e valores, à responsabilidade social e à gestão estratégica das pessoas.

Deste modo, responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas hoje funciona como base para o sucesso da organização, apresentando-se como um fator competitivo para o mercado. O seu gerenciamento oportuno fará com que a organização esteja preparada para competição no mercado, agindo com compromisso social na produção de bens e serviços de excelência que visem aumentar o bem-estar e a qualidade de vida da população.

É clara a pressão e as influências do ambiente externo na vida das empresas e mais ainda presente na vida dos colaboradores que fazem a organização acontecer. Por isso, no mundo corporativo investir nos recursos da gestão estratégica de pessoas, na saúde física e mental, ou seja, no bem estar do trabalhador de forma socialmente responsável pode ser um elemento decisivo para o sucesso da organização.

Quando se refere às temáticas em questão precisa-se levar em consideração que a responsabilidade social organizacional é parte integrante da gestão estratégica plena de uma empresa. Sendo assim, deve-se atentar primeiramente para a análise do ambiente, observando os impactos que a organização terá sobre a sociedade, desenvolvendo ações adequadas para lidar com questões de responsabilidade, bem como atribuir aos indivíduos participantes encargos para a medição do bem estar social.

Neste sentido, este trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: como os gestores das empresas percebem e se preocupam com as atividades de responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas?

Para apresentar respostas para este problema de pesquisa, o presente artigo objetiva investigar como os gestores das empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos da cidade de Araguaína-TO percebem e se preocupam com a responsabilidade social como ferramenta na gestão estratégica de

peessoas. Mais especificamente, busca compreender, sob a ótica dos gestores, como as empresas pesquisadas estão realizando práticas de responsabilidade social na área de gestão de pessoas; verificar se as empresas cumprem à medida que lhes cabem a responsabilidade social; e identificar se há preocupação das empresas com a responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas.

A importância deste estudo está voltada para a uma abordagem que tenta relacionar duas temáticas bastante discutidas atualmente: a Responsabilidade Social e a Gestão Estratégica de Pessoas.

Assim, o estudo aborda a responsabilidade social dentro da gestão estratégica de pessoas, caracterizando, deste modo, como uma pesquisa do tipo exploratória, qualitativa, realizada com gestores responsáveis pelo departamento de pessoas das empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos da cidade de Araguaína-TO.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos próximos tópicos serão discorridos o que alguns teóricos pensam em relação à responsabilidades social organizacional, à gestão estratégica de pessoas, a gestão estratégica de pessoas e seus desafios e à importância das duas áreas temáticas.

2.1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL

Nas três últimas décadas, percebe-se que o tema responsabilidade social organizacional tem sido discutido por vários estudiosos e que vem crescendo na medida em que se percebe a necessidade de promover à ética e o bem estar social das pessoas dentro das organizações.

A responsabilidade social organizacional (RSO), conforme Gomes e Moretti (2007) é considerada como a transformação que as empresas foram forçadas a fazer em benefício de novas considerações em busca da competitividade e da queda seguida das margens de lucro, alterações, enfim, no modo de produção em escala jamais vista e notada. Estas por sua vez, provocam grandiosas transformações na forma de se administrar as organizações. Neste aspecto, pode-se considerar a RSO como uma ferramenta de melhoramento empresarial, pois torna o empreendimento mais qualificado em termos de flexibilidade, maturidade, tomada de decisões conscientes, tornando o negócio cada vez mais eficaz.

A definição de responsabilidade social de uma organização aparece como resultado da função social da empresa com o intuito de promover o desenvolvimento humano sustentável e com isso, contribuir para com a sociedade, também pode ser definida como uma política social da organização, o que na realidade ultrapassa o aspecto ambiental e vai até outras áreas – social, cultural, econômica e supera o distanciamento entre o social e o econômico, obriga as empresas e repensarem o ofício e a maneira de como conduzir os interesses cabíveis ao negócio em que atua. Assim sendo, “as organizações têm o poder de decisão e responsabilidade de encontrarem uma forma de como tratar as adversidades sociais provocadas pelo efeito que causam a sociedade” DRUCKER (1999 *apud* GARCIA e CEBALLOS, p.874).

Em concordância com Ashley (2002), que deixa claro que a RSO é a característica que melhor conceitua a ética. Em resumo está se tornando prioritária a visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética. Observa-se ainda, que a autora atribui o conceito, mas também caracteriza responsabilidade social com uma comparação à ética. Esta, por sua vez, ressalta a preocupação com a rigorosidade de valores morais, que podem valer-se cada vez mais de comportamentos apropriados e, neste caso, a organização precisa de aderir a RSO para aproximar-se dos padrões universais de direitos humanos tanto debatidos nos últimos anos.

No atual cenário vivido pelas organizações, o entendimento de responsabilidade empresarial fica muito longe de simplesmente alimentar o lucro dos acionistas e dirigentes, ela é comprometida também com o desenvolvimento da sociedade, a qual está inserida, e deve abraçar causas que influenciem o bem – estar comum. (CERTO *et al.*, 2005, p. 262) conceituam a responsabilidade social organizacional como a “realização de atividades que podem ajudar a sociedade”, podendo ser influenciável nas decisões, tanto da empresa quanto por parte da comunidade a qual a organização esteja inserida, ainda que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa.

A responsabilidade social está ligada à gestão estratégica de tal forma que a sociedade esteja em conexão com as organizações e estas, por sua vez, precisam aumentar a curto, médio ou longo prazo a sua lucratividade. Então, a responsabilidade social da organização também pode estar associada à segurança e saúde do trabalhador que está envolvido de tal modo que a subjetividade deste esteja comprometida no processo de interação com o desempenho e produtividade

da organização. Assim diz Mendes (2007, p. 37), “a produtividade e a qualidade podem resultar, às vezes, da subversão do trabalho prescrito”.

Anjos (2009) confirma o que Mendes (2007) diz, “porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas sim o real”. Em suma, o autor quis dizer que o trabalho prescrito é o que faz parte da gestão organizacional e que elabora o planejamento, enquanto que o trabalho real seria aquele que executa, ou seja, os que verdadeiramente são especialistas, os que vivenciam as experiências com a noção completa do que precisa para ser realizado.

De acordo com Mendes (2007), se não houver uma abertura para o colaborador aproveitar a autonomia no exercício de suas atribuições, seu poder de inovação poderá transformar-se em aflição e posteriormente trazer inconstâncias emocionais podendo provocar ainda, problemas psicológicos mais sérios. Por isso, é necessário que o convívio entre organização e funcionário seja harmonioso.

Mendes (2007) reforça seu ponto de vista dizendo que as dificuldades dos que estão à frente da gestão da organização do trabalho podem gerar maior sofrimento aos colaboradores, pois caso não haja uma liberdade acentuada para eles utilizarem seu poder de inteligência na prática, sua criatividade poderá tornar-se danos para a saúde do colaborador, uma vez que a sua subjetividade estará bloqueada.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica pode ser considerada como uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos de implementação em uma organização.

Segundo Teixeira *et al* (2010, p.13), a gestão estratégica de pessoas é a gestão na qual os colaboradores “agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo”. Cujas implicações na competitividade das organizações é marcante, e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego se modificam.

Herrero Filho(2005, p.74), diz que “a estratégia é a arte de criar valor, o maior desafio é o mapeamento dos pontos críticos ao negócio”. As competências que os empregados precisam dominar para gerar e agregar valor ao negócio que

contribuem para o aumento da produtividade e proporcionam a responsividade com o cliente a quem dará o aval do serviço prestado pela empresa.

Conforme Chiavenato(1999), os gestores chegam à conclusão que os colaboradores para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento a organização, precisam ser bem geridos, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim, reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da organização.

Para o autor, muitas críticas surgem contrárias a esse procedimento, por entenderem que o colaborador não deveria ser visto como patrimônio da organização e que o conhecimento adquirido no desenvolvimento do seu trabalho, excetuando as informações restritas a organização, a este pertencia e poderia ser utilizado em seu benefício ao almejar um cargo superior dentro ou fora da organização.

Ainda de acordo com o autor mencionado anteriormente, percebe-se que a organização que tem essa visão do seu colaborador tende a reconhecê-lo como parceiro, tendo em vista que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros.

2.2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas e seus Desafios

As modificações exigidas pelo mercado fazem com que os gestores tenham dúvidas quanto ao futuro da gestão de Pessoas. Imagina-se que não há como prever o futuro dos recursos humanos. Tentar acompanhar tais mudanças e antever o que virá, não é tarefa fácil; contudo, os gerentes têm uma certeza, seja qual for o fim gestão de pessoas, ela só poderá acontecer depois de finalizadas todas as demais etapas da Administração, afinal, todos os demais recursos das organizações são administrados pelas pessoas.

De acordo com Gil, (2001, p.31), o fim da Administração mesmo considerando as mudanças exigidas de mercado, “parece improvável, mesmo considerando a nova distribuição dos padrões de carreiras profissionais dos gestores que vem mudando os requisitos fundamentais da administração”. No entanto, planejamento, controle, coordenação e direção mantenham-se inalterados.

Sobre essa afirmação Goffe e Hunt (1998, p.3) acentuam que, “apesar de toda publicidade conferida às novas teorias que preconizam o fim da administração, existem princípios universais que devem ser reafirmados”.

Diante dos fatores expostos destaca-se o desenvolvimento de humano e da organização, tendo como desafio principal da gestão estratégica de pessoas a base do desenvolvimento do colaborador que é o treinamento e para isso acontecer, precisam estar motivados, dispostos a inovar seus conhecimentos para melhor desenvolver sua criatividade. Dessa forma, estará se preparando para as mudanças trazidas pelos novos tempos, poderá contribuir positivamente na reorganização da organização.

Sobre isso, Chiavenato (1999, p. 409) diz que “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”. A organização por sua vez, precisa se preparar para oferecer ao seu colaborador um treinamento de qualidade, tendo a consciência que a qualificação é essencial para seu desenvolvimento. Não há como acompanhar as mudanças e exigências de mercado se não forem feitos investimentos no material humano. Não basta investir em máquinas e equipamentos de última geração, produtos de qualidade e de alta rotação no mercado, é preciso treinar seu pessoal para que estes possam elevar a imagem da organização, atendendo bem a clientela e vendendo melhor seu produto.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. “A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos”. (CHIAVENATO, 1999, p. 406).

Além disso, Chiavenato (1999), afirma que a criatividade e a inovação constituem um modo de vida em muitas organizações, isso significa dizer que ambas dependem da cultura organizacional. Para adquirir uma cultura ou cultivar a já existente, a organização precisa investir no potencial do seu colaborador, para então, poder acompanhar seu crescimento organizacional. Desenvolver uma boa política de gestão de pessoal, que proporcione ao colaborador motivação, possibilidade de inovação e criação, disponibilizando treinamentos, momentos de

interação entre equipes, situações onde todos possam se conhecer e expor suas necessidades.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nos últimos anos, as empresas brasileiras têm passado por uma discussão sobre o seu papel social, e esse debate vem ganhando espaço crescente, embora as motivações para o exercício da responsabilidade social sejam de diferentes naturezas. Especialmente porque tem havido uma corrida das organizações na direção de assumirem práticas socialmente responsáveis, o que pode provocar uma necessidade de mudanças relevantes em várias dimensões para os negócios.

A Responsabilidade Social Organizacional apresenta características inerentes à gestão estratégica de pessoas. Assim sendo, Gil (2001) ressalta que a obtenção de lucros é considerada o foco principal da empresa. Contudo, verifica-se que há uma linha de pensamento sobre as empresas que reconhece os valores éticos no que diz respeito à qualidade de vida dos colaboradores, com a proteção ao meio ambiente e ainda comprometendo-se com a comunidade onde está inserida por meio da implantação de projetos sociais que atendam às suas exigências.

Desta forma, pode-se destacar que a importância da responsabilidade social com a gestão estratégica se sobressai, na medida em que elas passam a contribuir para maior competitividade, por implicar em um ambiente de trabalho mais motivado e eficiente, por colaborar para imagem da instituição positivamente e por contribuir para um estabelecimento de relações calcado em maior envolvimento com seus parceiros de mercado e com a sociedade adjacente (MARTINELLI, 1997 *apud* BUARQUE *et al.*, 2002).

Tal qual Martinelli (1997) para que a gestão de pessoas se organize de forma socialmente responsável, é preciso identificar se os gestores estão atentos a políticas integradas que abranjam todos os subsistemas que compõem a gestão de pessoas: à agregação de pessoas; à integração das pessoas com as atividades; ao estímulo à ética e a saúde; e as recompensas de Pessoas que colaboram com o crescimento da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratória, Andrade (2009), afirma que a pesquisa exploratória é a primeira etapa para o desenvolvimento de um trabalho científico, além de permitir uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado e envolve a pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo propiciar um melhor entendimento funcional das temáticas estudada.

Com relação à abordagem da pesquisa, configura-se como qualitativa pois proporcionará investigar o nível da preocupação com a responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas dentro da organização, além de possibilitar e avaliar a participação e autonomia dos colaboradores na tomada de decisão.

Os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.32).

O método de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos que, de acordo com o teórico Yin (2005), as escolhas preferidas estão em quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, focalizando em fenômenos contemporâneos e sem a necessidade de se ter o controle sobre acontecimentos.

Todos os procedimentos utilizados no referido estudo sustentam a base do questionário. Participaram desta pesquisa 9 gestores responsáveis pelo departamento de pessoas das empresas do setor de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos da cidade de Araguaína-TO. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado, que continham questões fechadas. Tal instrumento foi elaborado com 51 perguntas em escala que contém 5 eixos que envolvem os pontos fundamentais na gestão de pessoas: i) argumentos prós e contra à responsabilidades social organizacional (este eixo contém 17 perguntas); ii) agregação de pessoas (12 perguntas); iii) integração das pessoas com as atividades (9 perguntas); iv) estímulo à ética e à saúde física e mental (7 perguntas) e v) recompensas (6 perguntas).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados apresentam cada eixo com as respectivas práticas de responsabilidade social e a porcentagem de exercício destas pelos gerentes da

área de gestão de pessoa e apresenta argumentos sobre as práticas mais utilizadas de acordo com os resultados obtidos em cada gráfico.

O primeiro eixo diz respeito aos argumentos prós e contra a responsabilidade social. Para fins de facilitação de entendimento e operacionalização da pesquisa, o Quadro 1 mostra as práticas que constituem este primeiro eixo da pesquisa, bem como a sigla correspondente a cada prática.

Práticas de Responsabilidade Social	Sigla
Interesse da empresa em promover e melhorar a comunidade com a qual seus negócios estão sendo realizados.	Eixo1_V1
Preocupação da organização com a sociedade na qual está inserida.	Eixo1_V2
Lucratividade com as ações sociais da empresa.	Eixo1_V3
Melhorias da imagem da empresa com a responsabilidade social.	Eixo1_V4
A responsabilidade social evita as intervenções de governos nos negócios.	Eixo1_V5
Existência dos valores socioculturais da organização a partir da implantação da responsabilidade social.	Eixo1_V6
Possibilidade a longo prazo de menor risco à lucratividade da empresa com a responsabilidade social.	Eixo1_V7
Possibilidade de a responsabilidade social oferecer à empresa a oportunidade de resolver problemas sociais com os quais os governos não tem tido sucesso.	Eixo1_V8
Pensamento da empresa em ser uma instituição que tem recursos financeiros e humanos próprios capazes de resolver alguns problemas sociais.	Eixo1_V9
Problemas que podem ser resolvidos antes que se tornem conflitos grandiosos com a adesão da empresa à responsabilidade social.	Eixo1_V10
As ações sociais não podem ser entendidas como oportunidades de negócios.	Eixo1_V11
Influência no preço dos bens e serviços com o custo da responsabilidade social.	Eixo1_V12
Falta de incentivos por parte do governo para que a empresa seja envolvida socialmente.	Eixo1_V13
A responsabilidade social desvia a atenção das principais finalidades da empresa.	Eixo1_V14
A responsabilidade social organizacional contra à maximização de lucros da empresa.	Eixo1_V15
Falta de experiência nas organizações com ações de responsabilidade social.	Eixo1_V16
Mais prática e experiência para poderem lidar com problemas sociais nas empresas.	Eixo1_V17

Quadro 1 – Práticas e Respectivas Siglas de Responsabilidade Social do Primeiro Eixo

Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 1, pode-se perceber o percentual de cada prática de reponsabilidade social realizada pelas empresas e gestores.

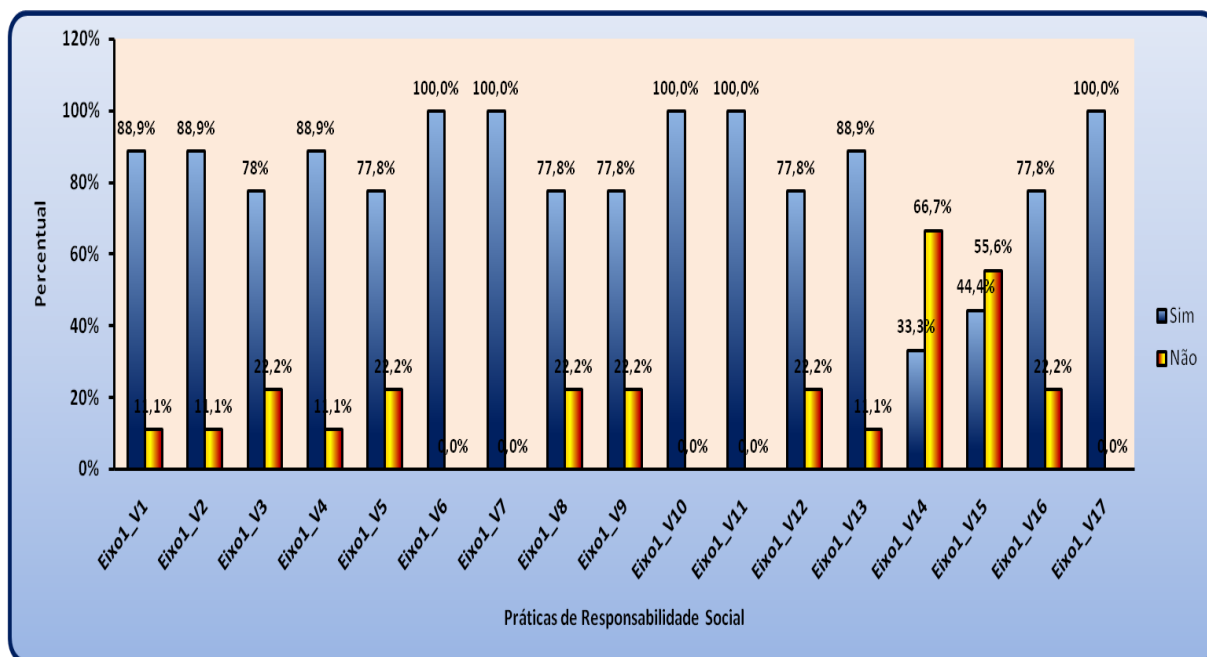


Gráfico 1 – As Práticas de Responsabilidade Social.

Fonte: dados primários (2016)

A pesquisa aponta que dos argumentos prós mais utilizados pode-se dizer, pela análise do Gráfico 1 que, cerca de 88,9% dos gestores pensam ser interessante para a empresa promover e melhorar a comunidade com a qual seus negócios estão sendo realizados (Eixo1_V1); com o mesmo percentual, aparecem as organizações que se preocupam com a sociedade a qual está inserida (Eixo1_V2); os gestores veem a responsabilidade social como melhoria para a imagem da empresa (Eixo1_V4); 77,8% dos gestores acreditam que responsabilidade social evita as intervenções de governos nos negócios (Eixo1_V5); oferece à empresa a oportunidade de resolver problemas sociais com os quais os governos não tem tido sucesso (Eixo1_V8). E que para 100% deles os valores socioculturais passam a existir dentro da organização a partir da implantação das práticas relacionadas à responsabilidade social (Eixo1_V6). Todos os gestores entrevistados acreditam que a responsabilidade social a longo prazo possibilita menor risco à lucratividade da empresa (Eixo_V7); permite também que os problemas possam ser resolvidos antes que se tornem conflitos grandiosos (Eixo1_V10). Todos os respondentes da pesquisa percebem que as empresas precisam ter mais prática e experiência para poderem lidar com problemas sociais (Eixo1_V17).

Já para os argumentos contra que aparecem em consequência aos prós mais utilizados, conforme mostra Gráfico 1, todos os gestores entrevistados acreditam que as ações sociais não podem ser entendidas como oportunidade de

negócios (Eixo1_V11); 77,8% dos gestores acreditam que o custo da responsabilidade social influencia no preço dos bens e serviços (Eixo1_V12); 88,9% apontam ainda que há falta de incentivos por parte do governo para que a empresa seja envolvida socialmente(Eixo1_V13); 66,7% afirmam que a responsabilidade social não desvia a atenção das principais finalidades da empresa (Eixo1_V14); e 55,6% deles apontam que essa mesma temática não vai contra à maximização de lucros da empresa; e por fim, 77,8% dos gestores apontam que há falta de experiência nas organizações com ações de responsabilidade social (Eixo1_V16).

Apesar das empresas e gestores não terem conhecimento total sobre o tema em questão, há uma percepção através da informação apresentada no Gráfico 1, que as empresas seguem alguns passos deste método em seus processos administrativo. Tais práticas podem ser vistas como ações das empresas que beneficiam a sociedade e são causas sociais relevantes para a comunidade, contribuindo com a política social e que pretende diminuir os impactos negativos no meio ambiente organizacional, procurando se conscientizar do seu papel no desenvolvimento na comunidade que está inserida.

O segundo eixo diz respeito às práticas de responsabilidade social realizadas na agregação de pessoas. Para fins de facilitação de entendimento e operacionalização deste eixo, no Quadro 2, pode-se verificar a descrição das práticas realizadas pelos gerentes de gestão de pessoas durante uma entrevista de emprego, bem como a sigla correspondente a cada prática.

Práticas de Responsabilidade Social na Agregação de Pessoas	Sigla
O candidato adquire informações sobre a empresa no ato da entrevista.	Eixo2_V1
A seleção se dá pela forma como o candidato se comunica.	Eixo2_V2
Pergunta sobre o que o candidato faz no tempo livre.	Eixo2_V3
Questionamentos a respeito do motivo do candidato ter saído (ou quer sair) da empresa	Eixo2_V4
Realização de perguntas sobre o que gostava na empresa anterior.	Eixo2_V5
Questionamentos sobre como o colaborador lida com as pressões de trabalho.	Eixo2_V6
Definição das maiores qualidades e o que o candidato precisa melhorar.	Eixo2_V7
Permissão ao candidato a falar sobre seus pontos positivos.	Eixo2_V8
No ato da seleção, perguntar ao candidato o porquê ele deve ser contratado e o que pode desqualificá-lo.	Eixo2_V9
Existência de um painel de avaliação e/ou dinâmica de grupo.	Eixo2_V10
O recrutado fala abertamente sobre sua vida e a sua experiência profissional.	Eixo2_V11
As questões com inteligência emocional, habilidades e competências comportamentais de forma aberta.	Eixo2_V12

Quadro 2 – Práticas de Responsabilidade Social e Siglas na Agregação de Pessoas do Segundo Eixo.

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 2, a seguir, apresenta a porcentagem das práticas de responsabilidade social na agregação de pessoas.

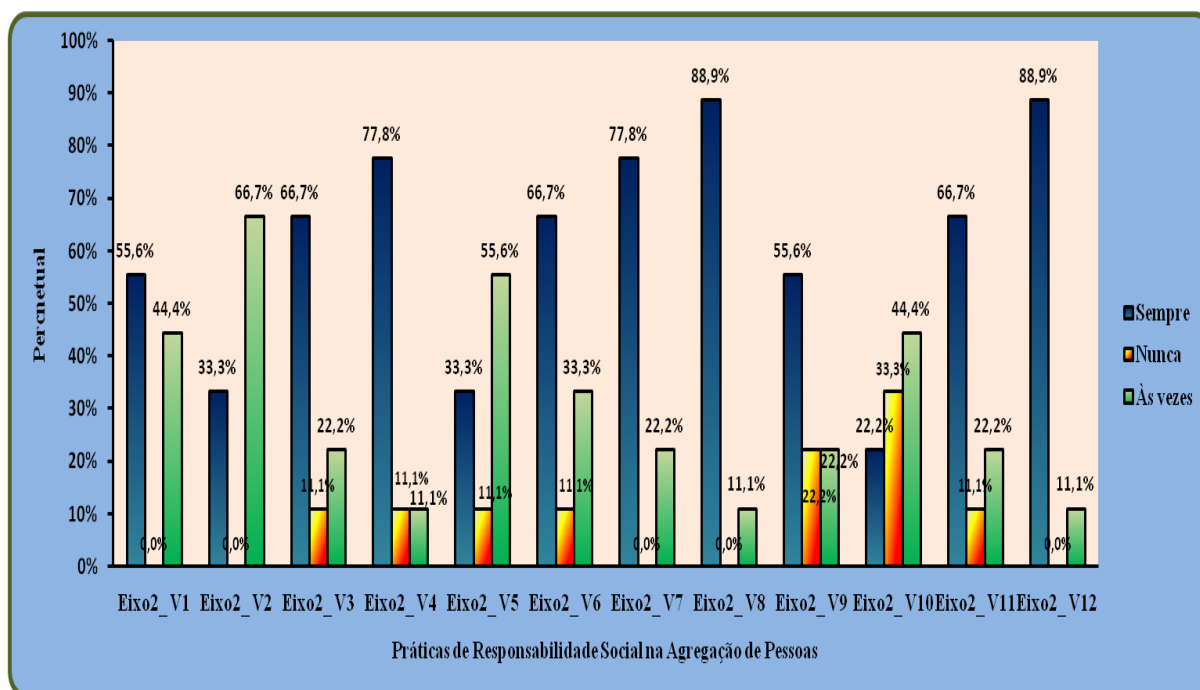


Gráfico 2 – Práticas de Responsabilidade Social na Agregação de Pessoas

Fonte: dados primários (2016).

Em relação às práticas de responsabilidade social na agregação de pessoas, pode a pesquisa revelar que para aproximadamente 56% dos gestores entrevistados o candidato sempre recebe informações sobre a empresa no momento da realização da entrevista (Eixo2_V1) e, às vezes, é indagado sobre o que ele mais gostava de fazer na empresa anterior (Eixo2_V5); 66,7% dos gestores assinalam que raramente fazem a seleção do candidato pela forma como ele se comunica (Eixo2_V2); eles ainda esclarecem sempre perguntam o que o candidato faz no tempo livre (Eixo2_V3) e questionam sempre sobre como o colaborador lida com pressões no trabalho (Eixo2_V6); e ainda pedem sempre que o recrutado fale abertamente sobre sua vida e a sua experiência profissional (Eixo2_V11); 77,8% dizem que sempre fazem questionamentos a respeito do motivo do candidato ter saído (ou quer sair) da empresa (Eixo2_V4); solicitam sempre ao candidato que fale sobre suas maiores qualidades e o que precisa melhorar (Eixo2_V7); 88,9% dos gestores entrevistados sempre permitem ao candidato falar sobre seus pontos positivos (Eixo2_V8) e sempre tratam questões como inteligência emocional, habilidades e competências comportamentais de forma aberta (Eixo2_V12).

Chama-se a atenção, neste eixo, para a grande preocupação das empresas com os empregados quando se trata de permitir ao candidato falar sobre seus

pontos positivos e questões sobre inteligência emocional, suas habilidades e competências comportamentais de forma aberta. Há uma compreensão de que a empresa realiza com responsabilidade a sua gestão, guiando-se por critérios preestabelecidos pela organização, assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. A empresa socialmente responsável, em paralelo com Chiavenato (1999), tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. Além disso, pode utilizar sua influência e acesso a tais informações para auxiliar a recolocação dos seus ex-colaboradores.

O terceiro eixo diz respeito às práticas de responsabilidade social na integração das pessoas com as atividades. Para fins de facilitação de entendimento e operacionalização deste eixo, no Quadro 3, pode-se observar a descrição das práticas realizadas pelos gerentes de gestão de pessoas nos processos de integrar e posicionar as pessoas em suas respectivas atividades dentro da organização, bem como a sigla correspondente a cada uma dessas práticas. Além disso, diz respeito aos primeiros passos na integração dos novos membros da organização e ao desenho de cargo e tarefas.

Prática de Responsabilidade Social na Integração das Pessoas com as Atividades	Sigla
A empresa respeita normas nacionais de trabalho.	Eixo3_V1
Proibição do trabalho infantil pelas normas internas.	Eixo3_V2
Atividades sistêmicas na empresa de orientação, preparação do colaborador para aposentadoria.	Eixo3_V3
Oferecimento de orientação com relação ao planejamento financeiro do colaborador.	Eixo3_V4
Apresentação ao novo integrante da missão, visão, valores, do manual do colaborador, da estrutura e os demais colegas da empresa.	Eixo3_V5
Existência de um funcionário à disposição para a realização do treinamento do novo colaborador.	Eixo3_V6
Explicação dos benefícios e direitos que o colaborador possui ao fazer parte da empresa.	Eixo3_V7
Clareza de o setor de RH estar aberto para novas sugestões e projetos.	Eixo3_V8
Criação de canais de comunicação direta entre gestores e colaboradores.	Eixo3_V9

Quadro 3 – Práticas de Responsabilidade Social e Siglas na Integração das Pessoas do Terceiro Eixo.

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às práticas de responsabilidade social na agregação das pessoas, pode-se identificar no Gráfico 3, o percentual em exercício pelos gestores.

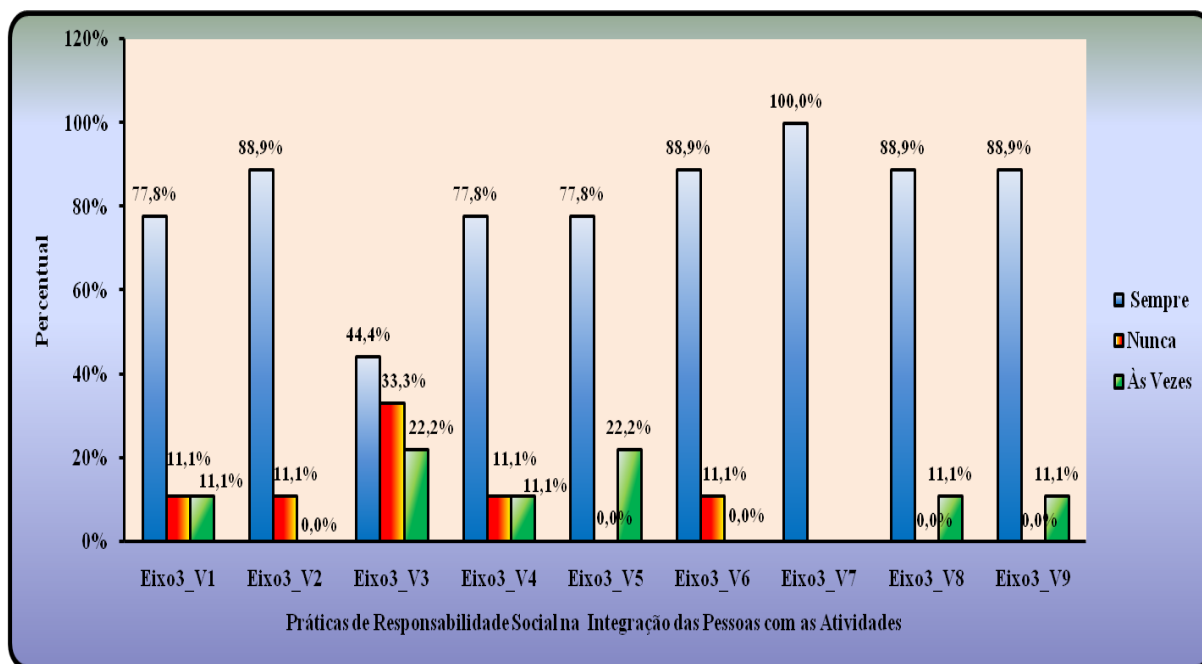


Gráfico 3 - Práticas de Responsabilidade Social na Integração de Pessoas

Fonte: dados primários (2016).

Pelos dados apresentados no Gráfico 3, compreende-se que em sua maioria as empresas, quando se trata da integração das pessoas com as atividades, cerca de 78% delas sempre praticam o respeito às normas nacionais e vigentes de trabalho (Eixo3_V1); oferecem sempre orientação com relação ao planejamento financeiro do colaborador (Eixo3_V4) e proporciona sempre a apresentação ao novo integrante da missão, visão e valores da organização, do manual do colaborador, da estrutura e dos demais colegas da empresa (Eixo3_V5); 89% afirmam que existem sempre normas internas para a proibição do trabalho infantil na organização (Eixo3_V2); sempre existe um funcionário à disposição para a realização do treinamento do novo colaborador (Eixo3_V6); com esse mesmo percentual a empresa deixa claro que sempre o setor de RH está aberto para novas sugestões e projetos (Eixo3_V8); as empresas sempre atêm-se para a criação de canais de comunicação direta entre gestores e colaboradores (Eixo3_V9). Verifica-se ainda que 100% dos gestores de pessoas sempre apresentam explicações relacionadas aos benefícios e direitos que o colaborador possui ao fazer parte da empresa (Eixo3_V7).

Pode-se verificar, a partir dos dados observados que as empresas pesquisadas estão cumprindo à medida que lhes cabem a responsabilidade social no aspecto legal, pois atendem às normas e convenções nacionais do trabalho e proíbem o trabalho infantil dentre outras práticas. A empresa socialmente

responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, ainda que este seja um pressuposto indispensável. Ela deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados, como orientações Martinelle (1997).

O quarto eixo diz respeito às práticas de responsabilidade social no estímulo à ética e à saúde do colaborador. Para fins de facilitação de entendimento e operacionalização deste eixo, o Quadro 4 refere-se a assuntos pertinentes às condições de saúde física e psicológicas do colaborador na empresa e apresenta também as respectivas siglas desses assuntos.

Práticas de Responsabilidade Social no Estímulo à Ética e à Saúde	Sigla
Oferecimento de treinamento e oportunidade voltados para a função ou cargo que os colaboradores exercem na organização.	Eixo4_V1
Oportunidade para pessoas com deficiência na organização.	Eixo4_V2
Reabilitação de funcionários com problemas físicos, mentais ou emocionais.	Eixo4_V3
Disponição de uma comissão de prevenção de acidentes na empresa.	Eixo4_V4
Disponibilidades de um código de ética na empresa.	Eixo4_V5
Acontecimento de debates sobre problemas éticos no ambiente da organização.	Eixo4_V6
Promoção de integração entre colaboradores de baixo e alto escalão.	Eixo4_V7

Quadro 4 - Práticas de Responsabilidade Social e Siglas do Estímulo à Ética e à Saúde do Quarto Eixo.

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 4, apresenta o percentual alcançado em cada prática de responsabilidade social no estímulo à ética e à saúde de trabalhador.

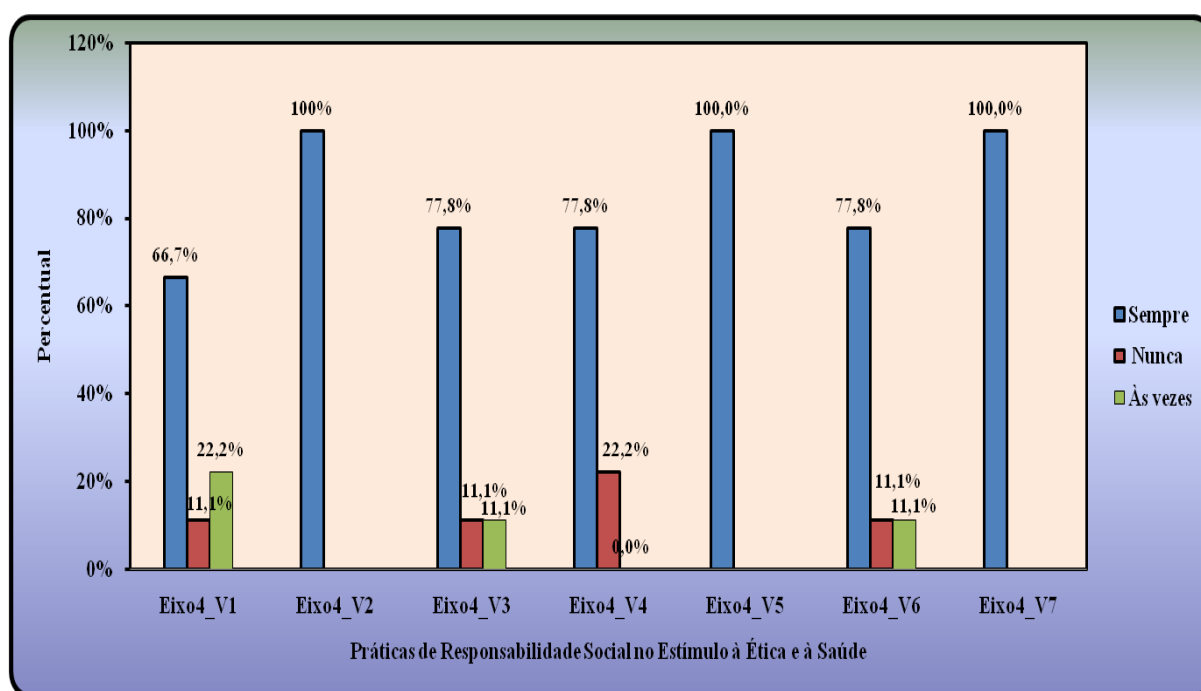


Gráfico 4 - Práticas de Responsabilidade Social no Estímulo à Ética e à Saúde

Fonte: dados primários (2016).

De acordo com informações obtidas no Gráfico 4, 67% das empresas sempre oferecem treinamento e oportunidades educacionais voltadas para a função ou cargo que os colaboradores exercem na organização (Eixo4_V1); 77,8% das organizações sempre procuram reabilitar os funcionários com problemas físicos, mentais, ou emocionais (Eixo4_V3); dispõem sempre de uma comissão de prevenção de acidentes (Eixo4_V4) e permitem o acontecimento de debates sobre problemas éticos no ambiente de trabalho (Eixo4_V6). Dos dados apresentados, 100% das empresas sempre oferecem oportunidades para pessoas com deficiência (Eixo4_V2); disponibilizam sempre ao colaborador um código de ética (Eixo4_V5); bem como promovem sempre a integração entre colaboradores de baixo e alto escalão dentro da organização (Eixo4_V7).

Entende-se, a partir dos dados apresentados, que todas as empresas pesquisadas oferecem infraestrutura para o desenvolvimento ético, e da saúde do trabalhador, demonstrando uma preocupação efetiva com a qualidade de vida do funcionário dentro do ambiente de trabalho. Verifica-se ainda que as organizações sempre estimulam a reabilitação do funcionário com problemas físicos, mentais ou emocionais; disponibilizam um código de ética na empresa, e promovem a integração entre colaboradores de baixo e alto escalão dado que, sabidamente, reduz o estresse. Pode-se considerar hipoteticamente que elas estão alinhadas a estas demandas relacionadas à ética e à saúde do colaborador. Tal fato pode ser explicado, em parte, por se tratar de uma exigência legal para empresas desse porte.

O quinto eixo diz respeito às práticas de responsabilidade social nas recompensas. Para fins de facilitação de entendimento e operacionalização deste eixo, no Quadro 5 pode-se observar a descrição das práticas realizadas pela empresa nos processos, bem como a sigla correspondente a cada prática. Nesta etapa, aborda-se o sistema de recompensa, classificação de cargos, política salarial e outros assuntos ligados aos métodos de recompensa.

Práticas de Responsabilidade Social nas Recompensas	Siglas
Tanto homem quanto mulher possuem a mesma remuneração.	Eixo5_V1
Possibilidade de serviços de aconselhamento ao colaborador	Eixo5_V2
Proporciona planos de participação nos lucros ao colaborador	Eixo5_V3
Possibilidade de receber incentivos de vendas.	Eixo5_V4
Possibilidade de ter planos de saúde.	Eixo5_V5
Considera importante do seguro acidente de trabalho.	Eixo5_V6

Quadro 5 - Práticas de Responsabilidade Social e Siglas nas Recompensas do Quinto Eixo.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 5 abaixo, indica os dados responsáveis pelo percentual nas práticas de responsabilidade social nas recompensas.

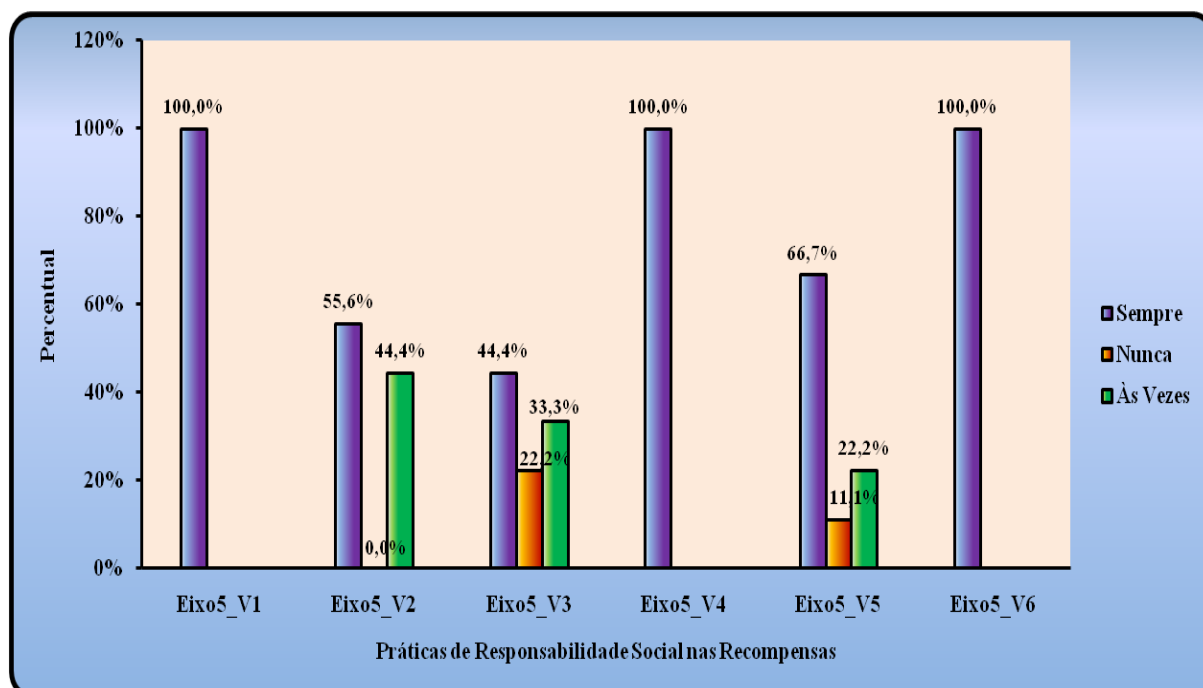


Gráfico 5 – As Práticas de Responsabilidade Social nas Recompensas

Fonte: dados primários (2016).

A pesquisa indica que das empresas pesquisadas, 56% delas sempre possibilitam serviços de aconselhamento ao colaborador (Eixo5_V2); 67% apontam que sempre há possibilidade de oferecer aos seus colaboradores um plano de saúde (Eixo5_V5). Merece destacar que todas as empresas pesquisadas afirmaram que tanto colaboradores homens quanto mulheres sempre recebem a mesma remuneração (Eixo5_V1); têm sempre incentivos de vendas (Eixo5_V4) e, além disso, todas elas também sempre consideram importante o seguro acidente de trabalho (Eixo5_V6).

Compreende-se uma preocupação com o funcionário enquanto este se encontra nas instalações da empresa. Com a responsabilidade social, os programas de gestão estratégica incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos

problemas da empresa. A empresa possibilita que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A empresa socialmente responsável considera seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de recompensa, benefícios e carreira que valorize as suas competências potenciais. Além disso, monitora a amplitude de seus níveis salariais, evitando, assim, reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes, quando necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Algumas ações na gestão socialmente responsável já vêm sendo realizadas pelas empresas pesquisadas, o que mostra uma preocupação inicial por parte delas com o tema. Entretanto, as empresas do setor móveis, eletrônicos e eletrodomésticos na cidade de Araguaína-TO têm muito a avançar. A gestão estratégica passa a ter eficiência quando está baseada em modelos sólidos, integrada a práticas legítimas que sejam fundamentadas em ações eficazes. O envolvimento da gestão da responsabilidade social dentro da dimensão estratégica na área de gestão de pessoas ainda está longe de alcançar sustentabilidade. Enquanto as empresas (i) não se preocuparem em suportar a existência dos valores socioculturais a partir da implantação da responsabilidade social (Eixo1_V6); (ii) nem se empenharem mais com os problemas que podem ser resolvidos antes que se tornem conflitos grandiosos demais (Eixo1_V10); (iii) pensarem que as ações sociais podem ser entendidas com oportunidade de negócios (Eixo1_V11); e (iv) estiverem faltando prática e experiência para poderem lidar com problemas sociais (Eixo1_V17); elas não serão sustentáveis a ponto de gerarem vantagem competitiva, e não serão coerentes para gerarem legitimidade. Nesse ambiente global, é fundamental que as empresas despertem para a importância da responsabilidade social na agregação e na integração das pessoas, no estímulo à ética e à saúde do colaborador, valorizando o seu capital intelectual, pois os grandes ativos tangíveis deixaram de ser prioridade e tiveram que compartilhar com o capital humano.

Para tanto, o objetivo geral de investigar como os gestores pesquisados percebem e se preocupam com a responsabilidade social como ferramenta na gestão estratégica de pessoas e os objetivos específicos de compreender como as empresas e gestores estão realizando práticas de responsabilidade social na área de gestão de pessoas; verificar se as empresas cumprem à medida que lhes cabem

a responsabilidade social e entender a preocupação das empresas com a responsabilidade social na gestão estratégica de pessoas foram alcançados. Mas faz-se necessária a abertura ao diálogo, como forma de obter informações que possam expressar as necessidades, anseios, receios, valores e crenças da comunidade interna. Surge a importância de investir no bem-estar dos colaboradores, em um ambiente de trabalho saudável, em ações que respeitem os direitos humanos, que apoiem a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, que eliminem todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, entre outras, alinhando as práticas de responsabilidade social às práticas de gestão de pessoas. E assim, gerir estrategicamente, nesse novo cenário, é gerir de maneira socialmente responsável, sobretudo no que se refere às pessoas.

Com o intuito de que ocorra avanço do presente estudo recomenda-se que pesquisas complementares sejam realizadas, visando comparar periodicamente as mudanças ocorridas na gestão empresarial. Pois, as empresas pesquisadas em sua totalidade ainda não estão atentas à extensão destes benefícios. Uma iniciativa importante que pode ser entendida como uma sugestão para essas empresas são elas buscarem disseminar gratificações aos seus colaboradores pela cadeia de fornecedores.

Da mesma forma, torna-se interessante identificar dados subjetivos sobre o perfil do gestor de pessoas das organizações com o intuito de comparar os dados. Para isso, é necessário que as empresas elevem o colaborador do patamar de recurso passivo para a posição de sujeito ativo e proativo, dotado de inteligência, criatividade e competências.

É uma via de mão dupla, onde todos se beneficiam: a comunidade que ganha em ajuda, e as organizações, que praticam a responsabilidade social está agregando valor ao produto que oferece; essas empresas que acompanham tais práticas e divulgam os resultados, podem aproveitar a oportunidade de melhorar sua imagem perante seu público. Ser responsável socialmente é uma tendência empresarial contínua e definitiva.

Portanto, para que a gestão de pessoas se organize de forma socialmente responsável, é preciso identificar se os gestores estão atentos a políticas integradas que abranjam todos os eixos que compõem a gestão de pessoas: a agregação de pessoas; a integração das pessoas com as atividades; o estímulo à ética e à saúde; e as recompensas que podem colaborar com o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANJOS, F. B. dos. **Trabalho Prescrito X Trabalho Real**. CONTRAF CUT: Confederação Nacional do Trabalho do Ramo Financeiro. 2009. Disponível em <<http://www.contrafcut.org.br/noticias/trabalho-prescrito-x-trabalho-real-7309>>. Acesso em: 22 set. 2016.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Editora Saraiva, 2002.
- BUARQUE, R.; COUTINHO, G.; SOARES, T. Diana L. v. A. Macedo. GESTÃO ESTRATÉGICA COM RESPONSABILIDADE SOCIAL: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n.3, setembro/dezembro. 2005. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000300005>>. Acesso em: 14 set. 2016.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R.. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. —2. Ed – São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I.. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 406, 409. 1999.
- CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos**.9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GARCIA, A. de O., CEBALLOS, Z. H. de M.. **Responsabilidade Social Corporativa**. p. 874, 1999. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-73.PDF>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloads/Serie/derad005.pdf>>. Acesso em: 29 nov.2016.
- GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, p.31, 2001.
- GOFFOE, R.; HUNT, N.. **Uma carreira em vias de extinção?** Gazeta mercantil, Mastering Management, nº 20 – O domínio da Administração. 8 Jan. 1998. p. 3-5.
- GOMES, A.; MORETTI, S.. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2007.
- HERRERO FILHO, E.. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MARTINELLI, M. L.. **Serviço social: identidade e alienação**. 11 ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

MENDES, A. M. “et al”.. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa.** São Paulo. Casa do Psicólogo, 2007.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV Editora. p.13, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2005.