

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MÍRIAN MESQUITA DEVENS

**A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDO PELA
ORGANIZAÇÃO – MOTIVAÇÕES E RESULTADOS**

**VITÓRIA
2011**

MÍRIAN MESQUITA DEVENS

**A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDO PELA
ORGANIZAÇÃO – MOTIVAÇÕES E RESULTADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profº Dr. Moisés Balassiano

**VITÓRIA
2011**

MÍRIAN MESQUITA DEVENS

**A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDO PELA
ORGANIZAÇÃO – MOTIVAÇÕES E RESULTADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em ____ de _____ de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Profº Dr. Moisés Balassiano
(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças)
Orientador

Convidado: Prof. Dr. Valcemiro Nossa
(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças)

Convidado: Prof. Ricardo Roberto Behr
(Universidade Federal do Espírito Santo – UFES)

Dedico este trabalho a todas as
pessoas que investem um
tempo em causas sociais para
melhoria da qualidade de vida
em nosso país.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por fornecer a crença e força para realizar esta pesquisa e ajudar a vencer esse desafio.

Aos meus filhos Imero e Carolina pela compreensão nos momentos de afastamento, necessários para estudo.

Ao meu marido Imero Junior pelo apoio e carinho, imprescindíveis para que eu pudesse me dedicar à pesquisa.

Às minhas grandes amigas Denise Perim pela ajuda na pesquisa bibliográfica e Denise Lemos por assumir, em alguns momentos, compromissos profissionais sozinha.

Aos Professores Dr. Valcemiro Nossa e Dr. Moisés Balassiano pela orientação e direcionamento dos trabalhos desenvolvidos.

Aos colegas da turma pelos momentos de ajuda e alegria e as grandes amizades que foram criadas, principalmente Rosana, Maria Alice e Josélia.

RESUMO

O presente trabalho parte da premissa de que as políticas sobre Responsabilidade Social Empresarial devem estar alinhadas com as estratégias de negócio da organização para obter mudanças no comportamento do funcionário que participa de projetos de Responsabilidade Social Empresarial. Inicialmente a pesquisa apresenta as principais abordagens sobre Responsabilidade Social e as possibilidades de participação do funcionário nos projetos sociais. O objetivo desta pesquisa é compreender quais são os principais fatores que motivam o envolvimento dos funcionários nos Programas de Responsabilidade Social, patrocinados pela organização, na qual estão inseridos e as principais habilidades desenvolvidas. Para tanto, foi utilizado o estudo de caso do Projeto Formare aplicado pela MWM INTERNATIONAL Motores. A pesquisa revelou que os funcionários que participam do projeto FORMARE buscam com essa prática novos desafios como forma de crescimento profissional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Visão Estratégica. Motivações e Resultados.

ABSTRACT

This work assumes that the policies on Corporate Social Responsibility should be aligned with the business strategies of the organization for changes in the behavior of the employee who participates in projects of Corporate Social Responsibility. Initially the research presents the main approaches in social responsibility and the possibilities for employee participation in social projects. The objective of this research is to understand which are behavior motivators for employee involvement in the Social Responsibility Programs, sponsored by the organization to which they belong and key skills developed. For this, we used the case Project Formare study implemented by MWM INTERNATIONAL. The survey showed that employees who participate of FORMARE Project seek new challenges to this practice as a form of professional growth.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Strategic Vision. Motivation and Results.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	9
1 INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	12
2.2 HISTÓRICO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL	14
2.3 DIFERENTES VISÕES SOBRE AS PRÁTICAS DAS POLÍTICAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.3.1 Visão Clássica	16
2.3.2 Visão Institucional.....	18
2.3.3 Visão Estratégica.....	20
2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL	22
2.5 FORMAS DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	25
2.5.1 A Filantropia	26
2.5.2 A Relação das Políticas Sociais com os Negócios da Organização.....	27
2.6 A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROJETOS SOCIAIS – PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E RESULTADOS.....	28
2.6.1 – A Motivação Humana	29
2.6.2 – Conceitos das Principais Motivações que Levam os Funcionários a Participarem de Projetos Sociais.....	32
2.6.2.1 Comprometimento Organizacional	32
2.6.2.2 Os Valores.....	34
2.6.2.3 O altruísmo.....	36
2.6.2.4 Satisfação no Trabalho.....	37
2.6.2.5 Crescimento Profissional	38

2.6.3 Formas de Atuação dos Funcionários.....	39
2.6.4 Resultados Gerados com a Participação dos Funcionários nos Projetos Sociais Organizacionais.....	40
CAPÍTULO 3.....	45
3 METODOLOGIA	45
3.1 PROCESSO METODOLÓGICO.....	45
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	45
3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	46
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE	46
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	49
3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	55
3.6.1 – Tipos de Testes Utilizados.....	55
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	58
CAPITULO 4.....	74
4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	74
CAPÍTULO 5.....	77
5 CONCLUSÕES	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPAM DO PROJETO FORMARE	84
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....	86
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AO GESTOR DO FUNCIONÁRIO QUE PARTICIPA DO PROJETO FORMARE	88
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AO GESTOR DO FUNCIONÁRIO.....	90

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Os valores culturais e as formas de atuação das organizações na área de Responsabilidade Social Empresarial têm mudado muito na sociedade como um todo. Segundo Melo Neto (1999) a Responsabilidade Social Empresarial é caracterizada por políticas voltadas para o bem-estar da sociedade por intermédio de metas empresariais, visando reduzir as desigualdades sociais e promover o desenvolvimento sustentável.

Porter e Kramer (2006) reforçam que a filantropia corporativa está em declínio, dando lugar aos projetos estratégicos, com programas estruturados que reforçam o cunho profissional do assunto.

Segundo Melo Neto (2004) as organizações brasileiras estão incluindo programas voltados para a inclusão social:

a Questão da Responsabilidade Social Corporativa passou a impregnar toda a cultura das empresas brasileiras. Surgiu a necessidade de domínio de novas ferramentas de gestão social, como, por exemplo, gestão do relacionamento com diversos públicos-alvo das empresas (MELO NETO, 2004, p.45).

Essa afirmação mostra a necessidade de redefinição dos relacionamentos da organização com fornecedores, clientes e funcionários, que podem tornar-se os melhores parceiros da organização neste novo desafio, quando o assunto é responsabilidade social.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), conforme cita Goldenberg (2001), é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações que investem em projetos sociais com finalidade pública e apoio à atuação estratégica

para investidores privados e iniciou em 1995 suas atividades com 25 organizações associadas. Em 2010, o Gife possui 131 organizações associadas. De acordo com as informações do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, das organizações que são membros do Gife, 45% se associaram na década de 90, mostrando o crescimento na atuação em Responsabilidade Social Empresarial na referida década.

Para Goldenberg (2001) a maioria dessas organizações associadas ao Gife tem mostrado, em seus trabalhos, o quanto o sentimento de Responsabilidade Social tem aumentado na cultura organizacional. Porém, muitas dessas atividades ainda estão sendo realizadas de forma isolada do contexto empresarial. Não são atividades incorporadas em nenhuma das políticas de gestão, levando os funcionários à alienação e conseqüentemente ao não comprometimento com as ações desenvolvidas. Por outro lado, o trabalho social tem aumentado. Goldenberg (2001) informa que a prática do voluntariado começou a ganhar notoriedade no Brasil na segunda metade dos anos 90. A autora afirma ainda que os funcionários envolvidos em trabalhos sociais desenvolvem habilidades e valores importantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A presente pesquisa buscou investigar: quais são os fatores que motivam os funcionários a participar de projetos sociais desenvolvidos pela organização e que resultados esta participação pode trazer no desenvolvimento profissional desses funcionários?

Inicialmente foram apresentadas as visões divergentes a respeito das políticas de implantação dos projetos sociais nas organizações: a visão clássica – gestores voltados para satisfação dos acionistas; visão institucional – o alcance dos objetivos dos acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade onde a

instituição está inserida e a visão estratégica – onde a Política Social torna-se uma ação instrumental para criar vantagem competitiva sustentável. Foram apresentados, também, os principais comportamentos que podem motivar o funcionário a participar de um projeto social desenvolvido pela organização e os principais resultados que poderão ser alcançados em decorrência desta participação.

A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso do Projeto Formare, que tem como objetivo profissionalizar jovens em situações de risco social. O Projeto Formare é coordenado pela Fundação lochpe, uma entidade sem fins lucrativos criada pela empresa lochpe-Maxion S.A, uma organização fabricante de produtos ferroviários.

A organização escolhida foi a MWM INTERNATIONAL Motores, uma parceira da Fundação lochpe, que desenvolve o Projeto Formare em suas instalações, em Santo Amaro – São Paulo.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A visão sobre Responsabilidade Social Empresarial está diretamente ligada à cultura e aos valores da organização, conforme cita Melo Neto (2004). Para o autor, algumas organizações podem vê-la como uma forma de melhoria da imagem, outras podem vê-la como um comportamento ético, outras, como obrigação legal e outras, com visão mais ampla, podem vê-la como uma forma de contribuir para o desenvolvimento da comunidade e gerar valor para todos que estão envolvidos no contexto organizacional, como funcionários, fornecedores, acionistas e clientes.

Goldenberg (2001) reforça esta posição demonstrando que a definição de Responsabilidade Social Empresarial alude a valores éticos, de acordo com exigências legais, respeito às pessoas, comunidade e meio ambiente.

Fischer e Falconer (2001) alegam que o conceito e a prática da Responsabilidade Social Empresarial ficaram várias décadas perdidos em função da pouca sensibilização do empresariado brasileiro, que até a década de 90 protegia-se no sistema político vigente que fortalecia o capitalismo e não incentivava o papel social das organizações. Havia a intenção, mas na prática o que se via eram ações com características filantrópicas e paternalistas e aconteciam de forma esporádica. As mudanças sociais e políticas que aconteceram na virada do século provocaram o ressurgimento do tema no nível acadêmico, como também para as organizações interessadas em transpor a visão de Responsabilidade Social Empresarial do século

anterior - uma visão paternalista.

Melo Neto (2004) cita Paoli (2002) como um autor que associa o conceito de Responsabilidade Social Empresarial à filantropia e que o autor citado acredita ser uma ação para preencher o espaço criado pelos empresários para ajudar às comunidades carentes com fornecimento de verbas e outras ações isoladas. Porém Melo Neto (2004) apresenta um conceito diferente da visão filantrópica:

Responsabilidade Social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos morais (MELO NETO, 2004, p.7).

A necessidade de coerência entre a forma de agir e a forma de se relacionar com a comunidade, tem levado as organizações a buscarem diferentes formas de atuação e desenvolvimento dos projetos sociais, e conforme Fischer e Falconer (2001) uma maior precisão no conceito, para orientar a operacionalização destas práticas. Os autores sugerem a ampliação do conceito fundamentada nas mudanças da visão ocorridas nas práticas organizacionais, que têm transformado as políticas sociais estruturadas e empreendedoras

Para Goldenberg (2001), a Responsabilidade Social Empresarial deve ser uma prática incorporada à gestão estratégica dos negócios da organização, sendo traduzida em metas que possam ser transformadas em desempenho. Para Porter e Kramer (2002), o desempenho gerado com as ações sociais implica em um alinhamento das metas sociais e econômicas para melhoria das perspectivas comerciais em longo prazo na organização.

Vários autores, como Fischer e Falconer (2001) e Ashley *et al* (2005) citam que o conceito de Responsabilidade Social está em constante mutação. No momento, torna-se necessário a criação de um conceito que apresente o

alinhamento das práticas sociais às políticas estratégicas da organização. Rodrigues (2005) reforça esta necessidade mostrando que é preciso operacionalizar o conceito da Responsabilidade Social Empresarial levando-se em conta os resultados obtidos com sua ação. Para a autora, isto é importante porque há uma tendência em tornar as políticas sociais cada vez mais estratégicas, como as demais políticas da organização, pois o assunto tem feito parte com frequência da agenda dos gestores. Rodrigues (2005) utiliza dois argumentos favoráveis à implantação de ações sociais nas organizações para tornarem-se socialmente responsáveis: a) argumentos éticos – porque é moralmente correto; b) argumento instrumental – porque à longo prazo, a organização será beneficiada como um todo.

Surge então uma nova possibilidade de intervenção na prática da Responsabilidade Social Empresarial, porém há necessidade de mudança da postura assistencialista que prevaleceu durante muito tempo no país, para uma visão de negócio.

2.2 HISTÓRICO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O estudo sobre a Responsabilidade Social Empresarial, segundo Zarpelon (2006), nasce dentro das Ciências Sociais Aplicadas, que é parte da Sociologia. Não se tem o período preciso para a origem destes estudos, sabendo-se que teve início juntamente com as primeiras preocupações e políticas dos direitos humanos, quando a sociedade voltou-se para as questões sociais.

O primeiro documento oficial sobre os direitos humanos foi criado na França, em 1789 – Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, porém a universalização ocorreu somente em 1948 com a criação da Declaração Universal

dos Direitos Humanos, pela Organização das Nações Unidas (ONU) Zarpelon (2006).

Conforme citam Ashley *et al.*(2005), o debate ocorrido na Ford em 1919, trouxe para a sociedade americana a discussão sobre ética, responsabilidade social e o poder discricionário dos acionistas. Um acionista da Ford brigou na justiça com o sócio majoritário, Henry Ford, pois parte do dinheiro que deveria ser dividido entre os acionistas, foi utilizado para projetos sociais. A justiça de Michigan decidiu que os lucros não poderiam ser usados para outros fins a não ser trazer benefícios para os acionistas e deu ganho de causa ao acionista. Ashley *et al* (2005) informam ainda que esta visão perdurou-se durante muito tempo e os defensores da ética e Responsabilidade Social Empresarial recebiam críticas de economistas que sustentavam a idéia de que a filantropia deveria ser realizada pelos acionistas, como parte do seu lucro e como bem entendessem.

Ashley *et al.*(2005) citam ainda outro fato histórico de litígio, ocorrido em 1953, onde a decisão da justiça foi totalmente contrária à primeira citada, mostrando que a organização pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa. A partir daí, as discussões no meio empresarial e acadêmico começaram a defender a importância da Responsabilidade Social Empresarial e o papel dos dirigentes e administradores.

E esses fatos contribuíram para fortalecer a prática da Responsabilidade Social Empresarial, com visões que foram se transformando ao longo da história.

2.3 DIFERENTES VISÕES SOBRE AS PRÁTICAS DAS POLÍTICAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor entender a evolução do estudo sobre Responsabilidade Social Empresarial, são apresentadas as correntes filosóficas que analisam pontos de vista divergentes a respeito do assunto, que vai da visão clássica, intermediada pela visão institucional, à visão estratégica.

2.3.1 Visão Clássica

Os gestores das empresas estão voltados para aumentar os lucros para satisfação dos acionistas. Os argumentos são de que não há espaço econômico para os gestores utilizarem os ganhos da organização para fazer filantropia (FRIEDMAN, 1970).

Ashley *et al.* (2005) afirmam que os defensores desta visão se fundamentam no direito de propriedade, que tem como objetivo a maximização dos lucros para os acionistas, cabendo ao Estado a função de desenvolver trabalhos sociais.

Friedman (1970) defende o direito de propriedade dos acionistas, citando qual deveria ser o papel da organização, dentro da visão clássica: “Existe apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos e engajar-se em atividades delineadas para incrementar o lucro” (FRIEDMAN, 1970, p.31). Para o autor, quem deve contribuir é o acionista, como pessoa física. Friedman (1970) baseia-se nos argumentos de que os gastos com doações prejudicam os resultados econômicos e que as doações de pessoas físicas não diferem das doações realizadas por uma organização.

Sternberg (1999) reforça a teoria de Friedman (1970) afirmando que as políticas sociais são incompatíveis com os negócios organizacionais, como também anula a intervenção governamental.

Porter e Kramer (2006) acreditam que Friedman (1970) tem razão, quando as atividades sociais são realizadas, dentro das organizações, de forma difusa e dispersa, apenas com o intuito de conquistar a simpatia dos funcionários, clientes e comunidade, característica da prática da filantropia. Porter e Kramer (2006), porém, contrariam os argumentos de Friedman quando há um alinhamento das metas sociais e econômicas para a melhoria das perspectivas comerciais da organização, aumentando assim suas potencialidades e relacionamentos e ainda trazendo benefícios sociais maiores aos gerados por doações filantrópicas. Uma visão estratégica sobre a prática da Responsabilidade Social Empresarial, que será citada adiante. Porter e Kramer (2006) concluem ainda que os objetivos sociais e econômicos foram vistos durante muito tempo como distintos, visão que se tornou obsoleta nos dias de hoje.

Considerando as novas exigências do mercado e o contexto competitivo, analisado por Porter e Kramer (2006), como: melhor qualidade dos produtos, melhores preços, satisfação e encantamento dos clientes, as organizações estão prestando mais atenção aos interesses da comunidade, dos funcionários e principalmente, aos interesses dos clientes. Esses interesses estão tornando-se tão importantes quanto os objetivos de lucros visados pelos acionistas. Surge então uma visão mais ampla do que a exposta por Friedman (1970) denominada visão institucional.

2.3.2 Visão Institucional

Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que a necessidade de mudança da visão clássica – voltada para o lucro, para a Visão dos *Stakeholders* – termo utilizado por Ashley *et al.*(2005), começa a acontecer quando os empresários reconhecem que a opinião dos funcionários, da comunidade e dos acionistas é importante na geração dos lucros, não ignorando a realidade que envolve a região de atuação da organização. Segundo os autores, o propósito é criar riqueza para os acionistas por meio da satisfação das necessidades de vários *Stakeholders*. Isso porque o apoio de todos os *Stakeholders* é necessário para a criação de riqueza. A visão institucional é fortalecida pelo posicionamento dos autores: “Configura-se uma miopia maximizar a riqueza do acionista a expensas dos clientes, dos fornecedores e dos funcionários” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p 39). Os autores informam, ainda, que as grandes companhias americanas ao criarem suas missões, explicitamente afirmam suas obrigações com os funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e acionistas.

Machado Filho (2006) reforça esta corrente, acrescentando que as organizações estão inseridas em um contexto amplo, muito além do seu limite físico, com responsabilidades além da tradicional maximização dos lucros. Nesta visão chamada de *Stakeholders*, os gestores procuram alcançar os objetivos dos acionistas, satisfação dos clientes e fornecedores, elevação da moral dos funcionários e da comunidade. A defesa dessa visão acredita que o comportamento da organização reflete e influencia o comportamento da sociedade, pois estão interligados.

Os primeiros estudos realizados sobre a ampliação do papel da Responsabilidade Social Empresarial foram os estudos de Carroll (1994); Donaldson e Dunfee (1994); Frederick (1998); Wood (1991) e Freeman (2000). Esses autores apresentaram uma visão mais ampla a respeito da Responsabilidade Social Empresarial. Contrapondo-se à visão clássica, ao defenderem que a responsabilidade da organização está acima da maximização do lucro. Dentre as críticas, destaca-se Freeman (2000) com a idéia de que os negócios e a sociedade estão interligados. Sendo assim, os benefícios sociais podem ser incorporados aos ganhos, sem prejuízo deste último, mesmo que tais benefícios não tragam retornos financeiros para a organização.

A evolução da visão institucional se deu também, de acordo com Machado Filho (2006), porque as pessoas, como os funcionários, fornecedores e clientes estão mais atentos aos seus direitos sociais e cobram comportamentos mais éticos das organizações. O autor chama de argumentos éticos porque é moralmente correto agir assim, possuindo forte componente normativo. Esse comportamento reflete mudanças nos comportamentos dos dirigentes organizacionais, que estão apresentando projetos cada vez mais voltados para o desenvolvimento social.

A apresentação de projetos mais estruturados torna-se necessária, uma vez que, segundo Ashley *et al.* (2005) há muito a se fazer, pois muitas ações sociais ainda são de caráter paternalista, sem objetivos claros e sem definição dos retornos esperados e quais serão os recursos utilizados. Falta uma visão empresarial mais profissional do negócio como um todo, que passa pela definição clara das estratégias a serem adotadas.

Machado Filho (2006) pondera que diante da crescente competitividade do mercado, organizações que buscam alternativas para melhorar o seu desempenho

podem encontrar no investimento social uma grande oportunidade para trazer retornos para a organização, dependendo do contexto. O autor acrescenta ainda que existem correlações positivas e negativas entre o investimento social e o retorno financeiro. É preciso conhecer as necessidades nas quais as organizações estão inseridas e encontrar soluções próprias que atendam estas necessidades.

Esta tendência é reforçada por Coutinho e Macedo-Soares (2002) que constataram a existência de uma visão mais estratégica, à medida que ela possa aumentar a competitividade, tornar o ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, que possa melhorar a imagem da organização e estabelecer maior comprometimento nas relações com os parceiros.

2.3.3 Visão Estratégica

Porter e Kramer (2006), dentro da visão estratégica, definem que a responsabilidade social organizacional pode trazer vantagem competitiva sustentável para a organização, deixando de ser apenas um trabalho para o crescimento da comunidade favorecida. Os argumentos favoráveis a esta visão consideram que existe uma forte relação entre a prática social e o desempenho econômico da organização. Segundo os autores, a visão estratégica sobre a responsabilidade social surgiu após as pressões sofridas pelas organizações, em que de um lado há os críticos que exigiam cada vez mais ações sociais e do outro lado, investidores que pressionavam pela maximização dos lucros. Para minimizar tal conflito, os executivos estão dando um cunho mais estratégico aos trabalhos sociais que estão realizando, vinculando as ações sociais aos objetivos organizacionais.

O Instituto Ethos, criado em 1998, é uma associação de empresas que busca adotar um comportamento alinhado à responsabilidade social. Segundo Goldenberg (2001), no campo da estratégia, as empresas que estão associadas ao Instituto Ethos acreditam que a Responsabilidade Social Empresarial traz vantagem competitiva. A autora sustenta que os projetos sociais desenvolvidos pelas organizações auxiliam no desenvolvimento das habilidades dos funcionários, estimulam a lealdade e a satisfação com o trabalho diário, como também atraem funcionários qualificados.

Reforçando a divergência à Friedman (1970), Porter e Kramer (2006) afirmam que as políticas sociais estão ganhando uma aplicação mais estratégica e com isso está surgindo um conjunto de interesses uma vez que os gastos em projetos sociais podem gerar ganhos sociais e econômicos – o que os autores denominam de “convergência de interesses”, conforme apresentado na Figura 1. Porter e Kramer (2006) apontam 04 (quatro) elementos do contexto competitivo no qual a organização pode identificar onde o valor social converge com o valor econômico:

- Condições de fatores – Influir no ensino e a capacitação de jovens da comunidade para aproveitá-los na organização;
- Condições de demanda – Influir no tamanho e na qualidade do mercado local;
- Contexto de estratégia, estrutura e rivalidade – Influir no agrupamento de organizações para abertura do mercado e maior transparência na competitividade;
- Indústrias correlatas e de apoio – influir no fortalecimento das indústrias de apoio.

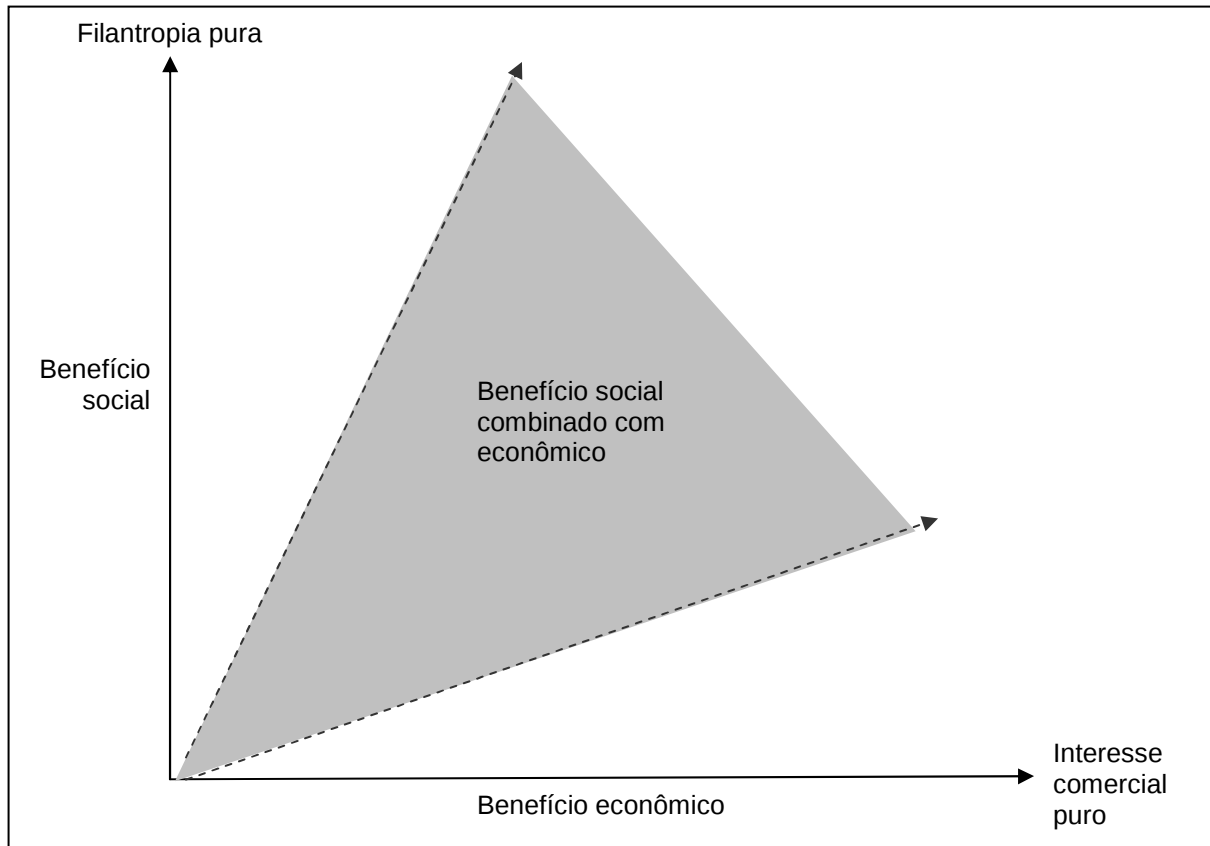


Figura 1: Convergência de interesses
 Fonte: Porter e Kramer (2006, p. 39)
 Nota: Adaptada pela autora.

Ashley *et al.* (2005) citam que a responsabilidade social corporativa sempre foi vista como uma atividade fora da lógica econômica-financeira da organização, sendo uma categoria a ser lembrada no pós-lucro. Hoje, com uma visão estratégica, a responsabilidade social torna-se uma ação instrumental para realizar lucros, embora Machado Filho (2006) saliente a existência de poucos estudos empíricos sobre o retorno financeiro que a prática da responsabilidade pode trazer para a organização.

2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

Os trabalhos sociais no Brasil começam com as atuações filantrópicas, realizadas principalmente pelas igrejas, para ajudar aos necessitados. Conforme

cita Goldenberg (2001), durante os três primeiros séculos esta foi a linha de atuação nos trabalhos sociais. O principal marco deste trabalho foi a fundação da Santa Casa de Misericórdia em 1543, em Santos e logo difundido em todo o Brasil.

Goldenberg (2001) reforça ainda que as entidades sociais sem fins lucrativos ganharam maior impulso no século XX com a criação da Lei Federal nº. 91 de 28 de agosto de 1935 que determina as regras pelas quais as entidades sem fins lucrativos são declaradas de utilidade pública.

Ashley *et al.* (2005) observaram que o discurso sobre a Responsabilidade Social Empresarial nas organizações brasileiras iniciou-se na década de 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que fomentou o debate sobre o bem estar dos funcionários e da comunidade onde estas organizações atuavam. Observaram também que a partir dos anos 70 se iniciaram os primeiros estudos e debates a respeito da responsabilidade social no Brasil e que os trabalhos acadêmicos se multiplicaram na década de 90 e a criação das instituições abaixo fortaleceu o tema:

- Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE Brasil;
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social;
- Instituto de Cidadania Empresarial (ICE);
- Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg);
- Núcleo de Ação Social da FIESP;
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife);
- Associação de Empresários pela Cidadania (Cives);

- Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides).

Percebe-se que no Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso com a criação de órgãos para auxiliar as organizações sensibilizadas para a questão.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão (GOLDENBERG, 2001, p.13).

O fortalecimento dos trabalhos sociais nas organizações, segundo Goldenberg (2001), nasceu principalmente pelo sentimento de que o Estado não estava conseguindo responder por todas as suas obrigações sociais. Algumas campanhas fortaleceram o espírito do voluntariado brasileiro. Dentre elas, a Ação da Cidadania e Miséria e Pela Vida e a criação da Comunidade Solidária.

Rodrigues (2005) cita a pesquisa realizada por Peliano em 2002, onde constatou que 88% das empresas com mais de 500 funcionários realizam ações sociais voltadas para o bem estar das comunidades, demonstrando que a maioria das empresas de grande porte está voltada para a prática das políticas sociais brasileiras. A pesquisa apontou ainda que estas práticas estão cada vez mais estratégicas, onde a responsabilidade social surge como forte fator de competitividade. Nas micro e pequenas empresas, esta realidade é diferente, uma vez que a pesquisa mostra um perfil mais filantrópico, com ações isoladas, na atuação destas práticas.

Fischer e Falconer (2001) realizaram uma pesquisa com o propósito de levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado. Os autores concluíram que quanto maior e mais estruturada a empresa, maior a

probabilidade de ela ter uma atuação social consistente e que faz parte do direcionamento estratégico do negócio da organização.

Há uma grande tendência de aumento destas práticas sociais, segundo Fischer e Falconer (2001), em função do reforço da mídia sobre a importância do tema.

Para Porter e Kramer (2006), adotar um projeto de Responsabilidade Social Empresarial tornou-se um diferencial no mercado de negócios. Podendo tornar-se uma forma estratégica para conseguir maior visão e posicionamento. Além deste posicionamento, quando incorporado nas políticas internas da organização, os projetos sociais podem trazer benefícios diretos com a transformação do comportamento e dos valores dos funcionários.

2.5 FORMAS DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Observa-se que a mudança de valores na sociedade pode ser a mola que impulsiona a prática da Responsabilidade Social Empresarial, nas organizações brasileiras, sendo que alguns autores como Ashley *et al.* (2005) citam que essas práticas são frutos da pressão de um mercado globalizado que levam as organizações a uma auto-análise contínua. Para os autores, as principais características de uma organização na área social são:

[...] preocupação com atitudes éticas que afetam todos os *stakeholders*; promoção de comportamentos morais de acordo com os direitos humanos; respeito ao meio ambiente e contribuir com as comunidades para o seu desenvolvimento econômico (ASHLEY *et al.* 2005, p.7).

Seja qual for o motivo que leva à implantação de projetos sociais empresariais, cada organização pode escolher uma forma para contribuir com a comunidade: desde a criação de uma fundação à uma simples ajuda financeira para

atender a uma situação específica. Pode, também, escolher a linha de ação: filantropia ou políticas sociais com diretrizes específicas.

2.5.1 A Filantropia

A filantropia, explica Santos (2003), está voltada para ações externas e focadas na ajuda às pessoas necessitadas. Outra característica da filantropia consiste na resolução de questões isoladas, não vinculadas às políticas de planejamento organizacional. Maia (*apud* Santos, 2003) afirma que o maior diferencial entre a filantropia e a responsabilidade social organizacional é que a filantropia não retrata a visão da organização e não está inserida no planejamento estratégico da empresa. Ações esporádicas como, por exemplo, doações em campanhas específicas caracterizam a filantropia. A filantropia pode apresentar soluções fáceis e rápidas e em curto prazo, porém possui características paternalistas, ao invés de criar políticas de desenvolvimento para a comunidade beneficiada.

Esta visão é reforçada por Campanhol e Breda (2005) ao explicarem que filantropia são ações individualizadas que buscam o conforto pessoal e moral dos praticantes, enquanto a responsabilidade social é caracterizada pela periodicidade e principalmente com métodos de gestão e com retorno econômico social de médio e longo prazo para a organização.

Fedato (2005) acredita que o crescimento do envolvimento do setor privado com os problemas sociais torna o assunto menos filantrópico, ganhando características estratégicas. Para a autora, os maiores indicadores desse crescimento são, principalmente, a ampliação dos espaços de discussão e o volume

de recursos financeiros destinados aos projetos sociais.

Para Melo Neto (2004) é sair da visão de carência social para a visão de inclusão social.

2.5.2 A Relação das Políticas Sociais com os Negócios da Organização

O modelo de Responsabilidade Social Empresarial quando associado ao planejamento estratégico da organização deixa de ser filantropia e transforma-se em negócio para todos que participam do projeto. Fischer (1999) reforça a importância da participação da direção da organização nas práticas sociais, com base no seguinte tripé: a conciliação dos interesses da organização, dos funcionários e da comunidade.

Não é eficaz que a atuação social das organizações esteja divorciada dos objetivos organizacionais, da missão, das características dos de seus produtos e serviços e das características dos grupos sociais com que se relaciona; isto porque a atuação social é componente da identidade organizacional, e deve contribuir para consolidá-la e não para funcionar como braço independente ou uma função marginal (FISCHER, 1999, p.02).

Fischer (1999) reforça ainda que todo projeto corporativo que for implantado por uma organização deve ser aprovado e incorporado pela alta direção. Esta afirmação também é válida para os projetos sociais, independente de onde, hierarquicamente, eles nasçam. O envolvimento destes representantes será fundamental para tornar o trabalho mais estratégico, como também ganhar mais credibilidade e condições financeiras necessárias para sua implantação, estruturação e sustentação.

Alguns autores como Melo Neto (2004), acreditam que quando as ações sociais possuem sinergia com os negócios organizacionais as mesmas reforçam a

marca e o próprio negócio da organização. Para o autor, há uma fundamentação lógica quando o público-alvo da organização são as crianças, escolher um tema para as ações sociais relacionado com as causas sociais infanto-juvenil. Para o autor, a causa social fortalece a imagem ética da marca.

O Relatório Anual Formare (2009) informa que o Projeto Formare, criado pela Fundação lochpe é exemplo de um projeto social que pode trazer vantagem competitiva para a organização. Foi criado para profissionalizar jovens e inseri-los no mercado de trabalho: forma mão-de-obra especializada que pode ser aproveitada na própria organização beneficiadora. Os jovens são preparados tecnicamente pelos funcionários que já possuem a experiência dentro das instalações da organização. Ganham os alunos beneficiados com o projeto, ganha a organização que pode estar necessitando deste jovem profissional e ganham esses profissionais educadores, por meio de reconhecimento interno e possibilidade de crescimento.

2.6 A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROJETOS SOCIAIS – PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E RESULTADOS

Ashley *et al* (2005) apresentam uma pesquisa realizada em duas etapas na região de Londrina sobre as práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Inicialmente na primeira edição do livro *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios* em 2000, a pesquisa foi realizada em 26 organizações e posteriormente em 2003, em 10 organizações, das 26 anteriores, para confrontar os resultados. A evolução da prática social ficou evidente na pesquisa. Um dos temas levantados foi a forma de atuação das organizações: se era de forma direta – utilização dos recursos da própria organização ou de forma indireta - desenvolvendo parcerias

com outros órgãos. A pesquisa apresentou o seguinte resultado: em 2000, 42% das organizações pesquisadas colocaram à disposição da comunidade os seus recursos humanos e em 2003 o percentual subiu para 80%. O resultado da pesquisa demonstra que as organizações pesquisadas estão utilizando cada vez mais seus recursos internos, levando a uma maior participação dos funcionários nos projetos sociais.

A motivação dos funcionários para participar de projetos sociais é, em muitos casos, reforçado pela própria organização, conforme sustenta Fischer e Falconer (2001) e a procedência desta prática está diretamente ligada ao clima favorável estabelecido internamente, ao assumir o compromisso de transformar-se em empresa cidadã.

2.6.1 – A Motivação Humana

O conceito de motivação é apresentado por Robbins (2006, p. 132) como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Autores como Bergamini (1990) citam que a motivação humana nasce das necessidades intrínsecas, isto é, a partir das necessidades pessoais, porém ela pode servir-se de fatores externos como forma de satisfazer estas necessidades.

Para Maslow (1968) as necessidades surgem à medida que outras necessidades vão sendo atendidas/satisfeitas. É a hierarquia das necessidades. Uma vez atendida uma necessidade, o ser humano procura satisfazer outras.

Maslow (1968) classifica as necessidades de acordo com a sua urgência de satisfação:

- Necessidades Fisiológicas
- Necessidade de Segurança
- Necessidade de Amor
- Necessidade de Estima
- Necessidade de Auto-realização

Robbins (2006) argumenta que a Teoria das Necessidades de Maslow foi muito reconhecida nas organizações em função da facilidade de compreensão, porém as pesquisas científicas não validam a teoria por apresentar pouca comprovação empírica.

Novas teorias surgiram e como cita Robbins (2010), a teoria da fixação de objetivos é uma delas. Para o autor, é uma teoria em que o funcionário define objetivos claros que podem levá-lo ao mais alto nível de produção no trabalho. O autor sustenta ainda que o melhor a fazer é reunir todas as teorias sobre motivação, uma vez que elas não competem entre si e sim se complementam.

Dentro da explicação para esclarecer a motivação para trabalhar com projetos sociais desenvolvidos pela organização, Ferreira, Proença e Proença (2008) argumentam que há uma grande lacuna para o estudo sobre os motivos que podem levar a atrair e reter os funcionários em projetos sociais e acreditam ainda que esta participação necessita de maior atenção dos gestores, em função dos benefícios que podem trazer para uma organização.

Para Fischer e Falconer (2001) as pessoas dedicam parte do seu tempo aos trabalhos sociais em função de crenças religiosas ou movidas por aspirações de justiça social.

Ferreira, Proença e Proença (2008) apresentam a análise sobre as principais motivações para o trabalho social:

TIPOS DE MOTIVAÇÕES	OBJETIVOS	AUTORES
ALTRUIÍSMO	Ajudar os outros	Cavalier, 2006; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Holmberg & Söderlung, 2005; Yeung (2004); Dolnicar & Randle(2007b)
	Fazer algo que valha a pena	Anderson & Shaw, 1999; Prouteau & Wolff, 2007; Trogdon, 2005
	Sentido de missão	Edwards, 2005; Soupourmas & Ironmonger, 2000; Farrell, Johnston & Twynam 1998; Dolnicar & randle (2007b)
	A organização ajuda aqueles que precisam	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Clary <i>et al</i> , 1998
	Preocupação com a natureza	Yavas & Riecken, 1977
	Forma de solidariedade	Caissie & Halpenny, 2003
		Figueiredo, 2005; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
	Ajudar o hospital	Andersen, 2003
PERTENÇA	Contacto social (fazer novos amigos, conhecer pessoas, sentido de pertença)	Soupormas & Ironmonger, 2002; Anderson & Shaw, 1999; Edwards, 2005;
	Divertimento e viajar	Caissie & Halpenny, 2003; Kim, Chelladurai & Trail, 2007
	Ser bem aceito na comunidade	Holmberg & Söderlung, 2004
		Kemp, 2002; Cavalier, 2006; Prouteau & Wolff, 2007; Vietner, Shalom & Yoldfat, 2005; Clary <i>et al</i> , 1998
	Contatar com pessoas que tem o mesmo interesse	Cassie & Halpenny, 2003
	Pertencer a um clube	Witteck, 2004
	Dar algo e ser útil à comunidade	Edwards, 2005; Figueiredo, 2005; Trogdon, 2005; Farrell, Johnston & Twynam 1198
EGO e RECONHECIMENTO SOCIAL	Interesses nas atividades da organização	Edwards, 2005; Anderson & Shaw, 1999;
	Preencher o tempo livre com mais qualidade	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Yavas & Riecken, 1997; Edwards, 2005
	Sentimentos de auto-estima, confiança e satisfação; respeito e reconhecimento	Vietner, Shalom & Yodfat, 2005; Kemp, 2002; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Clary <i>et al</i> , 1998; Yeung (2004); Dolnicar & Randle (2007b)
	Contatos institucionais	Sinclair, Dowson & Thistleton-Martin, 2006;
	Carreira profissional	Andersen, 2003; Cavalier, 2006; Kemp, 2002; Clary <i>et al</i> , 1998; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
	Ter mais conhecimento e estar envolvido em programas do governo	Trogdon, 2005
APRENDIZAGEM e DESENVOLVIMENTO	Novos desafios, experiências	Caissie & Halpenny, 2003
	Aprender a ganhar experiência	Caissie & Halpenny, 2003; Kemp, 2002; Trogdon, 2005; Dolnicar & Randle (2007b)
	Possibilidade de poder continuar a exercer uma profissão	Figueiredo, 2005
	Enriquecimento pessoal e alargar horizontes	Vietner, Shalom & Yodfat, 2005; Edwards, 2005; Kemp, 2002

Quadro 1: Os principais tipos de motivações para o trabalho social

Fonte: Ferreira, Proença e Proença, 2008.

Nota: Adaptada pela autora.

Independente das razões que levam as pessoas a dedicarem parte do seu tempo em trabalhos sociais, Fischer e Falconer (2001) reforçam que a forma como será a atuação dos funcionários dependerá da estratégia adotada pela organização. Os autores alertam sobre a importância de um ambiente favorável para estimular a participação dos funcionários em projetos sociais.

Werlang (2002) reforça que o engajamento, a satisfação e a identidade dos funcionários com a organização estão intrinsecamente relacionados ao comportamento que a empresa adota diante dos projetos sociais desenvolvidos por ela.

Partindo da concepção de que o comprometimento organizacional, os valores, o altruísmo, a satisfação no trabalho e o crescimento na carreira podem ser – juntos ou isoladamente – alguns dos fatores motivacionais responsáveis pela participação dos funcionários nos projetos sociais desenvolvidos pela organização, os mesmos foram destacados para serem objetos de estudo desta pesquisa.

A seguir são apresentados os possíveis fatores que podem motivar os funcionários a participarem de projetos sociais organizacionais.

2.6.2 – Conceitos das Principais Motivações que Levam os Funcionários a Participarem de Projetos Sociais

2.6.2.1 Comprometimento Organizacional

As principais correntes filosóficas sobre comprometimento organizacional foram apresentadas por Bastos (1993) e revelam as raízes do estudo em diferentes disciplinas científicas:

- Sociologia - Enfoque Sociológico – Foco na Autoridade:

Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimação da relação de autoridade e subordinação.

- Enfoque Instrumental – Foco nas Recompensas:

Tendência de se engajar nas atividades através do mecanismo psicossocial que envolve trocas e investimentos. Aumento do vínculo quando as organizações atendem às expectativas e necessidades do funcionário.

- Enfoque Afetivo – Foco na Identificação com os Valores da Organização:

Forte crença e aceitação dos objetivos e valores; desejo de esforçar-se e permanecer na organização.

- Enfoque Normativo – Foco nas Normas:

As pressões normativas, internalizadas pelo funcionário levam a se comportarem de acordo com os objetivos e interesses da organização. A cultura organizacional exerce influência no comportamento das pessoas no trabalho.

- Enfoque Comportamental – Foco na Consistência entre Comportamentos e Atitudes:

Para Bastos (1993), as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento. O comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um ato, principalmente se forem escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Meyer e Allen (1991) examinaram vários estudos e conceitos de comprometimento organizacional e apresentaram três dimensões comportamentais: **o afetivo** – reflete o desejo de se manter participante na organização resultante das

experiências de trabalho que criam sentimento de conforto e competência pessoal; **o de continuidade** – o comprometimento está diretamente ligado pelas relações que favorecem o empregado, associado ao custo do funcionário em agir de forma diferente; **o normativo** – reflete a obrigação de permanência em função da internalização das normas de lealdade ou recebimento de favores.

Meyer e Allen (1991) argumentam ainda que cada funcionário tem um perfil de comprometimento que reflete o nível de desejo, das necessidades e das obrigações.

Mowday, Steers e Porter (1979) concluíram que a mensuração do comprometimento está diretamente relacionada com a motivação, com o desejo de permanecer e com a identificação com os valores da organização.

Fossá e Sartoretto (2002) reforçam também que a identificação com as atitudes, valores e objetivos das organizações, pesquisadas por Bowlby (1982), Sanford (1985), Stoke (1950) e Tolman, (1943), leva os funcionários a um maior vínculo psicológico. Essas teorias estão fortemente ligadas ao enfoque afetivo.

Bastos (1993) ao apresentar as principais correntes de estudo a respeito do comprometimento organizacional, acredita que todas as inovações tecnológicas implantadas hoje para melhorar o trabalho perdem a sua força quando a organização não dispõe de pessoas comprometidas com o trabalho. Para o autor, o comprometimento pode ser um preditor da qualidade do desempenho, da rotatividade e do absenteísmo.

2.6.2.2 Os Valores

Os valores da organização podem ser também valores dos funcionários.

Fossá e Sartoretto (2002) acreditam que quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida.

Os valores organizacionais são formados por meio dos valores que a organização busca na sociedade e nos valores de seus membros, conforme cita Tamayo (2008). O autor enfatiza também que é com a formação de seus valores que a organização desenvolve identidade coletiva de um grupo, favorecendo o trabalho em torno de idéias comuns. “Os valores organizacionais somente assumem o seu status de valores se eles são compartilhados” (TAMAYO, 2008, p. 312).

Robbins (2006) acredita que, quando os valores dos funcionários são convergentes com os valores organizacionais, a possibilidade de adesão desses funcionários aos projetos desenvolvidos pela organização pode tornar-se muito maior. “Os valores pessoais contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita que seja correto, bom ou desejável” (ROBBINS, 2006, p. 54). São esses valores que influenciam as atitudes e os comportamentos das pessoas dentro e fora de uma organização.

Como a sociedade civil brasileira está focada na busca de formas de inclusão social, Goldenberg (2001) acredita que os valores de cidadania, participação social transformadora e de sociabilidade se completam e se reforçam, sendo responsáveis pelo crescimento dos projetos sociais desenvolvidos pelas organizações. Para a autora, esses valores estão diretamente ligados à uma sociedade mais informada e participativa.

2.6.2.3 O altruísmo

Alberoni e Veca (1990) acreditam que a moral moderna está muito diferente da moral antiga. Os autores defendem que a moral não está desaparecida e sim transformada. As pessoas faziam o bem baseado no medo do inferno e na coerção pelas leis impostas. As normas morais não possuem mais o caráter obrigatório. No mundo moderno prevalece a moral racional, que é a vontade transformadora.

A nossa sociedade tem dado apoio à ciência, ao conhecimento objetivo, difundiu a instrução, procurou instaurar a justiça social, nivelando as diferenças mais contundentes. Tornou-nos mais compreensivos em relação às necessidades dos outros, mais civilizados, mais gentis. Tornou-nos mais sensíveis para com a natureza, a vida animal, o nosso próprio planeta (ALBERONI; VECA, 1990, p. 10).

O altruísmo é classificado por Korsgaard, Meglino e Lester (1996) como um comportamento designado a atender às necessidades de outros, envolvendo escolhas em que os indivíduos colocam menos valor em resultados pessoais e demonstram pouca disposição em se ocupar de cálculos racionais que abrangem custos e benefícios.

Hu e Liu (2003) conceituam o altruísmo como a disponibilidade do indivíduo em oferecer bens e serviços às outras pessoas sem esperar ou solicitar retorno para si.

O altruísmo, nas organizações, é visto por Durkheim (2001) como um processo de mútua ajuda, ao defender que a principal função da divisão do trabalho é desenvolver entre as pessoas o sentimento de cooperação e solidariedade. Elas cooperam entre si para o bem comum.

2.6.2.4 Satisfação no Trabalho

Os primeiros trabalhos sobre satisfação no trabalho, segundo Kishore e Casado (2007), apareceram na década de 30, onde Happock mostrou os vários fatores que podem afetar a satisfação no trabalho: fadiga, monotonia, condições de trabalho, supervisão e realização.

Locke (1976) defendeu que a satisfação no trabalho vem da avaliação que uma pessoa faz sobre seu trabalho e a capacidade para atingir seus objetivos.

Robbins (2006) define a satisfação no trabalho com a atitude do funcionário em relação ao trabalho que realiza. Para o autor, a insatisfação não tem origem apenas na execução do trabalho em si, mas também no relacionamento com colegas e superiores, ao cumprimento de normas e políticas internas, ao padrão de desempenho e aceitação das condições de trabalho.

O comportamento dos funcionários é afetado no trabalho quando os mesmos estão insatisfeitos. Locke (1976) sustenta que o ausentismo, a rotatividade, a queda de produtividade, as greves são as principais consequências das insatisfações no trabalho. Para o autor, o funcionário insatisfeito busca várias formas para se afastar do trabalho, como faltas, atrasos, pausas prolongadas gerando grande ausência do setor. Por outro lado, o funcionário satisfeito torna-se mais participativo.

Robbins (2006) reforça que muitas vezes, ao invés de pedir demissão, o funcionário insatisfeito pode reclamar, tornar-se insubordinado, furtar algo da organização ou fugir de suas responsabilidades.

2.6.2.5 Crescimento Profissional

Arthur e Rosseau (1996) apresentam um novo modelo de empregabilidade que contraria a estabilidade dentro das organizações, no qual o indivíduo passa a ter o controle sobre seu destino e sobre o seu desenvolvimento. Essa nova teoria é denominada sem fronteiras, porque transcende os limites tradicionais e oferece aos indivíduos a flexibilidade e oportunidades para experimentar diferentes papéis, em diferentes carreiras. Estimula a busca de novas habilidades dentro e fora da organização. Minimiza a acomodação e aumenta a valorização do funcionário que busca o constante aprendizado.

Santana (2007) acrescenta que o desafio dos profissionais, a partir da década de 90 é, além de desenvolver as habilidades técnicas, inerentes à profissão, os profissionais necessitam ampliar, também, o conhecimento de outros saberes que deverão ser agregados aos seus, denominados de nível de amplitude. Houve uma ampliação do foco do conhecimento e a autonomia profissional está valorizada. O autor fundamenta-se no desenvolvimento pessoal e na busca da auto-realização por meio do trabalho. É responsabilidade do profissional o planejamento, a construção e o desenvolvimento da sua carreira.

Dutra (1996) ressalta a necessidade das organizações repensarem a forma de gestão de carreiras. Para o autor, é o momento de uma relação mais transparente com os funcionários, que estimule o crescimento a partir de sua individualidade. As organizações devem estimular também a participação dos funcionários em projetos que levem ao crescimento internamente.

Para Ferreira, Proença e Proença (2008), um funcionário pode decidir trabalhar em projetos sociais, primeiramente, por motivos voltados para o crescimento na sua carreira profissional e futuramente pode manter-se em projetos sociais por razões diferentes, como por exemplo, pela interação social. Para os autores não existe literatura que ajude a esclarecer melhor esta questão.

2.6.3 Formas de Atuação dos Funcionários

A participação pode ser mais operacional com a prestação de serviços à instituição beneficiada ou em atividades de gestão de projetos bem estruturados.

Independente de como será a participação das pessoas nos projetos, o que se tem claro e como afirma Santos (2003), a Responsabilidade Social Empresarial pode ser usada como ferramenta de gestão para tornar-se um elemento motivador dos funcionários.

Para Goldenberg (2001), o trabalho social por parte dos funcionários pode levá-los a acreditar que as ações sociais trarão retornos para a comunidade a ser beneficiada, para a organização e para eles próprios, tornando-se atores importantes de mudanças sociais e econômicas. Não perdendo de vista a afirmação de Fischer e Falconer (2001) que o trabalho voluntariado não pode perder suas duas características principais, que são a participação facultativa e a atividade não remunerada, nem de forma direta ou indireta, existem iniciativas que geram valor para todos os agentes envolvidos no processo da prática social.

Uma sugestão de intervenção visualizada por Goldenberg (2001) como proposta para o desenvolvimento de habilidades profissionais, é a prestação de consultoria comunitária. Quando a empresa atua em projetos sociais que possuem

relação com sua atividade fim, os funcionários podem ajudar os grupos favorecidos fornecendo orientação técnica que facilitará o desenvolvimento dos objetivos propostos. Segundo a autora, os funcionários podem criar e desenvolver projetos de média duração, colocando suas habilidades profissionais específicas a serviço da instituição favorecida. Esses recursos são mais bem utilizados quando a organização desenvolve projetos sociais que tenham sinergia com o próprio negócio. Esta afirmação é reforçada por Fischer e Falconer (2001): o voluntário não empregará apenas o seu tempo para estas atividades, mas também sua competência profissional, tornando o trabalho mais atraente e conseqüentemente gerando maior engajamento.

A IBM Brasil utiliza o *Know-how* em tecnologia dos funcionários para estimular ações que beneficiam estudantes e professores públicos. Criou o programa *Mentor Place* de voluntariado, totalmente *on-line*, em que os funcionários da IBM fornecem assistência acadêmica *on-line* e aconselhamento de carreira aos estudantes.

Antunes (2002) cita que o trabalho educativo exige capacidade técnica para transmitir conhecimento e a necessidade de estudo é constante por parte do educador. O autor reforça que ao promover um espaço para os funcionários se dedicarem à formação de outras pessoas, a organização pode estar promovendo a busca pelo aperfeiçoamento profissional, uma maior visão das tarefas a serem executadas, maior flexibilidade de crescimento interno, fortalecimento do trabalho em grupo e maior iniciativa.

2.6.4 Resultados Gerados com a Participação dos Funcionários nos Projetos Sociais Organizacionais

Goldenberg (2001) afirma que a participação dos funcionários em projetos sociais desenvolvidos pela organização é uma modalidade de atuação que vem crescendo no Brasil. Passou a ganhar força a partir da metade da década de 90. A atuação pode se dar por meio de funcionários ou grupos de familiares, aposentados ou ex-funcionários. Para a autora, a organização é um espaço para aprendizagem e disseminação de propostas construtivas que estão acima das expectativas profissionais porque os valores de cidadania e solidariedade começam a crescer nos grupos mais informados. A autora aponta as vantagens do trabalho social: ajuda a reduzir os problemas da comunidade e auxilia o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais dos voluntários, como também promove a lealdade, o comprometimento e a satisfação com o trabalho e ajuda a reter profissionais qualificados.

Preston e O'Bannon (1997) realizaram uma pesquisa em 67 empresas americanas, num período de 11 anos, para analisar as relações entre o desempenho social e o desempenho financeiro, quais relações eram mais freqüentemente observadas e como essas relações poderiam ser melhor explicadas. Foram desenvolvidas seis hipóteses com base na direção dos relacionamentos e na relação causal entre as mesmas. A investigação, feita por meio do uso dos dados da revista Fortune, forneceu um mapa compreensivo de todas as relações empíricas possíveis entre o desempenho financeiro e o social e forneceu uma explicação teórica para cada uma delas. Na pesquisa foi encontrada uma evidência significativa nos indicadores de uma relação positiva entre o desempenho social e o desempenho financeiro tendo como base dados de grandes empresas americanas.

Coutinho e Macedo-Soares (2002) argumentam que no contexto brasileiro as organizações que foram pesquisadas sobre o a relação do desempenho social e o

desempenho financeiro não possuem informações organizadas e sistematizadas sobre os impactos gerados pelas ações dos projetos sociais.

Uma pesquisa realizada por Peliano (2000) constatou que são poucas as organizações que avaliam os resultados das ações sociais no Brasil e quando o fazem é realizada de forma informal, com poucos dados documentados.

Rodrigues (2005), ao examinar os critérios mais utilizados para avaliar os projetos sociais no setor público, concluiu que a eficácia é o critério básico para julgá-los. Sendo assim, propõe a metodologia EP² ASE – Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social das Empresas. Na eficácia pública, a metodologia avalia se o que a instituição diz que faz para a comunidade está realmente sendo feito, e na eficácia privada se o que ela pensa conseguir para si própria está realmente conseguindo alcançar. Embora, como cita a própria autora, esta seja uma metodologia em construção que poderá contribuir na avaliação dos resultados das ações sociais das organizações. A autora cita ainda que a ação social é uma prática nova, necessitando de critérios de avaliação e formas de se relacionar com o Estado.

Fossá e Sartoretto (2002) realizaram uma pesquisa em uma grande rede de lojas de roupas sobre a relação entre o trabalho social e o comprometimento organizacional. Os funcionários entrevistados que participam do projeto de voluntariado desenvolvido pela organização relataram que a participação no projeto social ajuda nas tarefas diárias internas de várias formas:

[...] alguns disseram que a rotina do trabalho na loja, principalmente com o público é muito estressante e que o voluntariado faz com que se tornem mais flexíveis e pacientes com os clientes e colegas e possam atender melhor as pessoas. Outros disseram que a cada visita voltam mais motivados e que a possibilidade oferecida pela empresa de ajudar na melhoria da educação de crianças e adolescentes, por si só já é motivadora. Todos foram enfáticos ao falar que a experiência traz um grande retorno pessoal. Assim, pode-se dizer que o papel do voluntariado é transportado

para outros papéis e outros setores da vida dos trabalhadores.(FOSSÁ E SARTORETTO, 2002, p. 10).

Apesar dos resultados positivos obtidos, as autoras informam que não existe, por parte da organização pesquisada, nenhum levantamento concreto para avaliação destes resultados. Para Fossá e Sartoretto (2002) seria importante que a organização pudesse avaliar a participação dos funcionários em programas de voluntariado e a relação com fatores como absenteísmo, rotatividade e produtividade.

A falta de uma avaliação dos resultados das ações sociais também é percebida por Fischer e Falconer (2001) em seus levantamentos realizados pelos autores. Em sua pesquisa concluíram que os resultados das ações sociais foram positivos, porém concluíram também que foram mais uma apresentação de sentimentos do que de informações objetivas. Para os autores, a falta de informações concretas deveu-se à uma prática sem projetos estratégicos e mensuráveis e sem relatórios de acompanhamento dos resultados alcançados.

Fischer e Falconer (2001) acreditam que a criação de um programa social empresarial engajado às políticas de recursos humanos faz-se necessária, para que a participação dos funcionários nestes programas seja conduzida com planejamento, direcionamento e monitoramento dos resultados. Dessa forma o programa pode ajudar o funcionário a decidir quais as atividades desenvolver para ajudar a entidade beneficiada, como também a avaliar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados. A prática dessas atividades direcionadas poderá contribuir para o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, aprimorar o trabalho desenvolvido na organização.

Goldenberg (2001) divulgou um relatório desenvolvido pelo Ceats/USP em

1999, junto à empresa C&A Modas, uma rede de lojas que possui um programa de voluntariado empresarial. Os funcionários que participam do programa social têm seu leque de competências ampliado, são mais integrados ao trabalho e à própria organização e adquirem maior satisfação pessoal com o que fazem. O relatório mostrou também que a diversidade de trabalhos sociais pode revelar talentos e potencialidades desconhecidos pela empresa e estimular habilidades fundamentais e valoradas hoje, no mercado, tais como cooperação, iniciativa e motivação, que podem ser revertidas em melhores práticas operacionais dentro da organização.

Fischer (1999) acredita que os estímulos provocados pelos trabalhos sociais, como ministrar palestras, por exemplo, nos quais o funcionário tem necessariamente que estudar e falar para muitas pessoas leva o funcionário a sentir-se desafiado. O desafio é hoje um dos maiores estímulos para o comprometimento organizacional, pois o funcionário participará do planejamento das tarefas e não apenas da execução. A autora, em seu artigo “Cidadania Organizacional: um caminho para o desenvolvimento”, cita que a participação dos funcionários leva a uma energização do ambiente organizacional. A autora argumenta ainda que o profissionalismo e a responsabilidade por compromissos são características essenciais nos funcionários para o desenvolvimento dos trabalhos sociais.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 PROCESSO METODOLÓGICO

A seguir será apresentado o processo metodológico adotado para realização da investigação empírica, com apresentação das escolhas dos instrumentos, as delimitações da investigação, os sujeitos do estudo e as limitações percebidas durante a aplicação do trabalho.

3.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa buscou investigar: quais são os fatores que motivam os funcionários a participar de projetos sociais desenvolvidos pela organização e quais os resultados esta participação pode trazer no desenvolvimento profissional destes funcionários?

O Objetivo Geral é compreender quais são os fatores que motivam o envolvimento dos funcionários nos Programas de Responsabilidade Social Empresarial, patrocinados pela organização, na qual estão inseridos e a principais habilidades desenvolvidas nestes funcionários.

Os objetivos específicos são:

- Analisar se existe um ou mais fatores motivacionais que levam os funcionários a participar de projetos sociais desenvolvidos pela organização;

- Verificar se a participação em projetos sociais acarreta o desenvolvimento de habilidades que podem ajudar nas tarefas diárias.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi realizado na MWM INTERNATIONAL Motores, sob a colaboração da Fundação lochpe. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário para uma amostra de funcionários que participam do projeto de Responsabilidade Social desenvolvido na organização, para uma amostra de funcionários que não participam de projetos de Responsabilidade Social, além das amostras de gestores desses colaboradores.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A organização escolhida para aplicação da pesquisa foi a MWM INTERNATIONAL Motores uma subsidiária da norte-americana Navistar International, uma das principais fabricantes de motores diesel do mundo e líder em tecnologia e desenvolvimento de motores diesel da América Latina. Com 2304 funcionários, possui 56 anos de história e uma linha de motores com alta tecnologia e atende ao mercado de veículos, nos segmentos agrícola, industrial e marítimo.

A organização possui três unidades industriais, instaladas em São Paulo (capital), Canoas (RS) e Jesus Maria (Argentina). A MWM INTERNATIONAL Motores é uma das parceiras da Fundação lochpe no Projeto Formare.

Instituída em 1989 pela lochpe-Maxion S/A – grupo empresarial que opera nos segmentos de autopeças e equipamentos ferroviários – a Fundação lochpe

desenvolve programas nas áreas de Educação, Cultura e Bem-Estar, realizando parcerias com entidades públicas e privadas.

O foco de trabalho da Fundação Iochpe é a Educação de adolescentes para capacitando-os a exercer uma profissão e reforçar sua formação como cidadãos.

O Projeto Formare, criado em 1988, é uma das frentes de atuação da Fundação Iochpe. É a primeira franquia social sem fins lucrativos do Brasil e investe na formação profissional de jovens de baixa renda. Em 1995 estabeleceu convênio com a Escola Técnica Federal do Paraná, que desenvolveu os currículos dos cursos e acompanha a sua execução, com certificação do MEC. Os cursos são desenvolvidos dentro da própria organização parceira e conta com funcionários voluntários como educadores.

A avaliação e a certificação dos alunos seguem a uma formalização legal. Baseia-se em dados quantitativos e qualitativos, por meio de entrevistas com a coordenação, alunos e educadores, como também o acompanhamento dos procedimentos e práticas adotadas e a qualidade dos espaços físicos e os equipamentos utilizados.

O Relatório Anual de 2009 do Projeto Formare apresenta os dados alcançados nesses anos de trabalho (1988 a 2009):

- 4000 educadores voluntários
- 75 escolas dentro das empresas parceiras
- 72 currículos de curso
- 50 empresas parceiras
- 7500 jovens formados e 1400 jovens em curso

Os cursos oferecem formação inicial para o mercado de trabalho, com duração de 800 horas cada curso. As aulas são ministradas pelos próprios funcionários nas instalações da organização onde trabalham. O depoimento de um voluntário do projeto mostra como a iniciativa gera valor:

o Formare mudou minha vida em vários aspectos. No técnico, por exemplo, foi muito bom porque tive que relembrar muito do que aprendi e ficou esquecido no tempo. No aspecto profissional, alcancei o reconhecimento por parte dos superiores na hierarquia do departamento, desde o chefe imediato até o diretor da engenharia que aprovam e incentivam meu trabalho no Formare. Por fim, no aspecto pessoal, cresci muito porque enxerguei que tudo e todos estão necessariamente interligados, dessa forma, não é possível separar o meu crescimento do crescimento dos demais (FORMARE, 2009, p. 37).

Por meio de depoimentos dos gestores e funcionários das organizações que desenvolvem o Projeto Formare, a Fundação lochpe concluiu que o mesmo traz os seguintes benefícios para a organização:

- Estimula o voluntariado interno, diminui o absenteísmo e proporciona melhoria no clima organizacional;
- Traz reconhecimento por parte da comunidade, por ser agente de transformação social;
- Melhoria da imagem e reputação empresarial reforçada, contribuindo com seu balanço social e para obtenção de certificações na área social – SA 8000;
- Possibilidade de obtenção de prêmios para a organização.

A Fundação lochpe concluiu também que a participação do funcionário como educador voluntário pode trazer como benefício para ele:

- Retomada de sua própria formação, aumento da auto-estima e envolvimento comunitário;

- Melhorias na comunicação e interação com as pessoas;
- Ampliação da visão de mundo e desenvolvimento das competências de liderança;
- Reconhecimento pela organização, pela comunidade e pela família, atuando como agente de mudança de comportamento.

A presente pesquisa foi realizada dentro da MWM INTERNACIONAL Motores – unidade de Santo Amaro - SP, que desenvolve o Projeto Formare há 04 anos. Anualmente são formados 20 jovens no curso de Assistente Técnico em Operações Industriais e Administrativas. A orientação pedagógica baseia-se nas recomendações do Ministério da Educação. Os jovens alunos passam o dia dentro da organização. Pela manhã são ministradas as aulas teóricas e à tarde as aulas práticas. Os funcionários envolvidos no projeto são funcionários da organização, que durante a sua jornada de trabalho dedicam uma hora por semana para ensinar aos alunos. A participação dos funcionários é estimulada pela organização, porém não é obrigatória, prevalecendo assim uma das premissas do trabalho voluntário. Abre-se, contudo, a necessidade de conceituação desta prática que possui uma característica particular: o trabalho social dentro da jornada diária.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi utilizada a pesquisa documental para levantar informações sobre a organização e sobre o desenvolvimento do Projeto Formare em suas instalações, como forma de conhecer o contexto estudado.

Em seguida foi utilizado um questionário com 30 perguntas fechadas, tendo como campo de respostas a escala Likert de concordância, com sete níveis de

avaliação: (1 – Discordo completamente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo; 4 – Não discordo nem concordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo Muito; 7 – Concordo completamente). O questionário possui 6 variáveis, sendo que as 5 primeiras variáveis referem-se aos possíveis comportamentos que levam o funcionário a participar do projeto social e a última variável refere-se às possíveis habilidades adquiridas com a prática.

A pesquisa possui 04 amostras da população: Amostra 1 – Funcionário Educador; Amostra 2 – Gestor do Funcionário Educador; Amostra 3 – Funcionário não Educador e Amostra 4 – Gestor do Funcionário não Educador. Cada amostra possui itens direcionados aos respondentes, conforme abaixo:

O Questionário 1 (Apêndice A) foi aplicado aos funcionários que participam do Projeto Formare, dentro da MWM INTERNATIONAL Motores.

Variável 1 – Comprometimento:

1. Eu conheço os valores da MWM.
2. Eu estou totalmente integrado na MWM.
3. Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.
4. A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.
5. Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito

Variável 2 – Valores:

6. Eu acredito naquilo que a MWM acredita
7. Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o

alcançe dos resultados na organização.

8. O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade.

9. Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa.

10. Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional.

Variável 3 – Altruísmo:

11. Procuro contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

12. A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.

13. Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.

14. Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.

15. Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.

Variável 4 – Satisfação no Trabalho:

16. Estou satisfeito com o clima no trabalho

17. Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.

18. Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.

19. Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.

20. Tenho boa relação com a minha chefia imediata.

Variável 5 – Crescimento na Carreira:

21. Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional.

- 22. Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.
- 23. Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.
- 24. Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.
- 25. Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.

Variável 6 – Resultados Alcançados:

- 26. Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.
- 27. O Projeto Formare me ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.
- 28. A participação no Projeto Formare fez melhorar minha dedicação e interesse nas atividades diárias.
- 29. Fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.
- 30. Após participar do Projeto Formare desenvolvi maior habilidade nos relacionamentos internos.

O Questionário 2 (Apêndice B) foi aplicado aos funcionários que não participam do Projeto Formare.

Variável 1 – Comprometimento:

- 1. Eu conheço os valores da MWM.
- 2. Eu estou totalmente integrado na MWM.

3. Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.
4. A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.
5. Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito.

Variável 2 – Valores:

6. Eu acredito naquilo que a MWM acredita
7. Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.
8. O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade.
9. Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa.
10. Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional.

Variável 3 – Altruísmo:

11. Procuro contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.
12. A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.
13. Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.
14. Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.
15. Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.

Variável 4 – Satisfação no Trabalho:

16. Estou satisfeito com o clima no trabalho
17. Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver

imediatamente.

18. Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.

19. Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.

20. Tenho boa relação com a minha chefia imediata.

Variável 5 – Crescimento na Carreira:

21. Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional.

22. Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.

23. Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.

24. Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.

25. Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.

Variável 6 – Resultados Alcançados:

26. Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.

27. Nos dois últimos anos desenvolvi maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.

28. Nos dois últimos anos melhorei minha dedicação e interesse nas atividades diárias.

29. Nos dois últimos anos fiquei mais exigente com a qualidade nos prazos dos

trabalhos diários.

30. Nos dois últimos anos procurei desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.

O Questionário 3 (Apêndice C) foi aplicado aos gestores dos funcionários que participam do Projeto Formare, entrevistados no Questionário 1.

O Questionário 4 (Apêndice D) foi aplicado aos gestores dos funcionários que não participam do Projeto Formare, entrevistados no Questionário 2.

Obs: Nos questionários dos gestores, a expressão “eu” foi substituída por “ele”.

Os Questionários foram aplicados pela pesquisadora, dentro da unidade da MWM INTERNATIONAL Motores, Santo Amaro – SP, no período de 13 a 15 de outubro de 2010. A organização possui 36 funcionários que participam do Projeto Formare. Foram entrevistados 28 funcionários que participam do projeto e 24 gestores dos mesmos. Foram entrevistados também 17 funcionários que não participam do Projeto e 14 gestores dos mesmos.

A inclusão de funcionários não educadores e gestores dos mesmos na presente pesquisa tiveram como objetivo contrastar as respostas deles com as respostas dos funcionários educadores e gestores dos mesmos.

3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

3.6.1 – Tipos de Testes Utilizados

Os testes utilizados neste trabalho foram os testes de Mann-Whitney e Friedman. São testes não paramétricos, utilizados para comparar as amostras provenientes de populações que não possuem distribuições normais. Considerou-se

significante o p-valor abaixo de 5%.

- Teste de Mann-Whitney

Conforme cita Siegel (1975), para verificar as possíveis diferenças entre duas amostras independentes utiliza-se o teste não-paramétrico U de Mann-Whitney. As amostras utilizadas pertencem a população de funcionários da MWM Motores.

O teste de hipótese é:

H_0 : Não há diferença entre a média da variável i ao comparar as amostras.

H_1 : Há diferença entre a média da variável i nas amostras testadas.

Premissas necessárias para aplicação do teste de Mann-Whitney:

1. Quando as duas amostras são aleatórias de suas respectivas populações.
Porém a escolha das amostras foi realizada de acordo com a disponibilidade das pessoas e não de forma aleatória, tornando-se assim um limitador do alcance dos resultados da pesquisa.
2. Independência entre as duas amostras.
3. A escala de medida é pelo menos ordinal.

Estatística Teste

O valor de U (a estatística utilizada neste teste) é dado pelo número de vezes que um escore no grupo com n_2 casos precede um escore no grupo com n_1 casos na classificação ascendente. Conforme cita Siegel (1975), para valores razoavelmente grandes de n_1 e n_2 o valor de U , é dado por:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

Ou, equivalente

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

R_1 = soma dos postos atribuídos ao grupo cujo tamanho de amostra é n_1 .

R_2 = soma dos postos atribuídos ao grupo cujo tamanho de amostra é n_2 .

- Teste de Friedman

Utiliza-se o teste de Friedman para comparar duas ou mais amostras relacionadas. Para realizar este teste, foram estudados os escores de indivíduos observados sob todas as condições (variáveis). Cada linha fornece os escores de um indivíduo sob as k condições (tratamento).

O teste de Friedman foi usado para verificar a diferença entre as notas das variáveis dentro de cada amostra para elencar a importância de cada uma delas. Esta informação só é válida ao rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias.

O teste de hipótese é:

H_0 : Não há diferença entre as notas de todas as variáveis.

H_1 : Há diferença entre as notas em pelo menos uma das variáveis

Premissa necessária para aplicação do teste de Friedman:

1. Os dados das variáveis dispostos nas N linhas (blocos) e k colunas (tratamentos) são mutuamente independentes. (os resultados dentro de um bloco não influenciam os resultados dentro dos outros blocos.)

Estatística Teste

A cada linha são atribuídos postos separadamente, que variam de 1 a k , ou seja, cria-se um ranking de 1 a 6 (número de variáveis em estudo), para avaliar a ordem de importância de cada variável para a pessoa em questão. O teste baseia-

se nestes rankings. O teste de Friedman determina a probabilidade de que as diferentes colunas de postos (variáveis) sejam equivalentes. Para aplicar o teste, calculou-se o valor da estatística χ e quando o número de linhas (pessoas) e/ou colunas (variáveis) não é muito pequeno, pode-se mostrar conforme cita Friedman (1937), que χ^2 tem distribuição aproximadamente qui-quadrado, com $g.l. = k - 1$, sendo:

$$\chi^2 = \frac{12}{Nk(k+1)} \sum_{j=1}^k (R_j)^2 - 3N(k+1)$$

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos resultados foram utilizadas as legendas abaixo para as amostras:

Funcionários Não Educadores	FNE
Funcionários Educadores	FE
Gestor dos Funcionários Não Educadores	GFNE
Gestor dos Funcionários Educadores	GFE

As tabelas 1 e 2 apresentam a análise de cada item utilizado dentro das seis variáveis: Comprometimento, Valores, Altruísmo, Satisfação no Trabalho, Crescimento na Carreira e Resultados Alcançados e uma análise desses itens com a formação de 2 grupos das 4 amostras: FNE x GFNE, FE x FNE, GFNE x GFE e GFE x FE.

Obs: Os itens repetidos das tabelas 1 e 2 referem-se ao questionário aplicado ao funcionário não educador.

Tabela 1: Análise descritiva das variáveis x cargos

Itens	Amostras							
	FNE		FE		GFNE		GFE	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
COMPROMETIMENTO								
1 - Eu conheço os valores da MWM.	6,18	0,73	6,39	0,74	5,93	0,92	6,38	0,92
2 - Eu estou totalmente integrado na MWM.	6,29	0,85	6,29	0,66	5,93	1	6,04	1,12
3 - Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.	6	1,06	5,82	1,22	5,21	1,42	5,63	0,97
4 - A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.	5,47	1,7	5,82	1,06	4,43	1,4	5,17	1,34
5 - Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito.								
5.1 – Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito. (Func. não educador).	5,53	1,12	5,64	1,06	4,64	1,22	5,38	0,88
VALORES								
6 - Eu acredito naquilo que a MWM acredita	5,71	0,85	6,07	0,81	5,21	1,19	5,38	0,92
7 - Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.	5,12	1,36	5,25	1,21	4,36	1,28	4,54	1,1
8 - O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade	5,94	0,83	6,04	0,84	5,5	1,16	5,92	0,97
9 - Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa	5,47	1,12	5,5	1,04	4,57	1,34	5,38	1,21
10 - Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional	3,35	1,77	3,39	1,66	3,36	1,55	3,79	1,06
ALTRUISMO								
11 - Procuro contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.	5,76	1,79	6,39	0,63	5,14	1,35	5,96	0,81
12 - A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.	5,88	1,32	6,25	0,89	5,43	1,28	6,13	0,9
13 - Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.	5,59	1,12	5,86	0,89	5,5	1,16	5,83	1,05
14 - Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.	4,35	1,87	4,89	1,37	4,14	1,61	4,7	1,18
15 - Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.	6	0,79	6,57	0,63	5,07	1,14	6	1,02
SATISFAÇÃO NO TRABALHO								
16 - Estou satisfeito com o clima no trabalho.	6	0,79	6,04	0,84	5,86	0,95	6	1,02
17 - Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.	5,88	0,86	5,93	0,86	5,14	1,29	5,75	1,07
18 - Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.	5,71	0,85	5,96	0,84	5,43	0,94	5,63	1,17
19 - Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.	6,35	0,79	6,39	0,83	6,21	0,8	6,42	0,88
20 - Tenho boa relação com a minha chefia imediata.	5,18	1,13	5,57	0,74	5,21	0,97	5,75	0,94
CRESCIMENTO NA CARREIRA								
21 - Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional	5,94	1,14	6,21	0,92	4,79	1,63	5,33	1,34
22 - Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.	6,18	0,81	6,32	0,77	5,43	0,94	5,92	1,1
23 - Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.	5,94	0,9	6,32	0,77	4,5	1,4	5,33	0,92
24 - Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.	5,59	0,94	5,68	0,67	4,79	1,42	5,25	0,99
25 - Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.	6,18	1,01	6,36	0,62	5	1,47	5,75	1,11
RESULTADOS ALCANÇADOS								
26 - Após participar do Projeto Formare melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.								
26.1 – Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.	5,94	0,97	5,71	1,01	4,93	1,21	5,17	1,05
27 - O Projeto Formare me ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.								

27.1 – Nos dois últimos anos desenvolvi maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.	6,06	0,83	6,18	0,67	4,5	1,61	5,58	1,25
28 - A participação no Projeto Formare fez melhorar minha dedicação e interesse nas atividades diárias.								
28.1 – Nos dois últimos anos melhorei minha dedicação e interesse nas atividades diárias	5,71	0,92	6,21	0,88	4,79	1,42	5,63	0,88
29 - Fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.								
29.1 – Nos dois últimos anos fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários.	5,65	0,93	5,79	0,99	4,71	1,33	5,42	0,83
30 - O Projeto Formare tem me ajudado a desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.								
30.1– Nos dois últimos anos procurei desenvolver mais habilidade nos relacionamentos internos.	5,71	1,05	5,64	0,95	4,79	1,48	5,04	0,95

Fonte: Elaboração própria

A tabela 2 apresenta as diferenças significativas referentes aos dados da tabela 1.

Tabela 2: Análise das diferenças significativas das variáveis x duas amostras

Itens	p-valor do teste de Mann-Whitney			
	FE x FNE	GFNE x GFE	FNE x GFNE	FE x GFE
COMPROMETIMENTO				
1 - Eu conheço os valores da MWM.	0,3	0,12	0,42	0,78
2 - Eu estou totalmente integrado na MWM.	0,73	0,62	0,29	0,68
3 - Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.	0,62	0,43	0,11	0,28
4 - A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.	0,82	0,12	0,06	0,06
5 - Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito.				
5.1 – Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito. (Func. não educador).	0,71	0,02	0,03	0,38
VALORES				
6 - Eu acredito naquilo que a MWM acredita	0,14	0,73	0,24	0,01
7 - Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.	0,72	0,32	0,11	0,04
8 - O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade	0,65	0,26	0,24	0,71
9 - Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa	0,89	0,12	0,08	0,65
10 - Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional	0,96	0,69	0,84	0,16
ALTRUISMO				
11 - Procuo contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.	0,56	0,06	0,13	0,05
12 - A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.	0,46	0,09	0,29	0,58
13 - Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.	0,45	0,37	0,73	0,91
14 - Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.	0,48	0,43	0,63	0,65
15 - Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.	0,01	0,02	0,02	0,04
SATISFAÇÃO NO TRABALHO				
16 - Estou satisfeito com o clima no trabalho.	0,88	0,61	0,72	0,97
17 - Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.	0,89	0,14	0,1	0,68
18 - Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.	0,37	0,41	0,38	0,4
19 - Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.	0,79	0,34	0,6	0,69

20 - Tenho boa relação com a minha chefia imediata.	0,21	0,09	0,98	0,48
CRESCIMENTO NA CARREIRA				
21 - Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional	0,44	0,33	0,02	0,01
22 - Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.	0,54	0,16	0,02	0,21
23 - Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.	0,16	0,03	0	0
24 - Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.	0,92	0,27	0,09	0,09
25 - Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.	0,82	0,15	0,02	0,04
RESULTADOS ALCANÇADOS				
26 - Após participar do Projeto Formare melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.				
26.1 – Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.	0,46	0,61	0,02	0,07
27 - O Projeto Formare me ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.				
27.1 – Nos dois últimos anos desenvolvi maior capacidade	0,65	0,04	0,01	0,09
28 - A participação no Projeto Formare fez melhorar minha dedicação e interesse nas atividades diárias.				
28.1 – Nos dois últimos anos melhorei minha dedicação e interesse nas atividades diárias	0,07	0,06	0,06	0,02
29 - Fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.				
29.1 – Nos dois últimos anos fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários.	0,57	0,1	0,05	0,11
30 - O Projeto Formare tem me ajudado a desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.				
30.1 – Nos dois últimos anos procurei desenvolver mais habilidade nos relacionamentos internos.	0,78	0,39	0,07	0,02

Fonte: Elaboração própria.

Na variável **Comprometimento** não houve diferença significativa entre as respostas das amostras, para os itens respondidos. As médias revelam que o nível de comprometimento de todas as amostras é relativamente alto, entre (5,38 a 6,08). No item 4 “A razão de eu preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim”, há uma queda na média das respostas dos gestores dos funcionários não educadores (4,43) e dos gestores dos funcionários educadores (5,17), mostrando que os gestores tendem a acreditar que a base de comprometimento dos funcionários está voltada para o enfoque instrumental, ou seja, foco na recompensa – tendência de se engajar nas atividades por meio do mecanismo psicossocial que envolve trocas e investimentos.

O item 5 foi analisado separadamente em função da diferença de parâmetro de tempo: enquanto nos demais itens do questionário dos funcionários não educadores foi colocado “Nos dois últimos anos”, neste item especificamente foi colocado “Desde que comecei a trabalhar na MWM”. Percebe-se uma diferença significativa nas respostas entre os gestores, como também nas respostas entre funcionário não educador e seu gestor: o gestor do funcionário educador concorda com o funcionário que seus valores mudaram muito depois que começou a trabalhar no projeto social, enquanto o gestor do funcionário não educador apresentou média menor neste item (4,64). Esse resultado revela que os projetos sociais desenvolvidos na organização facilitam a mudança de valores. As diferenças significativas foram: GFNE x GFE – 0,02 e FNE x GFNE – 0,03.

Na variável **Valores** os itens 6 e 7 foram os que tiveram uma maior diferença significativa entre as notas dos funcionários educadores e seus respectivos gestores. O funcionário educador acredita que seus valores estão mais alinhados com a organização (0,01), como também o respeito e o cuidado ao próximo, do que o seu gestor percebe (0,04). O item com menor média foi o item 10 onde há média baixa para todas as amostras. Não existe entre os funcionários o medo da perda da identidade caso tenham que sair da organização.

Dentre os itens da variável **Altruísmo**, o único item que recebeu menor média foi: “Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar”. Os funcionários e gestores não acreditam na relação do trabalho social como um preditor da motivação para o trabalho diário. Existe uma diferença significativa no item “Procuro contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas”, entre a resposta do funcionário e a nota do seu gestor (0,05). O funcionário educador se vê mais predisposto a contribuir para a qualidade de vida

das pessoas do que seu gestor o vê.

Na variável **Satisfação no Trabalho** todos os itens apresentaram médias altas em todas as amostras. Conclui-se que os funcionários não apresentam problemas relevantes no trabalho que os motivem à “fuga” dos trabalhos diários. Sentem-se muito reconhecidos e valorizados, como também satisfeitos com o clima organizacional. Esse bom relacionamento no trabalho pode favorecer a participação do funcionário em projetos sociais desenvolvidos pela organização.

Na variável **Crescimento na Carreira** as diferenças mais significativas, entre as amostras, aparecem nesta variável. Principalmente entre as médias dos funcionários não educadores e seus gestores. Ou seja, os funcionários não educadores se vêem procurando oportunidades na carreira, mais do que seus gestores vêem. Os funcionários educadores apresentaram as maiores médias nesta variável, apresentando assim o principal motivador que os levam a participar do Projeto Formare: busca de novos desafios e oportunidades para alavancar a carreira, aproveitamento das oportunidades oferecidas pela organização, abertos a novas idéias e principalmente informam que possuem planos definidos para atingir seus objetivos profissionais. Seus gestores acreditam que podem desenvolver mais a definição de planos para o alcance dos objetivos.

Na variável **Resultados Alcançados**, as médias das notas dos funcionários educadores e funcionários não educadores foram altas. Os funcionários educadores acreditam que o Projeto Formare os ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções, principalmente o projeto fez melhorar o interesse e a dedicação nas atividades diárias. Os funcionários não educadores também acreditam que nos dois últimos anos melhoraram a estruturação das tarefas e a organização, como também tiveram

maior desenvolvimento na capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções. O maior diferencial nesta variável está entre as avaliações dos gestores dos funcionários educadores e gestores dos funcionários não educadores, sendo que os primeiros avaliaram melhor seus funcionários que os gestores dos funcionários não educadores: item 26 (0,02); item 27 (0,01) e item 29 (0,05).

As bases para as respostas foram simplesmente as percepções dos funcionários e de seus gestores, em função da inexistência de registros organizacionais que dimensionem e comprovem o desenvolvimento dessas habilidades em relação ao Projeto Formare. Vale o registro de alguns depoimentos deixados no espaço para comentários, contido nos questionários:

- “A partir do momento que decidi participar do Projeto Formare, fui obrigado a melhorar a organização das minhas tarefas para dar conta dos compromissos assumidos”. (Funcionário educador).
- “Desenvolvi habilidade para falar em público depois que comecei a ministrar aulas no Projeto Formare. Antes era muito tímido.” (Funcionário educador).
- “O Projeto Formare, muitas vezes nos ensina mais do que ensinamos, pois cada aluno desperta um interesse diferente em nós”. (Funcionário educador).
- “O Projeto Formare ajuda a criar nos funcionários um sentimento de que tudo é possível”. (Gestor de educador).
- “Deveria ter mais incentivo para outras pessoas participarem do Projeto Formare porque o aprendizado é muito grande. (Funcionário educador).
- “Penso que a satisfação em fazer o melhor está relacionada aos objetivos e metas. Procuro sempre desafios”. (Funcionário educador)

- “O Projeto Formare fez eu ter mais orgulho de trabalhar na MWM Motores”. (Funcionário educador).
- “Gosto muito de trabalhar na MWM”. (Funcionário não educador).
- “Procuro preparar as aulas em casa, para que não interfira nas atividades diárias”. (Funcionário educador).

Na tabela 3, o teste de Mann-Whitney foi utilizado novamente para comparar duas a duas das quatro amostras. Foram quatro replicações do teste para cada variável que serão usadas para verificar a igualdade nas médias nas seguintes comparações entre as amostras:

- Auto-avaliações dos Funcionários Educadores VS auto-avaliações dos Funcionários não Educadores;
- Auto-avaliações dos Funcionários Educadores VS avaliação dos Gestores dos Funcionários Educadores;
- Auto-avaliações dos Funcionários não Educadores VS Avaliação dos Gestores dos Funcionários não Educadores;
- Avaliação dos Gestores dos Funcionários não Educadores VS avaliação dos Gestores dos Funcionários Educadores.

Tabela 3: Análise descritiva dos Variáveis x Amostras

Variáveis	Cargos							
	FNE		FE		GFNE		GFE	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Comprometimento	5,99	0,38	6,08	0,24	5,38	0,23	5,72	0,19
Valores	5,21	0,4	5,3	0,36	4,64	0,23	5,11	0,08
Altruísmo	5,52	0,45	5,99	0,3	5,06	0,19	5,72	0,15
Satisfação no trabalho	5,82	0,14	5,98	0,05	5,57	0,18	5,91	0,11
Crescimento na carreira	5,96	0,13	6,23	0,12	4,8	0,18	5,48	0,19
Resultados	5,72	0,05	5,81	0,14	4,8	0,11	5,3	0,09

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 revela que as médias dos funcionários educadores foram maiores em todas as variáveis em relação às médias dos funcionários não educadores. Revela também que as médias dos gestores dos funcionários educadores foram maiores em todas as variáveis em relação às médias dos gestores dos funcionários não educadores.

Tabela 4: Análise das diferenças significativas das Variáveis x Duas Amostras

Variáveis	Mann-Whitney p-valor			
	FNE x GFNE	FE x FNE	GFNE x GFE	GFE x FE
Comprometimento	0,09	0,80	0,33	0,27
Valores	0,05	0,84	0,07	0,3
Altruísmo	0,18	0,18	0,03	0,19
Satisfação no trabalho	0,34	0,28	0,2	0,79
Crescimento na carreira	0,01	0,32	0,06	0,001
Resultados	0,01	0,67	0,11	0,02

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 apresenta diferenças significativas nas comparações entre as amostras.

COMPARAÇÕES ENTRE AS AMOSTRAS

- **Funcionários não Educadores X Gestores dos Funcionários não Educadores**

De acordo com o teste de Mann-Whitney (Tabela 4) existe diferença significativa entre as médias das notas da auto-avaliação dos funcionários não educadores que apresentaram nota superior a nota aferida pelos seus gestores. As variáveis que apresentaram essa diferença nas comparações foram: **Crescimento na carreira (0,01)** e **Resultados alcançados no trabalho diário (0,01)**. Os resultados revelam que os pontos de vista das amostras referidas são diferentes.

Os funcionários não educadores se vêem buscando novos desafios com metas definidas para seu crescimento profissional, como também estão abertos a novas idéias. Acreditam também, que nos dois últimos anos aconteceram melhorias significativas nos resultados de seus trabalhos. Na avaliação dos seus gestores, as médias estão mais baixas em relação às auto-avaliações dos funcionários não educadores. Na variável **Valores** houve uma diferença de 0,5, sendo que os funcionários não educadores consideram que apresentam valores compatíveis com os valores organizacionais e seus gestores apresentaram médias mais baixas. Nas demais variáveis: **Satisfação no Trabalho, Altruísmo e Comprometimento** há compatibilidade de pontos de vista entre ambas as amostras, pois não há diferenças significativas nas médias. Os gestores concordam que os funcionários não educadores não possuem problemas no trabalho, possuem bom nível de comprometimento e de altruísmo.

- **Funcionários Educadores X Funcionários Não Educadores**

Não houve diferença significativa entre as médias das notas das auto-avaliações feitas pelos funcionários educadores do Projeto Formare e as notas das auto-avaliações dos funcionários não educadores da MWM em nenhuma das variáveis.

Estes resultados revelam que o fato de participar de um projeto social não impacta positiva ou negativamente na auto-avaliação dos funcionários educadores em relação à auto-avaliação dos funcionários não educadores.

- **Gestores dos Funcionários Não Educadores x Gestores dos Funcionários Educadores**

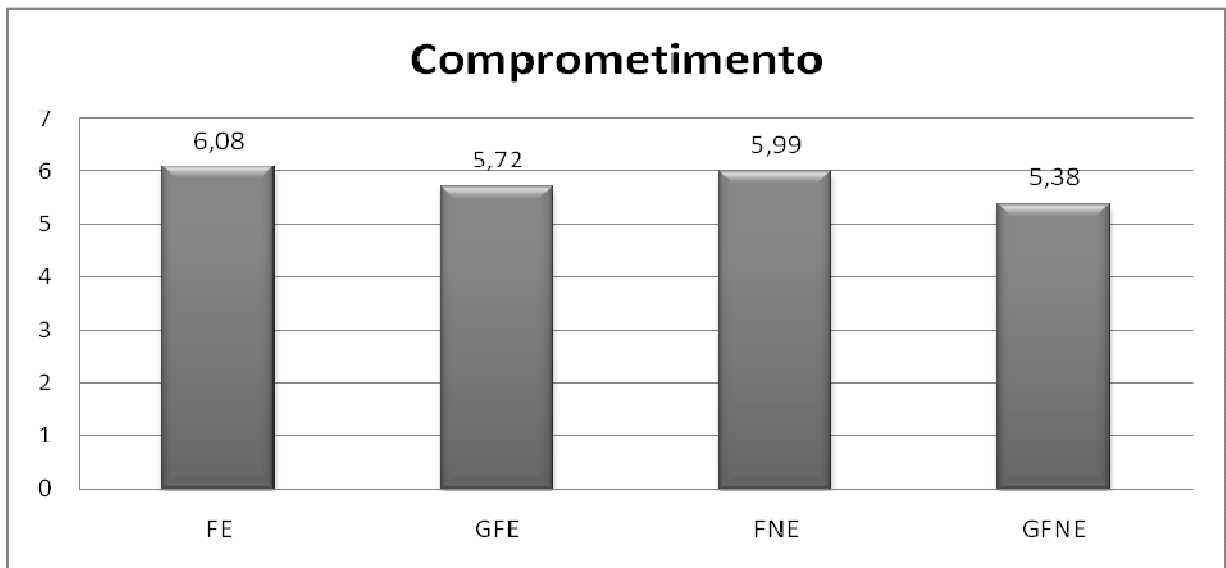
Existe diferença significativa nas notas da avaliação dos gestores. Os

gestores dos funcionários educadores os avaliaram com notas superiores às notas concedidas pelos gestores dos funcionários não educadores, principalmente na variável **Altruísmo**, com p-valor igual a 0,03. Os resultados revelam que o fato de participar de um projeto social impacta positivamente na avaliação dos gestores.

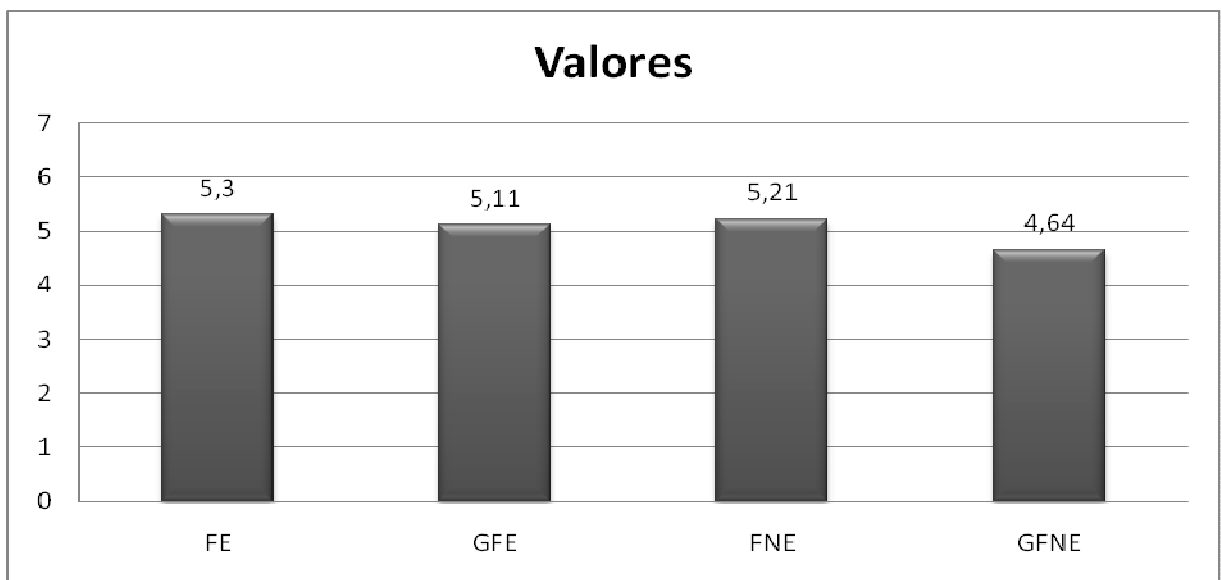
- **Gestores dos Funcionários Educadores x Funcionários Educadores**

Nessa correlação aparecem duas diferenças significativas entre as avaliações das duas amostras: A maior diferença foi **Crescimento na carreira** - com p-valor igual a 0,1%. Os funcionários educadores revelam que gostam de novos desafios, estão em busca de oportunidades, têm objetivos definidos, embora os gestores não possuam esse ponto de vista. Na variável **Resultados alcançados**, houve diferença significativa na média das notas, com p-valor igual a 2%. Os resultados das auto-avaliações dos funcionários educadores, mostram que o Projeto Formare tem ajudado a melhorar os relacionamentos com as outras pessoas, que ficaram mais exigentes com a qualidade do trabalho e com a organização das tarefas, obtiveram melhoria da capacidade de resolução de problemas e maior originalidade para resolução de problemas. Portanto, na avaliação dos seus gestores a média apresentou-se inferior à variável resultados obtidos, sendo que os gestores vêem de forma mais tímida esses resultados alcançados. Nas variáveis **Comprometimento, Valores, Altruísmo e Satisfação no trabalho**, as avaliações dos gestores e funcionários educadores são convergentes.

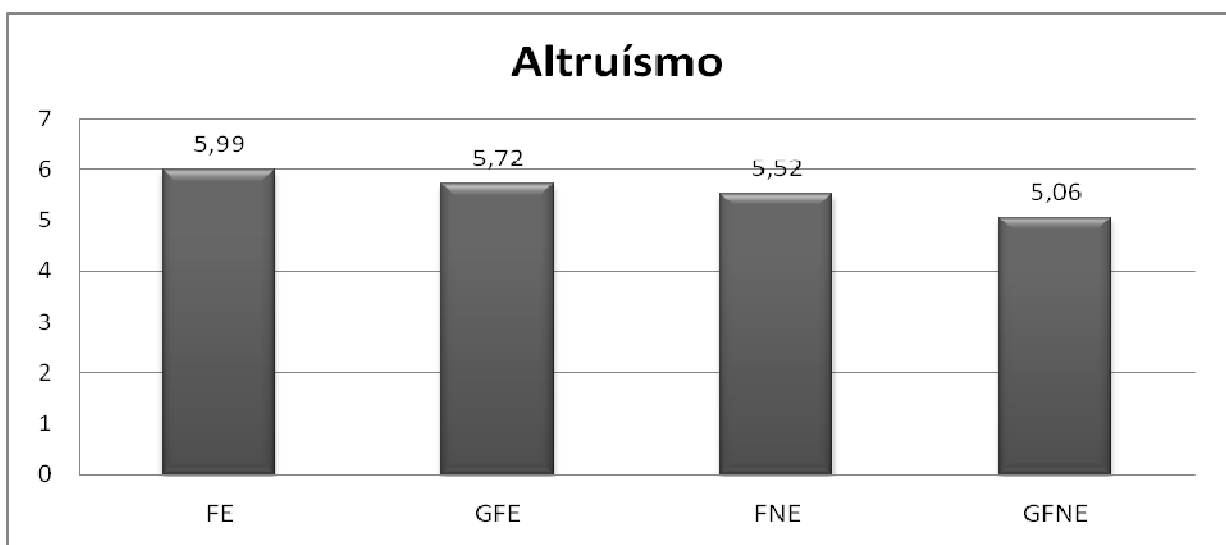
Os gráficos 1 a 6 apresentam as diferenças entre as avaliações das amostras:



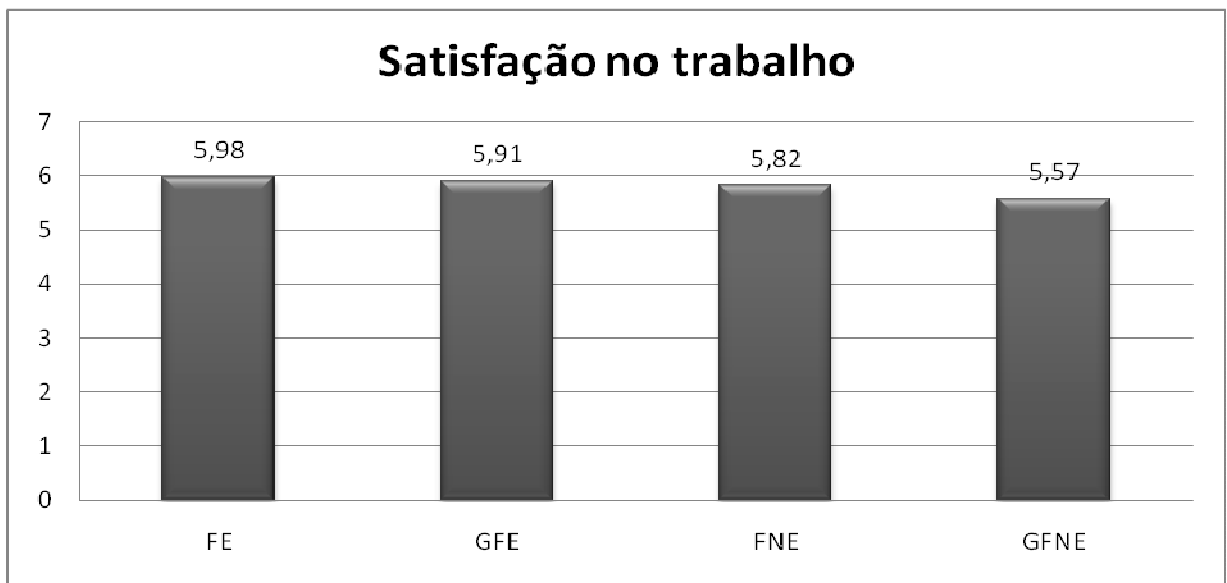
Fonte: Elaboração própria



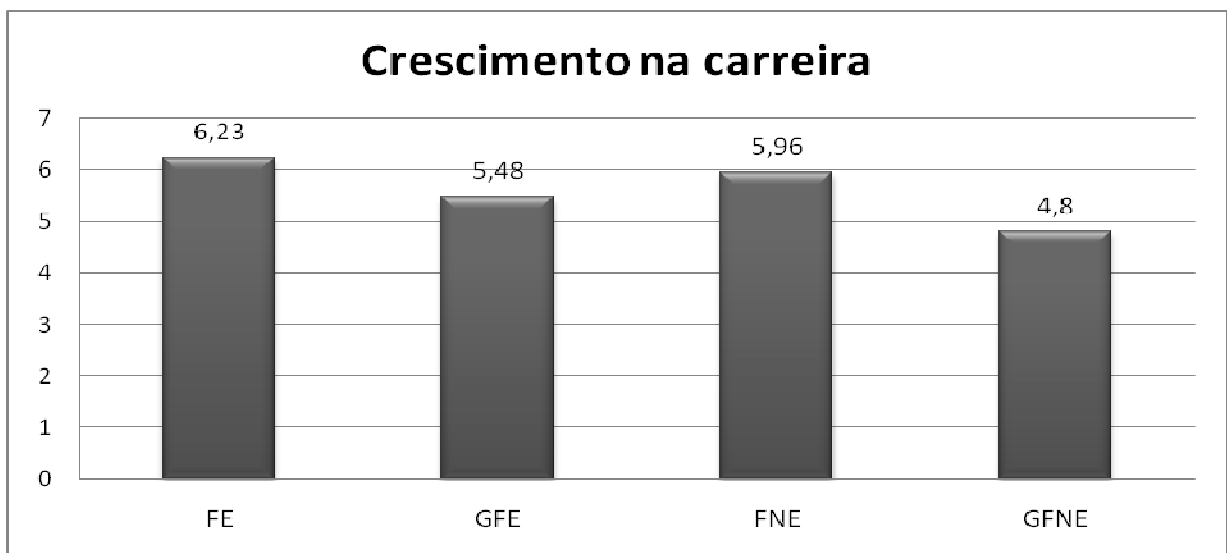
Fonte: Elaboração própria



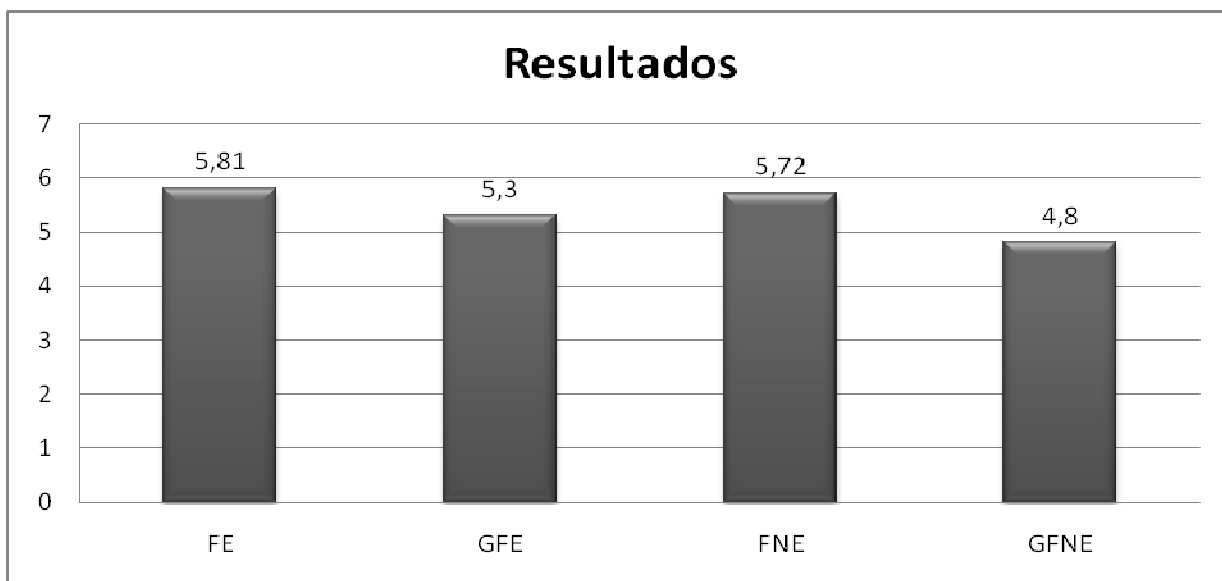
Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os gráficos, há diferenças entre as auto-avaliações dos funcionários educadores e as avaliações feitas por seus gestores, assim como há diferença entre as auto-avaliações dos funcionários não educadores e seus gestores. No entanto essa diferença se acentua mais entre as notas dos funcionários não educadores e seus gestores.

A Tabela 5 apresenta o teste de Friedman, que foi replicado quatro vezes: uma para cada amostra, para comparar se há diferença entre média das variáveis, estudando-se o mesmo grupo de indivíduos sob cada uma das 4 variáveis.

Tabela 5: Teste de Friedman para verificar se há diferença entre a média das variáveis nas amostras em estudo.

Variáveis	Amostras			
	Média dos Rankings FNE	Média dos Rankings FE	Média dos Rankings GFNE	Média dos Rankings GFE
Comprometimento	4,47	4,09	4,75	4,10
Valores	2,00	1,70	2,21	2,04
Altruísmo	2,74	3,75	3,68	3,98
Satisfação no Trabalho	3,85	3,70	4,86	4,71
Crescimento na carreira	4,29	4,52	2,82	3,35
Resultados Alcançados	3,65	3,25	2,68	2,81
N	17	28	14	24

Fonte: Elaboração própria

MÉDIA DOS RANKINGS DAS VARIÁVEIS NAS AMOSTRAS

A variável que aparece com a **menor** média nos rankings é **Valores**, para todas as amostras. Um item especificamente é responsável por este resultado: “Se deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional”. Todas as amostras não concordaram com esta afirmação, descartando totalmente a perda da identidade profissional caso o funcionário saia da organização.

- **Funcionário Não Educador**

As avaliações dos funcionários não educadores apresentam a maior média dos rankings na variável **Comprometimento (4,47)**. Acreditam que conhecem os valores da organização, estão integrados e orgulhosos de trabalhar na MWM Motores.

- **Funcionário Educador**

As avaliações dos funcionários educadores apresentam a **maior** média dos rankings na variável **Crescimento na carreira (4,52)**. Apresentaram, através das respostas, foco no crescimento profissional, gostam de desafios, buscam e aproveitam as oportunidades internas para o crescimento e sabem o que querem.

- **Gestor do Funcionário Não Educador e Gestor do Funcionário Educador**

As avaliações tanto dos gestores do funcionário não educador como dos gestores dos funcionários educadores apresentam a maior média na variável **Satisfação no Trabalho (4,86) e (4,71)** respectivamente.

A maior divergência de opiniões entre os funcionários educadores e seus gestores está na variável Crescimento na Carreira e Satisfação no Trabalho. Os funcionários classificam o crescimento na carreira como seu principal foco, sendo que os gestores classificam essa variável como mediana. A pesquisa revela que os

funcionários vinculam as ações sociais que praticam na organização como desafios e como oportunidade de crescimento na carreira.

CAPITULO 4

4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada ofereceu dados que levam a conclusões sobre os pontos de vista dos funcionários que trabalham com projetos sociais e seus respectivos gestores. A pesquisa permitiu também analisar as respostas dos funcionários que participam de projetos sociais e de funcionários que não participam do Projeto Formare.

Os dados revelam que o funcionário educador possui valores convergentes com os valores da organização, conforme cita Porter e Kramer (2006). Os funcionários apontam: “Eu acredito naquilo que a MWM acredita (6,07). Revelam também que não estão na organização em busca de uma identidade profissional (3,39) e que a vontade de permanecer na organização são mais decisivos para estimular esta participação (5,82).

A pesquisa ajudou a identificar o comportamento que pode motivar o funcionário educador a participar de programas de Responsabilidade Social Empresarial: Crescimento na carreira (4,52). Os dados apresentaram resultados que caracterizam comportamentos desafiantes nos funcionários educadores, que tendem a estimular o funcionário a sair da acomodação. É a visão estratégica da Responsabilidade Social citada pelos autores, como Porter e Kramer (2006), que são referência dessa pesquisa. Porém os resultados mostram que os gestores desses funcionários educadores não possuem esta visão. Eles vêem os funcionários muito satisfeitos, comprometidos com a MWM e com fortes

características altruístas, porém os vêem com pouca visão de crescimento na carreira.

Os gestores dos funcionários educadores e gestores dos funcionários não educadores os vêem muito satisfeitos na MWM, que existe bom clima no trabalho e sentem-se reconhecido pela organização. Os funcionários, tanto os educadores como os não educadores também mostram bom nível de satisfação.

Isto não quer dizer necessariamente que todo funcionário satisfeito irá participar do projeto, uma vez que os gestores dos funcionários não educadores os avaliaram também como muito satisfeitos com a organização. A satisfação no trabalho revelado na pesquisa pode fortalecer a motivação para trabalhar no projeto social, porém não é um preditor.

Não houve diferenças significantes nas respostas dos funcionários educadores, com as respostas dos funcionários não educadores. A maioria deles se auto-avaliaram bem. Um ponto importante neste resultado é que os funcionários educadores receberam notas mais altas que os funcionários não educadores. Esse dado revela que as características do comportamento do funcionário educador são valorizadas pelos gestores, podendo com isso gerar futuros potenciais para crescimento na carreira dentro da MWM Motores. Participar do Projeto Formare impacta positivamente nas avaliações entre os gestores, porém não há impacto positivo nem negativo nas auto-avaliações entre os funcionários.

O resultado da pesquisa comprova também que o Projeto Formare estimula a mudança de valores nos funcionários que participam como educador, como apresenta Asley *et al.* (2005), podendo levar a uma maior identificação com os valores da organização, uma vez que a coordenação do projeto é de responsabilidade da mesma. Ao coordenar um projeto, a organização embute os

seus valores nas diretrizes que podem ser incorporadas pelo funcionário envolvido no contexto. Esse resultado pode ser relevante para a organização estimular a participação no Projeto Formare e estrategicamente objetivar um maior comprometimento do funcionário como os valores organizacionais.

.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Ao escolher o tema Responsabilidade Social Empresarial com visão de negócio a presente pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que motivam um funcionário a participar de um projeto social por meio da aplicação de questionário aos funcionários *in loco*.

O principal fator identificado que motiva o funcionário a participar do Projeto Formare é o Crescimento na Carreira. A pesquisa identificou também alguns resultados, baseados nos pontos de vista dos respondentes, gerados com esta participação tais como desenvolvimento da capacidade e originalidade para resolução de problemas (6,18) e maior exigência com a qualidade dos trabalhos diários (5,79).

Ao pesquisar trabalhos já realizados foram descobertas ferramentas existentes que ajudam a medir os resultados dos projetos sociais e outros podem ser desenvolvidos. Falta realmente despertar das organizações para que os projetos sociais sejam incorporados às políticas para uma gestão mais estratégica.

Espera-se que esta pesquisa contribua com a ampliação da discussão sobre o tema, como já vem ocorrendo em outras pesquisas acadêmicas que estimulam as organizações a criarem políticas que identifiquem os resultados concretos que os projetos sociais podem trazer como também políticas que levem a uma maior participação dos funcionários nesses projetos.

A limitação da pesquisa é o uso de apenas uma organização sendo que existem também outras que estão aplicando o Projeto Formare. No entanto, ela permitiu identificar os pontos de vistas das amostras da população e alcançar os objetivos propostos.

Como expectativa para futuros estudos sugere-se uma pesquisa específica como as áreas de gestão e coordenação de programas de Responsabilidade social Empresarial da organização para levantar a principal visão destas áreas sobre esses programas e as possíveis ações para exploração dos benefícios que eles geram também para a organização e para os funcionários.

REFERÊNCIAS

- ALBERONI, A.; VECA, S. **O altruísmo e a Moral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.
- ANTUNES, Celso. **Novas Maneiras de Ensinar, Novas Formas de Aprender**. São Paulo: Artemed, 2002.
- ARTHUR, Bernard Michael; ROUSSEAU, M. Denise . **The Boundaryless Careers: A new employment Principle for a new Organizational era**. New York; Oxford. University Press, 1996.
- ASHLEY, P. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33(3): 52 a 64. mai./jun.1993.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. 30(2), 23-34. Abr/jun. 1990.
- CAMPANHOL, E. M.; BRED A. F. A. **Responsabilidade Social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD. Brasília, 2005.
- CARROL, A. B. **Corporate Social Responsibility**. Busines and Society, Chicago, vol 38, set. 1999.
- COUTINHO, G. B. R.; MACEDO-SOARES, T. D. **Gestão estratégica com Responsabilidade Social**: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. Revista Administração contemporânea. Curitiba. Set./Dec.

2002.

DURKHEIN, E. As Regras do Método Sociológico. São Paulo. 2001.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras - uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** Editora Atlas, São Paulo, 1996, 172 páginas

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa:** benefício social ou vantagem competitiva. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005, 140 p.

FERREIRA, M.R., PROENÇA, T., PROENÇA, J. F. **As Motivações no Trabalho Voluntário 2008.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, p. 43-53. Julho/setembro 2008.

FISCHER, R. M., FALCONER, A. P. **Voluntariado Empresarial – Estratégia de Empresas no Brasil 2001.** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.15-27, julho/setembro 2001

FISCHER, R. M.:**Cidadania Organizacional:** um caminho de desenvolvimento. In: Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. Schmukler editores. São Paulo, 1999.

FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. **Responsabilidade Social Empresarial e Comprometimento Organizacional:** uma Relação Possível? In: Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Anual da ANPAD, 2002.

FRIEDMAN, M. (1937). **The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance.** Journal of the American Statistical Association, 32(200):675–701.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom.** Chicago: University of Chicago Press,

1970.

GOLDENBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto Ethos. São Paulo, 2001.

HARRISON, Jeffrey S., FREEMAN, R. Edward. **Stakeholders, social responsibility, and performance**: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, v.42, n. 5, p. 479- . oct. 1999.

HU, Y.; LIU, D. Altruism versus Egoism in Human Behavior of Mixed Motives. *American Journal of Economics and Sociology*, v. 62, n.4, p.677-705, 2003.

KISHORE, A. e CASADO, T. **Diversidade das Redes Sociais de Desenvolvimento** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro, 20007.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In M. D. Dunnette *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chigago – 1976.

MACHADO, C. P. F. **Responsabilidade Social e Governança**. O debate e as Implicações. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006, 172 p.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal, 1997. MAIA, R. [Palestra proferida na Fundação Getulio Vargas]. São Paulo, 23 abr. 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, Cesar. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEYER, P. J. e Allen J. N. **A Three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review Vol.1 Number 1, 1991 p.62-89.

MONDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizacional commitment, **Journal of Vocational Behavior.** 1979, p.224-227.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros (coordenação). **A Iniciativa privada e o espírito público: um retrato de ação social das empresas do Sudeste brasileiro.** Ipea, mar. 2000.

PORTER, M e KRAMER, M.R. **A vantagem competitiva da filantropia corporativa.** In: Crescimento: os melhores artigos da Havard Business Review, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PRESTON, L. E. e O'BANNON P. D. **The Corporate Social-Financial Performance Relationship.** A typology and Analysis Business and Society; Dec 1997;36, 4; ABI/INFORM Global p. 419-429.

RELATORIO DE ATIVIDADES 2009 – PROJETO FORMARE – FUNDAÇÃO IOCHPE.

ROBBINS, P. S. Comportamento Organizacional. Pearson. 11ª. Edição. São Paulo. 2006.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação Social das Empresas: Como Avaliar Resultados?** Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

SANTANA, F.F. **Carreiras Profissionais sem Fronteiras: Um Estudo com Professores Universitários.** Seminário Estudantil de Produção Acadêmica. Vol. 11, No.1, 2007.

SANTOS, Elenice C. Roginski, **Responsabilidade social ou filantropia?** Sonare. Revista Técnica do Sanepar, Curitiba, v.20, n.20, p. 18-27, jul./dez. 2003.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo, McGraw do Brasil, 1975. 350p.

STERNBERG, Elaine. **The Stakeholder Concept: A Mistaken Doutrine.** Leeds: Foudation for Business Responsibilities, Issue paper n.4, nov. 1999.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, Marlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

WERLANG, P. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial.** XXVI Enanpad, 2002.

WRIGHT, P. KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas 2000.

ZAPERLON, I. M. **Gestão e Responsabilidade Social.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006. 144p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPAM DO PROJETO FORMARE

CÓDIGO: _____

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala:

1= Discordo Completamente	4= Não discordo, nem concordo	5= Concordo
2= Discordo muito		6= Concordo muito
3= Discordo		7= Concordo completamente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Eu conheço os valores da MWM.							
2	Eu estou totalmente integrado na MWM.							
3	Procuro contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.							
4	A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.							
5	Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito.							
6	Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.							
7	Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.							
8	Eu acredito naquilo que MWM acredita.							
9	Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa							
10	Após participar do Projeto Formare melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.							
11	Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.							
12	A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.							
13	Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.							
14	Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.							
15	Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.							
16	Estou satisfeito com o clima no trabalho.							
17	Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.							
18	O Projeto Formare me ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.							
19	Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.							
20	Tenho boa relação com a minha chefia imediata.							
21	Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional							
22	O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade							
23	Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.							
24	Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.							
25	O Projeto Formare tem me ajudado a desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.							

26	Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional								
27	Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.								
28	A participação no Projeto Formare fez melhorar minha dedicação e interesse nas atividades diárias.								
29	Fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.								
30	Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.								

PARTE II – PERFIL PESSOAL E FUNCIONAL

31. Qual foi o seu cargo de admissão na MWM?

32. Qual é o seu cargo atual?

Das questões seguintes, assinale a alternativa que melhor representa a sua situação:

33. Idade

1. Até 25 anos
2. Entre 26 e 30 anos
3. Entre 31 e 35 anos
4. Entre 36 e 40 anos
5. Entre 41 e 45 anos
6. Entre 46 e 50 anos
7. Acima de 51 anos

34. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

35. Escolaridade

1. Até o 1º grau
2. 2º grau incompleto
3. 2º grau completo
4. Superior incompleto
5. Superior completo
6. Pós-graduação
7. Mestrado / Doutorado

36. Remuneração bruta do emprego

1. Até R\$ 500,00
2. Entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00
3. Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00
4. Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00
5. Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00
6. Entre R\$ 4.001,0 e R\$ 5.000,00
7. Mais de R\$ 5.001,00

Por favor, responda:

37. Qual o seu tempo de serviço para a MWM? __ anos e __ meses

38. Quantos cursos relacionados à sua ocupação você realizou nos últimos 12 meses?

39. Deste total, quantos foram custeados pela MWM?

UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

CÓDIGO: _____

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala:

1= Discordo Completamente	4= Não discordo, nem concordo	5= Concordo
2= Discordo muito		6= Corcordo muito
3= Discordo		7= Concordo completamente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Eu conheço os valores da MWM.							
2	Eu estou totalmente integrado na MWM.							
3	Procuo contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.							
4	A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.							
5	Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito.							
6	Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.							
7	Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.							
8	Eu acredito naquilo que MWM acredita.							
9	Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa							
10	Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.							
11	Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.							
12	A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.							
13	Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.							
14	Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.							
15	Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.							
16	Estou satisfeito com o clima no trabalho.							
17	Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.							
18	Nos dois últimos anos desenvolvi maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.							
19	Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.							
20	Tenho boa relação com a minha chefia imediata.							
21	Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional							
22	O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade							
23	Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.							
24	Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.							
25	Nos dois últimos anos procurei desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.							
26	Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional							

27	Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.							
28	Nos dois últimos anos melhorei minha dedicação e interesse nas atividades diárias.							
29	Nos dois últimos anos fiquei mais exigente com a qualidade nos prazos dos trabalhos diários.							
30	Sou aberto a novas idéias sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.							

PARTE II – PERFIL PESSOAL E FUNCIONAL

31. Qual foi o seu cargo de admissão na MWM?

32. Qual é o seu cargo atual?

Das questões seguintes, assinale a alternativa que melhor representa a sua situação:

33. Idade

1. Até 25 anos
2. Entre 26 e 30 anos
3. Entre 31 e 35 anos
4. Entre 36 e 40 anos
5. Entre 41 e 45 anos
6. Entre 46 e 50 anos
7. Acima de 51 anos

34. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

35. Escolaridade

1. Até o 1º grau
2. 2º grau incompleto
3. 2º grau completo
4. Superior incompleto
5. Superior completo
6. Pós-graduação
7. Mestrado / Doutorado

36. Remuneração bruta do emprego

1. Até R\$ 500,00
2. Entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00
3. Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00
4. Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00
5. Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00
6. Entre R\$ 4.001,0 e R\$ 5.000,00
7. Mais de R\$ 5.001,00

37. Qual o seu tempo de serviço para a MWM? ____ anos e ____ meses

38. Quantos cursos relacionados à sua ocupação você realizou nos últimos 12 meses?

39. Deste total, quantos foram custeados pela MWM?

UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AO GESTOR DO FUNCIONÁRIO QUE PARTICIPA DO PROJETO FORMARE

CÓDIGO: _____

CÓDIGO DO FUNCIONÁRIO: _____

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala:

1= Discordo Completamente	4= Não discordo, nem concordo	5= Concordo
2= Discordo muito		6= Concordo muito
3= Discordo		7= Concordo completamente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Ele(a) conhece os valores da MWM.							
2	Ele(a) está totalmente integrado(a) na MWM.							
3	Ele(a) procura contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.							
4	A razão dele(a) preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para ele(a).							
5	Desde que ele(a) começou a trabalhar no Projeto Formare seus valores mudaram muito.							
6	Ele(a) está sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar sua carreira							
7	Ele(a) é uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.							
8	Ele(a) acredita naquilo que a MWM acredita							
9	Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da permanência dele(a) na empresa							
10	Após participar do Projeto Formare ele(a) melhorou muito a estruturação das tarefas e a sua organização.							
11	Trabalhar na MWM é o principal orgulho dele(a).							
12	A solidariedade é uma das suas principais características pessoais.							
13	Ele(a) participa de trabalhos sociais fora da empresa.							
14	Sentir-se útil a alguém aumenta sua motivação para trabalhar.							
15	Para ele(a), o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.							
16	Ele(a) está satisfeito(a) com o clima no trabalho.							
17	Quando acontece uma insatisfação no trabalho ele(a) procura resolver imediatamente.							
18	O Projeto Formare o ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.							
19	Ele(a) tem planos definidos para atingir seus objetivos profissionais.							
20	Ele(a) tem boa relação com a chefia imediata.							
21	Ele(a) gosta muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o seu crescimento profissional.							
22	Para ele(a) o desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade							
23	Ele(a) aproveita todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o seu crescimento profissional.							

24	Ele(a) está satisfeito(a) com as tarefas que realiza na empresa.								
25	O Projeto Formare tem o(a) ajudado a desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.								
26	Se ele(a) deixar a MWM hoje perde a sua identidade profissional								
27	Ele(a) se sente reconhecido(a) pelos trabalhos que realiza.								
28	A participação no Projeto Formare fez melhorar a sua dedicação e interesse nas atividades diárias.								
29	Ele(a) ficou mais exigente com a qualidade nos prazos dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.								
30	Ele(a) está aberto(a) a novas idéias sendo criativo(a) para inseri-las às situações cotidianas no trabalho..								

UTILIZE O ESPACO ABAIXO PARA COMENTARIOS

OBRIGADA PELA SUA COLABORACAO

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AO GESTOR DO FUNCIONÁRIO

CÓDIGO: _____

CÓDIGO DO FUNCIONÁRIO: _____

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala:

1= Discordo Completamente	4= Não discordo, nem concordo	5= Concordo
2= Discordo muito		6= Concordo muito
3= Discordo		7= Concordo completamente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Ele(a) conhece os valores da MWM.							
2	Ele(a) está totalmente integrado na MWM.							
3	Ele(a) procura contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.							
4	A razão dele(a) preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para ele(a).							
5	Desde que ele(a) começou a trabalhar na empresa seus valores mudaram muito.							
6	Ele(a) está sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar sua carreira							
7	Ele(a) é uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.							
8	Ele(a) acredita naquilo que a MWM acredita							
9	Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da permanência dele(a) na empresa							
10	Nos dois últimos anos ele(a) melhorou muito a estruturação das tarefas e a sua organização.							
11	Trabalhar na MWM é o principal orgulho dele(a).							
12	A solidariedade é uma das suas principais características pessoais.							
13	Ele(a) participa de trabalhos sociais fora da empresa.							
14	Sentir-se útil a alguém aumenta sua motivação para trabalhar.							
15	Para ele(a), o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.							
16	Ele(a) está satisfeito(a) com o clima no trabalho.							
17	Quando acontece uma insatisfação no trabalho ele(a) procura resolver imediatamente.							
18	Nos dois últimos anos ele(a) desenvolveu maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.							
19	Ele(a) tem planos definidos para atingir seus objetivos profissionais.							
20	Ele(a) tem boa relação com a chefia imediata.							
21	Ele(a) gosta muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o seu crescimento profissional.							
22	Para ele(a) o desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade							
23	Ele(a) aproveita todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o seu crescimento profissional.							
24	Ele(a) está satisfeito(a) com as tarefas que realiza na empresa.							
25	Nos dois últimos anos ele(a) tem desenvolvido maior habilidade nos							

	relacionamentos internos.								
26	Se ele(a) deixar a MWM hoje perde a sua identidade profissional								
27	Ele(a) se sente reconhecido(a) pelos trabalhos que realiza.								
28	Nos dois últimos anos ele(a) melhorou a sua dedicação e interesse nas atividades diárias.								
29	Ele(a) ficou mais exigente com a qualidade nos prazos dos trabalhos diários, nos dois últimos anos.								
30	Ele(a) está aberto(a) a novas idéias sendo criativo(a) para inseri-las às situações cotidianas no trabalho..								

UTILIZE O ESPACO ABAIXO PARA COMENTARIOS

OBRIGADA PELA SUA COLABORACAO