



ANAIS DO CONEXOS.ONLINE
1ª edição

Evento: Conexos.Online

Realização: 28 de Setembro de 2019

Disponível: www.conexos.online

Apresentação

Prezados colegas,

No dia 28 de Setembro de 2019, foi realizado o Conexos (www.conexos.online), relevante evento acadêmico e profissional relacionado à negócios, empreendedorismo, gestão e temas correlatos.

Em virtude de uma grande curiosidade sobre o empreendedorismo parental, o evento abordou questões relacionadas a esse tema em um evento presencial que ocorreu no auditório da NAB no campus da Praia Vermelha, da Universidade Federal Fluminense, de modo a estimular o diálogo entre distintos profissionais e instituições, de maneira democrática, acessível e interdisciplinar.

Dessa forma, agradecemos a você pela atenção e consideração do Conexos.Online para a submissão do seu trabalho e, em especial, à todas os palestrantes, as instituições e profissionais que acreditaram e contribuíram para a viabilização dessa iniciativa.

De forma especial, esperamos que você desfrute das importantes contribuições oferecidas pelos autores que apoiaram o evento, apreciando os trabalhos completos selecionados e publicados nos Anais do Conexos.Online.

Saudações Acadêmicas,

Comitê Científico
Conexos.Online



Comissão organizadora do evento:

Prof. Dr. Fernando Oliveira de Araujo (UFF) – Coordenador Geral
Profª. Drª. Chrystyane Gerth Silveira Abreu (CEFET/RJ)
Profª. Drª. Istefani Carísio de Paula (UFRGS)
Profª. Drª. Marcia Elisa Soares Echeveste (UFRGS)
Prof. Dr. Jose Francisco Ramos Zanca (UNIVERSO)
Profª M.Sc. Hellen Costa Ramos (UFF)

Periodicidade da publicação:

Anual

Idioma(a) que serão aceitos os artigos:

Português
Espanhol
Inglês

Editor:

NECSOS/ UFF – Núcleo de Economia Criativa, Stakeholders, Organizações e Sociedade (Núcleo de pesquisa formal, aprovado institucionalmente na Universidade Federal Fluminense – UFF e registrado formalmente no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq).

Logradouro:

NECSOS/ UFF

Rua Passo da Pátria, 156/ 449 – Bloco E
São Domingos – Niterói – Rio de Janeiro
CEP: 24210-240

Edição atual:

1ª edição (setembro/ 2019)

Normas para publicação:

Serão considerados para apreciação e eventual publicação trabalhos provenientes de pesquisa e/ ou advindos de experiência prática dos autores. Todos os trabalhos deverão ser eletrônicos e enviados em formato .doc ou .docx, em documentos de, no máximo, 15 páginas, considerando as seguintes diretrizes:

- Folha A4
- Margens 2,5
- Espaçamento simples entre linhas
- Espaçamento simples (um “enter”)



Recomendações de sessões (não obrigatório):

- Introdução, explicitando claramente o contexto, o problema e o(s) objetivo(s)
- Fundamentação
- Método
- Resultados
- Conclusões

Consideração importante:

- Assume-se que o(s) texto(s) submetido(s) e, eventualmente, publicado(s) expressa(m) exclusivamente a opinião do(s) autor(es)

Sumário dos trabalhos aprovados

Artigo
Empresa júnior contribui para a aprendizagem de estudantes? Investigação na CEFET JR. Consultoria
Responsabilidade social e estratégia corporativa: uma proposta orientada à sustentabilidade organizacional na indústria automobilística brasileira

EMPRESA JÚNIOR CONTRIBUI PARA A APRENDIZAGEM DE ESTUDANTES? *Investigação na CEFET Jr. Consultoria*

Anna Carolina dos Santos Barros
CEFET/RJ Unidade Nova Iguaçu

Fernando Oliveira de Araujo
Universidade Federal Fluminense

Resumo

O presente trabalho analisa o potencial da CEFET Jr. Consultoria enquanto ambiente de aprendizagem. Com a finalidade de investigar a contribuição da referida empresa júnior para o desenvolvimento profissional dos estudantes-membro foi construído um instrumento de coleta de dados, orientado a mensurar o nível de conhecimento de cada consultor em relação à quatro distintas dimensões de aprendizagem: comportamental, gerencial, técnica e tecnológica. O instrumento foi utilizado também com a intenção de capturar a contribuição de cada consultor para a empresa e vice-versa. A pesquisa empírica contou com expressivos 92,86% de respondentes. Como resultado, foi evidenciado que, dentre as dimensões analisadas, a participação na empresa somente foi capaz de desenvolver satisfatoriamente os estudantes-membro nas dimensões comportamental e gerencial, em detrimento dos conhecimentos técnico e tecnológicos – tidos como indispensáveis para a atividade de consultoria. Observou-se ainda que a empresa poderia contribuir mais efetivamente com seus clientes a partir de um melhor aproveitamento dos profissionais do CEFET/RJ, além de contemporizar em seu processo seletivo estudantes de períodos mais avançados. Por fim, evidencia-se que o reposicionamento estratégico da empresa é fator a ser considerado para o cumprimento de seu objetivo institucional de desenvolver plenamente seus consultores e de alavancar sua competitividade no mercado.

Palavras-Chave

Movimento de Empresas Juniores; Dimensões de Aprendizagem; Educação Técnica e Tecnológica; Educação em Engenharia de Produção; CEFET Jr. Consultoria.

Abstract

This paper analyzes the potential of the CEFET Jr. Consultoria while learning environment. In order to investigate the contribution of that junior company to the professional development of its students-members was built an instrument of data collection, aimed to measure the level of expertise of each consultant in relation to four different dimensions of learning: behavioral, managerial, technical and technological. This instrument was also used with the intention of capturing the contribution of each consultant to the company and vice versa. The empirical research featured impressive 92.86% of respondents. As a result, it was evident that among the dimensions examined, the participation of the company was only able to successfully develop the students-members in the behavioral and managerial dimensions, as opposed to technical knowledge and technology – seen as essential for consulting activities. It was also observed that the company could contribute more effectively with their clients from a better utilization of CEFET/RJ's professionals, and compromise in their admission process students more graduated. Finally, it is evident that the company's strategic repositioning is a factor to be considered for the fulfillment of its institutional objective of fully developing their members and to leverage its market competitiveness.

KeyWords

Junior Enterprises Movement; Learning Dimensions; Technical and Technological Education; Education applied to Production Engineering; CEFET Jr. Consultoria.

1. Introdução

Na visão de Medeiros (2004), o mercado de trabalho sofreu sensíveis alterações desde o início do século XX. Ainda de acordo com o autor, se até o início da década de 90 o mercado demandava um profissional especialista em determinada área, na transição para o século XXI, o profissional deve procurar conjugar o conhecimento de áreas mais amplas, com a especialização sobre determinado assunto.

Segundo Longo (2005), neste novo século, impulsionado pela incorporação maciça das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e pela globalização da economia, o profissional deve estar em constante atualização para não se tornar mão-de-obra obsoleta. Assim, o estudante ao ingressar na sua Instituição de Ensino Superior deve, além de seus conhecimentos adquiridos em sala de aula, buscar conhecimentos práticos, além de outros, como postura profissional, formas de gerenciamento.

Assim, é cada vez mais relevante que as Instituições de Ensino Superior incorporem práticas didático-pedagógicas capazes de transmitir aos alunos conhecimentos sobre práticas vividas no mundo corporativo, ou seja, busquem criar “pontes” entre as universidades e as empresas.

Práticas relacionadas à Extensão Universitária podem ser encaradas como um mecanismo virtuoso de promover esta integração, na medida em que proporcionam ao estudante de terceiro grau um conhecimento prático atrelado à prática na empresa. Dessa forma é possível fazer com que o aluno complemente o aprendizado teórico adquirido em sala de aula (FORPROEX, 2003).

Nesta direção, uma das atividades extensionistas de maior destaque, atualmente, no Brasil é o Movimento de Empresas Juniores (MEJ). De acordo com a Federação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior, 2008):

“Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados”.

Empresa Júnior é uma empresa que pode (ou não) cobrar por seus serviços, sendo todo seu lucro operacional revertido para a empresa. Seus projetos são executados diretamente pelos seus membros (os alunos), contando com a supervisão de professores qualificados. Como seus projetos são em geral mais baratos que os de outras empresas de consultoria, tornam-se alternativas interessantes, sobretudo para pequenas e médias empresas do mercado, contribuindo diretamente para o fortalecimento destas empresas e, indiretamente, para o desenvolvimento da sociedade (ASSIS *et alli*, 2006; CASTRO *et alli*, 2006).

2. Descrição da situação problema

O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) é tido como uma oportunidade para o aluno exercitar na prática o que adquire de teoria em sala de aula. Embora existam alguns estudos qualitativos sobre o tema (OLIVEIRA, 2003; CASTRO *et alli*, 2006), a evidência de estudos de caráter quantitativa ainda é tímida.

Destaca-se ainda que na literatura revisada, não foi identificado nenhum estudo específico que caracterizasse as empresas juniores enquanto ambientes de aprendizagem, nem suas contribuições específicas tanto para a empresa, quanto para o estudante-membro.

3. Objetivos

O estudo tem como objetivo caracterizar as Empresas Juniores, em particular a CEFET Jr. Consultoria, enquanto ambientes de aprendizagem, identificando quatro dimensões de aprendizagem (comportamental, gerencial, técnica e tecnológica), relevantes à plenitude do desenvolvimento profissional dos estudantes.

3.1 Objetivos específicos

- a) Avaliar os reais benefícios oferecidos pela referida empresa em relação aos seus membros, bem como a reciprocidade dos membros em relação à empresa.
- b) Mensurar o nível de absorção de conhecimentos para os membros da Empresa Junior estudada, em quatro dimensões específicas, a saber: comportamental, gerencial, técnico, tecnológico.
- c) Analisar os resultados dos conhecimentos obtidos à luz da missão da empresa.

4. Questões problema

- i) A participação em empresa júnior é, de fato, contributiva para a aprendizagem do estudante? Se sim, em que medida?
- ii) A empresa júnior possui competência técnica suficiente para prestar serviços de consultoria, aderentes à sua missão institucional?
- iii) O discente-membro contribui para o desenvolvimento do conhecimento na empresa? Em que medida?

5. Metodologia

Em seminário de Iniciação Científica, promovido pelo CEFET/RJ, com o apoio do CNPq, em outubro de 2008, uma comissão de *referees* identificou que, até aquele momento, a pesquisa apresentava um caráter estritamente qualitativo, não corroborando para a mensuração do nível de absorção de conhecimento pelos membros da Empresa Junior. Dessa forma, identificou-se a necessidade de se criar uma ferramenta capaz de incorporar métricas quantitativas capazes de darem maior respaldo técnico-científico à pesquisa.

Assim, foi elaborada uma ferramenta capaz de levantar dados mensuráveis que, em adição à revisão da literatura e a experiência dos autores (um é atual membro da empresa estudada e outro é ex-membro de outra empresa júnior, além de professor e pesquisador de uma IFES) tornariam o estudo mais completo.

Para a construção do instrumento de coleta de dados, foi realizado um estudo prévio junto à Direção Executiva da CEFET Jr. Consultoria, orientado a avaliar a amplitude de informações técnicas de cada área. Adicionalmente, foram analisadas a carta de serviços avaliando e os conhecimentos técnico e tecnológicos demandados no dia-a-dia de cada consultor da empresa.

Com base nas informações coletadas – segundo uma escala psicométrica, de 1 a 5 – foi desenvolvido um questionário subdividido em sete partes, a saber:

- a) Informações Gerais: orientada a levantar o perfil dos membros da CEFET Jr. Consultoria, analisando idade média dos membros, qual é o curso do CEFET/RJ que a maioria dos membros estuda, entre outros aspectos.

- b) Informações Organizacionais: objetivo de analisar a empresa. Pesquisando qual área demandava mais membros, o nível de experiência anterior de cada um, motivação em fazer parte da CEFET Jr Consultoria e o seu cargo na empresa.
- c) Aprendizagem Comportamental: visa avaliar o nível de aprendizado comportamental do membro, incluindo aspectos como: assiduidade, habilidade de trabalhar em equipe, de prever riscos, entre outras.
- d) Aprendizagem Gerencial: pretende mensurar o nível de aprendizagem gerencial, incluindo aspectos como: planejamento de uma atividade, controle de seu desenvolvimento satisfatório, delegar funções, controlar e dirimir conflitos, entre outras práticas.
- e) Aprendizagem Técnica: orientada a analisar o nível de conhecimento de cada colaborador em relação à escrita, oratória e competência técnica na prestação de serviços baseados no portfólio da CEFET Jr. Consultoria. Esta parte do questionário foi subdividida para analisar de forma específica as virtudes e eventuais lacunas observadas na empresa. As subdivisões estão relacionadas a conhecimentos em: Marketing; Finanças; Projetos; Qualidade; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica; Operações Industriais, e; Sustentabilidade.
- f) Aprendizagem Tecnológica: visa mensurar o conhecimento em ferramentas tecnológicas necessárias à execução de projetos. De forma similar à dimensão anterior, esta etapa do questionário também fora subdividida nas seguintes partes: Sistemas Operacionais; Internet; Softwares, e; Linguagem de Programação.
- g) Contribuições ao Desenvolvimento: Após fazer uma auto-avaliação em cada quesito apresentado anteriormente, o indivíduo poderia avaliar com mais precisão seu nível de contribuição com a empresa, e da empresa com o colaborador (DAL PIVA, 2005).

Após a elaboração da ferramenta foi feita uma pré-testagem com três ex-membros pertencentes à gestão 2007/2008: dois faziam parte da diretoria executiva da empresa, e um era consultor da empresa. Este pré-teste tinha o objetivo de validar o questionário, além de inserir ou modificar as questões se necessário.

Feita a validação e incorporadas sugestões e impressões importantes na pré-testagem, os questionários foram aplicados presencial e individualmente a cada membro, de tal sorte que cada um respondesse sem nenhum contato com outro membro, evitando ao máximo qualquer tipo de viés. Estes procedimentos foram realizados entre janeiro e fevereiro de 2009.

No momento em que a ferramenta foi aplicada a CEFET Jr. Consultoria contava com 42 membros, dos quais 39 colaboraram com a pesquisa (92,86% de respondentes).

6. Revisão de Literatura

6.1. Evolução do Movimento Júnior

Segundo Matoski (2006), o movimento júnior nasceu na França, em 1967, com a constituição da Junior Enterprise – Empresa Júnior da L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris (ESSEC) –, como resultado da insatisfação dos discentes da L'Ecole Supérieure da prática pedagógica baseada somente na teoria, com poucas oportunidades práticas. Esta iniciativa pioneira teve tamanho sucesso e reconhecimento que, rapidamente, se difundiu no meio Acadêmico Francês, culminando na criação Confederação Francesa das Empresas Juniores, em 1969.

Dado o êxito do caso francês, o Movimento de Empresas Juniores (MEJ) ganhou projeção internacional e até o final da década de 80, confederações de empresas juniores se espalharam em países como Portugal, Espanha e Itália. Em 1986, a situação do Movimento de Empresas Juniores (MEJ), no âmbito mundial, era a seguinte (BRASIL JÚNIOR, 2008): 99 empresas juniores; 15.000 estudantes envolvidos; mais de 100 estudos realizados; faturamento anual da ordem de 40 milhões de Francos.

O conceito de empresa júnior chegou ao Brasil, em 1988, trazido pela Câmara de Indústria e Comércio Franco-Brasileira. A referida instituição veiculou nas principais mídias impressas brasileiras uma chamada pública para que Instituições de Educação Superior (IES) conhecessem e apoiassem o embrião do movimento júnior em território nacional. Em resposta ao chamado da referida Câmara, as primeiras empresas juniores brasileiras surgiram na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli/ USP); na Escola de Economia da Fundação Getulio Vargas de SP (EESP/ FGV) e na Universidade Federal da Bahia (OLIVEIRA, 2003).

Comparativamente, o movimento júnior brasileiro demonstrou maior sucesso que o Francês, pois, em apenas sete anos de existência, entre 1988 e 1995, foram fundadas 100 empresas juniores, marca que a França só atingiu em 19 anos, de 1967 a 1986 (BRASIL JÚNIOR, 2008). Segundo levantamento da Federação Brasileira de Empresas Juniores, em 2008, há no país 22.000 universitários distribuídos em, aproximadamente, 700 empresas juniores, realizando mais de 2.000 projetos por ano.

6.2. Análise da empresa: a CEFET Jr. Consultoria

Fundada em 2000, a CEFET Jr. Consultoria é a empresa júnior do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), contando com a participação de graduandos e professores, sendo autogerida pelos estudantes.

A empresa realiza projetos de consultoria nas áreas de Engenharia e Administração, tendo como missão: “Possibilitar o desenvolvimento de nossos clientes, com soluções criativas e eficientes, através de projetos que agreguem valor aos membros e à sociedade” (CEFET JR. CONSULTORIA, 2009).

A CEFET Jr. Consultoria promove atividades com dois níveis de orientação: interno e externo. Internamente, a empresa privilegia ações que fomentam a descoberta de talentos e oportunidades de melhoria nas dimensões técnica, humana e tecnológica nos seus consultores. Externamente, a empresa presta serviços a outras organizações, desenvolvendo estudos, análises e diagnósticos dentro de suas áreas de competência.

Os serviços oferecidos pela empresa estão relacionados às seguintes áreas: Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Pesquisas, Gestão Empresarial e Serviços de AutoCAD e Mecânica. A CEFET Jr. Consultoria ainda participa e apóia a realização de projetos sociais, tendo constituído uma coordenadoria específica para o desenvolvimento de ações de responsabilidade sócio-ambiental.

7. Análise e discussão de resultados da CEFET Jr. Consultoria gestão 2008/2009

7.1. Sobre o perfil da empresa júnior estudada

A primeira parte do questionário foi relevante para que se pudesse evidenciar o perfil, *lato sensu*, dos consultores da Empresa Junior na gestão 2008/2009, além de sinalizar outros aspectos contributivos à análise macro da pesquisa.

Os dados da pesquisa indicaram que 72% dos membros da empresa estão

concentrados na faixa etária entre 19 e 21 anos, sinalizando que a empresa é constituída por muitos jovens.

Em relação ao curso de graduação dos membros, apesar de a empresa não restringir a presença de estudantes oriundos de quaisquer cursos da educação superior oferecidos pelo CEFET/RJ, o estudo revela que os consultores e *trainees* são, basicamente, oriundos dos cursos de Engenharia de Produção e Administração Industrial. Isto indica que embora CEFET Jr. Consultoria forneça serviços de Engenharia e Administração, em sentido amplo, seus projetos estão, atualmente, concentrados em apenas duas áreas.

No que diz respeito ao ano e período de ingresso no CEFET/RJ, a maior parte dos respondentes (48%) está concentrada em estudantes entrantes em 2008. Este dado sinaliza que a maioria dos membros da empresa está cursando entre o 1º e o 4º período, ou seja, tiveram pouco contato com cadeiras específicas de cada curso, restringindo-se a disciplinas de ciclo básico. Este fato sugere um déficit formacional da empresa, podendo impactar na qualidade da prestação de serviços e no compartilhamento de conhecimentos internamente.

Apesar de a Empresa Júnior ter sido fundada para servir a toda a Instituição, alunos oriundos da Unidade Maracanã (unidade sede) têm ampla prevalência sobre discentes de outras Unidades do CEFET/RJ. Além da Unidade Maracanã, somente alunos de Nova Iguaçu (5%) compõem o quadro de consultores da empresa.

Em relação à experiência profissional prévia, 60% dos respondentes sinalizaram que nunca tiveram experiência profissional anterior, revelando a importância de o membro neófito passar por uma fase *Trainee* (etapa de ambientação), onde são transmitidos conhecimentos específicos relacionados ao trabalho de consultoria e à dinâmica da empresa.

Quando indagados qual o motivo de ingresso na CEFET Jr. Consultoria observa-se uma divergência de opiniões entre os respondentes: 18,23% dos membros desejam adquirir experiência profissional; 15,27% querem aprender técnicas de consultoria e gestão de negócios e 14,78% almejam melhorar o currículo. Nesta parte da pesquisa foi possível perceber que ao ingressar na empresa o aluno visa ter condições de ingressar no mercado de trabalho de forma mais competitiva.

Segundo a pesquisa, mais de 50% dos membros da CEFET Jr. Consultoria está trabalhando na empresa em um tempo não superior a quatro meses. Isto demonstra que a empresa é formada por membros recentes. Este fato, atrelado ao fato que a maioria absoluta da empresa cursa até o quarto período, sinaliza uma possibilidade elevada de despreparo técnico e pouca prática profissional dos atuais membros.

Quase 50% dos membros trabalham nas áreas de Projetos (26%) e Marketing (23%). Isto pode ser explicado pela demanda das áreas. Pois segundo o mapeamento de processos da empresa, o início de cada projeto precisa um Gerente de Projetos (Área de Projetos) e um Supervisor de Marketing (área de Marketing), como nem todos os projetos são fechados, as outras áreas muitas vezes não são alocadas.

Quando indagados se desejariam trocar de área, 50% afirmaram que desejam. Isto pode ser considerada uma conseqüência da maioria dos membros estar concentrada nos períodos iniciais da faculdade, o que pode causar dúvidas quanto ao futuro profissional.

7.2. Sobre o conhecimento comportamental

Esta etapa da pesquisa teve como objetivo avaliar o nível de aprendizado comportamental da empresa, em relação a: postura com clientes e outros membros;

pontualidade; adequação do vocabulário; apropriação da vestimenta; capacidade de trabalhar sob pressão; entre outros aspectos comportamentais relevantes a atividade de consultoria.

Quando indagados se a CEFET Jr. Consultoria tem contribuído para a evolução de seu estilo profissional 100% afirmaram que sim. No momento em que foi pedido aos membros que se auto-avaliassem em nível de aprendizado comportamental foi constatado 86,30% estão na faixa de conhecimento Bom e Excepcional (ver Figura 1). Isto reitera o resultado anterior, sinalizando ainda que nesse aspecto a empresa cumpre o seu papel de provedora de conhecimento, sugerindo adicionalmente que a empresa possui um alto perfil profissional – inclusive reconhecido pelos seus prêmios de qualidade (i.e. PQ Rio categorias ouro, prata e bronze).

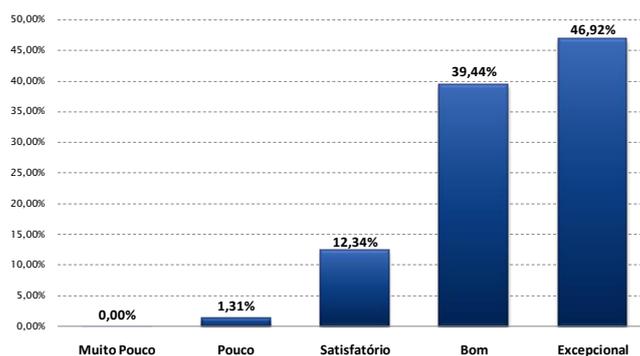


Figura 1 - Conhecimento comportamental

7.3. Sobre o conhecimento gerencial

Esta parte da pesquisa tem como objetivo avaliar o nível de aprendizado gerencial da CEFET Jr. Consultoria, envolvendo a capacidade de: negociar internamente e externamente a empresa; trabalhar em equipe; liderar uma equipe; controlar o desenvolvimento satisfatório de uma determinada tarefa; prever riscos; planejar uma tarefa; entre outros aspectos relevantes ao Conhecimento Gerencial.

A integralidade dos respondentes sinalizou que a empresa tem sido contributiva para o desenvolvimento de seu conhecimento gerencial. Quando os membros se auto-avaliaram em relação à classificação de seus conhecimentos gerenciais, 24,75% classificaram seu conhecimento em Satisfatório, 48,49% classificaria seu conhecimento em Bom e 23,34% classificaram seu conhecimento em Excepcional (Figura 2). Esse resultado indica que conhecimentos desta natureza conhecimento são bem disseminados na empresa, e que em mais uma dimensão de aprendizagem a empresa cumpre a sua função de desenvolvedora de conhecimento.

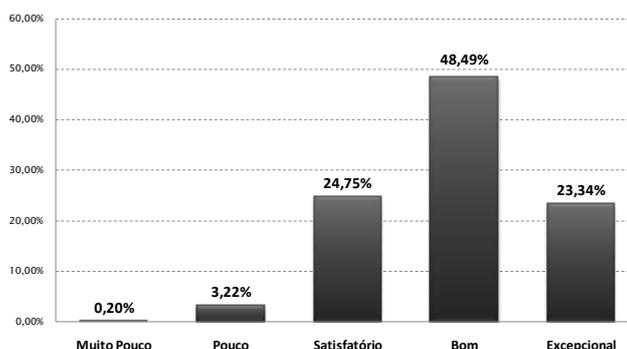


Figura 2 - Conhecimento gerencial

7.4. Sobre o conhecimento técnico

Esta etapa da pesquisa teve como premissa analisar a carta de serviço da CEFET Jr. Consultoria, suas áreas de atuação, e nível de conhecimentos técnicos específicos dos cursos relevantes à prestação de serviços da empresa.

Quando indagados se a CEFET Jr. Consultoria colaborou para o aperfeiçoamento em técnicas de redação, 72% afirmou que “sim”. Dos que afirmaram que “não” os motivos mais citados foram que já tiveram base forte na escola; não há capacitações específicas oferecidas pela empresa; e este aspecto não é incentivado pela empresa.

Os membros também foram perguntados se a empresa ajudou para a melhoria de sua técnica de oratória, e 97,44% afirmaram que sim. Entretanto, quando indagados se a CEFET Jr. Consultoria prepara, efetivamente, seus membros para prestarem consultoria relacionada à sua carta de serviços, apenas 68,42% afirmaram que “sim”, ou seja, quase um terço dos colaboradores não acredita que a empresa prepara tecnicamente seus membros. Esta estatística alarmante indica que a Empresa Junior pode não estar cumprindo sua maior missão, qual seja: ensinar, na prática, o que o estudante aprende, teoricamente, em sala de aula.

No sentido de evidenciar na empresa estudada as áreas técnicas mais desenvolvidas – e por que não, as áreas em que apresenta maiores fragilidades – foi solicitado aos consultores para que mensurassem seus conhecimentos técnicos nas seguintes dimensões específicas: marketing; finanças; projetos; gestão de pessoas; qualidade; gestão estratégica; operações industriais, e; sustentabilidade.

Quando pedido para avaliar o nível de conhecimento em serviços de Marketing, quase 50% dos respondentes alegam conhecer “muito pouco” ou “pouco” desse tipo de serviços (Figura 3). Ou seja, grande parte dos membros não está apta a prestar consultoria nessa área que, no entanto, encontra-se na carta de serviços, denotando uma fragilidade na empresa.

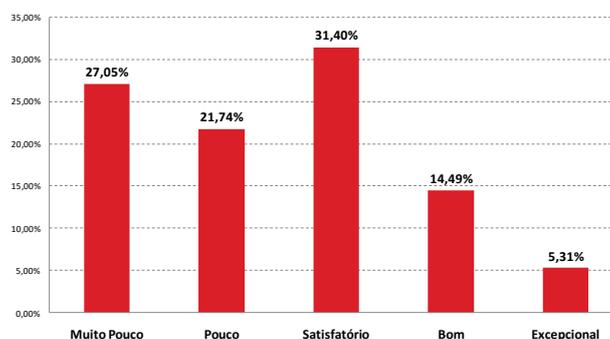


Figura 3 - Conhecimento técnico em marketing

Em relação ao nível de conhecimento em Finanças, 55,12% dos respondentes avaliaram seu conhecimento em pouco ou muito pouco, o que evidencia outro ponto fraco da empresa, pois esta atividade também se encontra na carta de serviços (ver Figura 4).

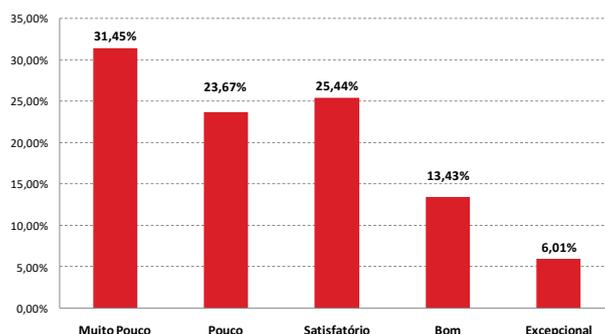


Figura 4 - Conhecimento técnico em finanças

Na área de Gerenciamento de Projetos, o nível de conhecimento técnico cresce consideravelmente. 61,36% das respostas dos entrevistados concentram-se de conhecimento satisfatório a excepcional (Figura 5).

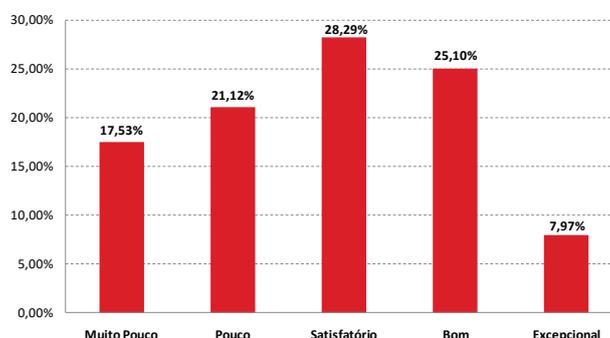


Figura 5 - Conhecimento técnico em gerenciamento de projetos

O nível de conhecimento técnico em qualidade poderia ser considerado satisfatório em relação a outras áreas, pois 61,5% dos membros consideram possuir um conhecimento de satisfatório a excelente (Figura 6). No entanto não é plenamente satisfatório, tendo em vista que a empresa executa, com freqüência, projetos relacionados a essa área, sugerindo que o nível de conhecimento da empresa em relação a esta dimensão fosse maior.

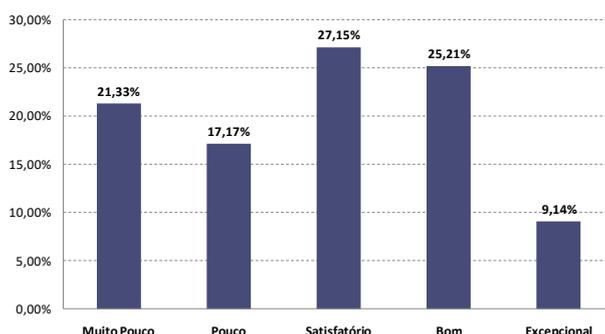


Figura 6 - Conhecimento técnico em qualidade

O nível de conhecimento técnico em Gestão de Pessoas pode ser considerado insatisfatório na medida em que 46,89% dos colaboradores consideram possuir pouco ou muito pouco conhecimento técnico nesta área (Figura 7). Isto pode ser explicado devido a CEFET Jr. Consultoria não oferecer nem comercializar, constantemente, serviços ligados a essa área, limitando estas atribuições quase que exclusivamente em âmbito interno à empresa.

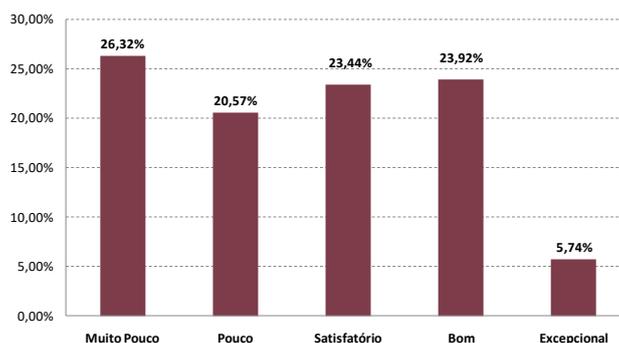


Figura 7 - Conhecimento técnico em gestão de pessoas

A área de Gestão Estratégica foi a que os membros indicaram ter um maior conhecimento técnico. Quase 89% dos respondentes consideram que seu nível de conhecimento é de satisfatório a excepcional (Figura 8). Com base nesse resultado, sugere-se que a empresa poderia fazer desta competência técnica internalizada a sua competência distintiva (segundo Hamel & Prahalad (1990), sua *core competence*).

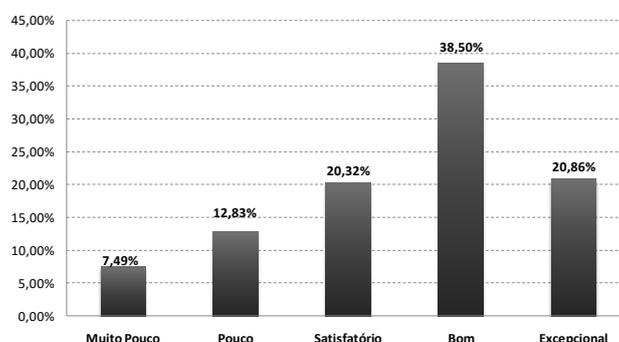


Figura 8 - Conhecimento técnico em gestão estratégica

A área de Operações Industriais não está contida na carta de serviços da empresa. Assim, esta pode ser o principal fator que ilustra o baixíssimo nível conhecimento técnico relacionado a esta dimensão (51,35%). Paradoxalmente, esta área abrange 68% dos membros da empresa (estudantes de Engenharia de Produção). Entretanto, devido à grande maioria estar nos períodos iniciais da faculdade, pode não ter cursado cadeiras específicas (Figura 9).

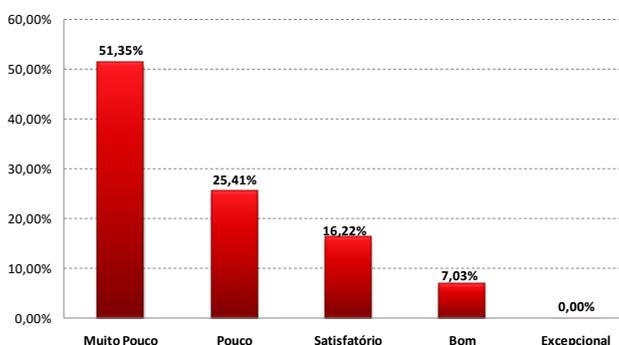


Figura 9 - Conhecimento técnico em operações industriais

A área de sustentabilidade não está contida na carta de serviços, no entanto, a empresa possui um Núcleo de Responsabilidade Social, do qual grande parte da empresa

participa. Assim, foi decidido que seria válido analisar o conhecimento técnico na empresa, que foi considerado baixo, pois 68,79% afirmam conhecer pouco ou muito pouco (Figura 10).

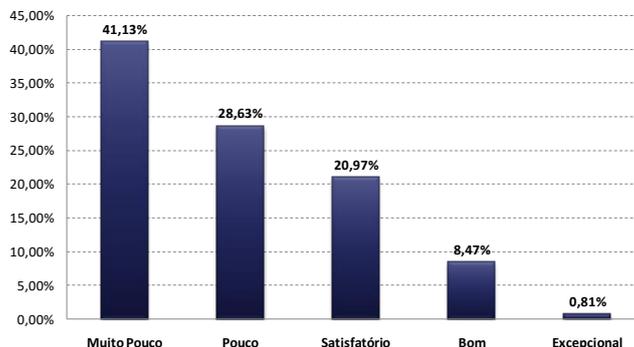


Figura 10 - Conhecimento técnico em sustentabilidade

7.5. Sobre os conhecimentos tecnológicos

Esta seção do questionário tem como objetivo analisar o nível de conhecimento dos consultores em relação às ferramentas tecnológicas necessárias para a realização de projetos e para o futuro profissional de cada membro. A partir das respostas dos membros foi possível avaliar o conhecimento tecnológico da empresa nas seguintes dimensões: sistemas operacionais; internet; softwares, e; linguagens de programação.

Quando perguntados se a CEFET Jr. Consultoria colaborou para o aumento do conhecimento em ferramentas, 97% dos respondentes afirmaram que “sim”. Curiosamente, os resultados obtidos evidenciaram a contraposição da assertiva dos respondentes, sobretudo no que diz respeito aos conhecimentos em softwares e linguagens de programação – relevantes para o desenvolvimento da atividade fim da empresa.

Em relação a sistemas operacionais (MS Windows® e Linux) e ferramentas de internet e conectividade (redes, blog, e-mail, MSN®, Skype®, Orkut®), os respondentes afirmaram possuir conhecimentos distribuídos entre as faixas de satisfatório a excepcional.

Quando indagados em relação ao conhecimento em Softwares (MS Project®, MS Office®, Corel Draw®, entre outros), quase 41,09% dos entrevistados responderam possuir muito pouco ou pouco conhecimento dessas ferramentas (Figura 11). Isto indica que a empresa precisa disseminar mais o conhecimento de softwares entre seus membros.

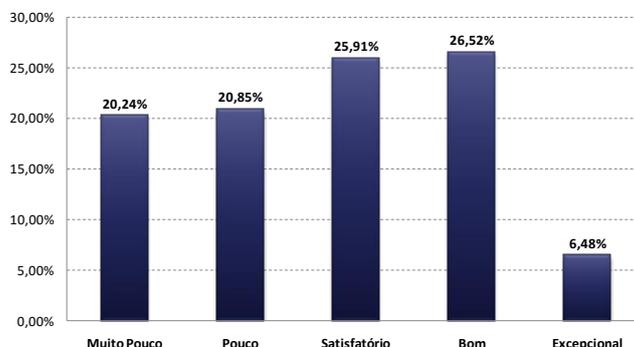


Figura 11 - Conhecimento tecnológico em softwares

Os conhecimentos em linguagens de programação obtiveram o pior nível de conhecimento comparado com outras dimensões investigadas: 84,62% afirmaram conhecer

muito pouco esta área (ver Figura 12). Reitera-se que para uma empresa que atua na área de Engenharia, este tipo de conhecimento é preponderante.

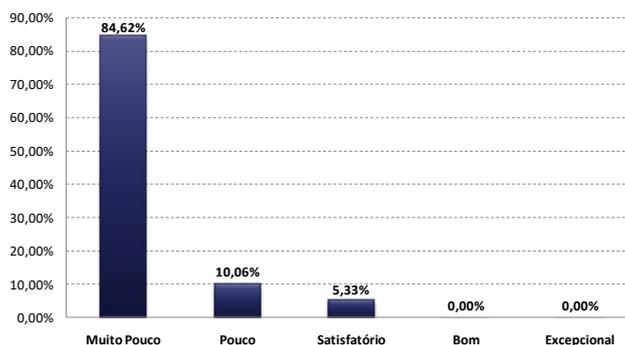


Figura 12 - Conhecimento tecnológico em linguagens de programação

8. Radar da amplitude do conhecimento oferecido pela CEFET Jr. Consultoria

Após a análise dos resultados de cada uma das quatro dimensões do conhecimento investigadas junto aos membros da CEFET Jr. Consultoria foi gerado um gráfico Radar (Figura 13) orientado a identificar possíveis assimetrias nos eixos e propor ações específicas para a Diretoria da Empresa no enfrentamento das eventuais distorções.

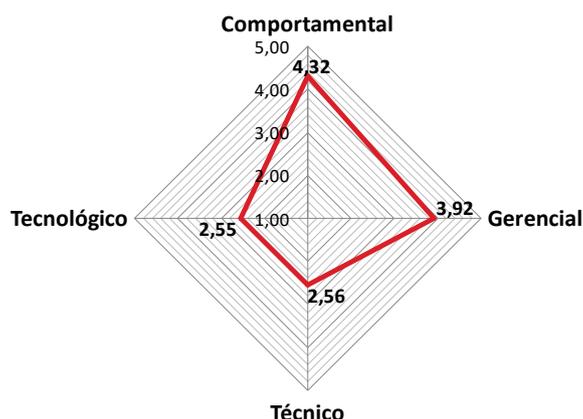


Figura 13 – Radar das dimensões de aprendizagem profissional em consultoria

O Radar ilustra um nítido destaque da empresa na formação comportamental e gerencial, em detrimento das formações técnicas e tecnológicas. Paradoxalmente, destaca-se que as competências técnicas e tecnológicas obtidas – através da prática ou da teoria –, constituem as bases para a prestação de serviços de consultoria.

A partir dessas considerações, observa-se uma assimetria aguda no que diz respeito às competências da CEFET Jr. Consultoria, que pode se refletir em termos de qualidade na prestação de serviços e impactar diretamente na missão da empresa estudada.

9. Avaliação do intercâmbio de conhecimento entre membros e empresa júnior

A pesquisa realizada avaliou também o quanto cada membro contribui para a empresa (x), e o quanto a empresa contribui para cada membro (y), em termos de transferência de conhecimento. Com a finalidade de prover uma análise mais criteriosa, foi desenvolvida uma matriz onde cada ponto (x, y) obtido com as respostas pudesse ser plotado, em uma escala de 0 a 10. Assim, foi possível a construção e caracterização de quatro quadrantes distintos, batizados pelos autores por: “Sanguessuga”, “Mundo Ideal”,

“Falha na Missão” e “*Teaching*”, conforme ilustra a Figura 14. Os quadrantes têm como características:

- a) *Sanguessuga*: O membro aprende muito, mas não contribui para o desenvolvimento da empresa.
- b) *Falha na Missão*: além de não agregar valor, o membro não absorve conhecimentos da Empresa Junior.
- c) *Teaching*: O membro absorve pouco ou nenhum conhecimento da empresa, mas ensina muito aos demais colegas e à organização.
- d) *Mundo Ideal*: O membro absorve muito conhecimento da empresa e colabora, em medida similar, para o conhecimento da organização.

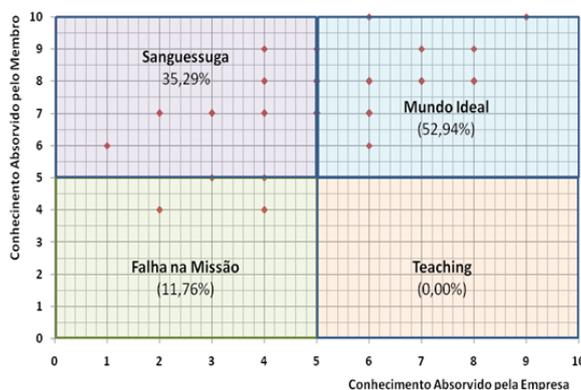


Figura 14 – Avaliação do intercâmbio de conhecimentos entre membro e empresa junior

A Figura 14, acima, ilustra que 35,29% dos membros pode ser identificado “sanguessuga”, ou seja, se só absorve conhecimento da empresa. Em contrapartida, 52,94% sinalizam fazerem parte do “mundo ideal”. Fato curioso a se destacar é que a maioria absoluta dos respondentes (88,24%) indica que a empresa contribui fornecendo conhecimentos para os seus membros, embora não se tenha uma precisão acerca de *qual* conhecimento é incorporado.

Para esta investigação, seria natural esperar uma concentração baixa de respondentes no quadrante “*Teaching*” (0,00%), uma vez que, conforme perfil identificado, os consultores da gestão 2008/ 2009 encontram-se nos primeiros períodos da faculdade, além de, a maioria, não ter tido experiência profissional anterior. Assim, a contribuição individual para a aprendizagem coletiva não foi observada.

10. Conclusões e sugestões de novas pesquisas

O presente estudo avaliou a CEFET Jr. Consultoria em termos de oportunidade de aquisição de conhecimento de forma complementar ao seu aprendizado de sala de aula. No entanto, tanto o grau, quanto as dimensões de conhecimento absorvidos pelos membros não são tão profundos como se esperava, por alguns motivos, a saber:

- [1.] a maioria dos membros está nos períodos iniciais da faculdade, o que contribui para uma exposição do estudante à prática sem a base teórica desejada.
- [2.] o foco de projetos relacionados a uma determinada área, em detrimento de outras.
- [3.] como a empresa não remunera seus consultores, observam-se membros não engajados

à causa da empresa.

No sentido de procurar estreitar as lacunas evidenciadas e aumentar o nível de conhecimento técnico da empresa, impactando diretamente a qualidade e credibilidade do nível de seus serviços, recomenda-se para a CEFET Jr. Consultoria a revisão de seu processo seletivo, abrangendo também estudantes de períodos mais avançados, além do estabelecimento de um relacionamento mais próximo com professores e pesquisadores do CEFET/RJ. Estas medidas teriam como orientação enfatizar a dimensão técnica de conhecimento, contribuindo para uma formação mais sólida dos membros e para o cumprimento da Missão da Empresa e da IES.

Finalmente, foi evidenciado que apesar da inegável contribuição da CEFET Jr. Consultoria para o aprendizado de seus membros, o conhecimento transmitido pela empresa encosta, basicamente, nas dimensões comportamental e gerencial, desprivilegiando o aprofundamento das dimensões técnica e tecnológica, absolutamente necessários à prestação de serviços e à conjugação da teoria à prática – proposta original das Empresas Juniores.

A matriz de avaliação do intercâmbio de conhecimento entre membros e empresa júnior (Figura 14) representa uma contribuição metodológica relevante para se analisar a aderência entre a intencionalidade e os resultados práticos obtidos pelas empresas juniores enquanto ambientes de aprendizagem.

Cumprir destacar que a amostra investigada foi restrita aos membros e *trainees* ativos na CEFET Jr. Consultoria entre o final de 2008 e o início de 2009. Neste sentido, um monitoramento periódico é recomendado para evitar viés proveniente de análise amostral restrita a um único intervalo temporal.

Como sugestão de novos estudos, almeja-se à extensão desta pesquisa a outras empresas juniores do Rio de Janeiro, afins à Engenharia de Produção, para avaliar seu aprendizado e realizar um diagnóstico do MEJ no referido Estado da Federação.

Agradecimentos

Os autores agradecem: o apoio financeiro do Programa PIBIC CNPq-CEFET/RJ que viabilizou o estudo; à Diretoria e aos membros da CEFET Jr. Consultoria pelas informações e pelo comprometimento com o êxito da pesquisa, além das relevantes contribuições das Professoras Anna Carla Araújo (DEPMC/ CEFET-RJ) e Inessa Laura Salomão (DEPRO/ CEFET-RJ) inspiradoras ao desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e refinamento metodológico da pes.

Referências

ASSIS, G.A; PRADO, S.P.C. & MARTINS, M.N. **A Empresa Júnior e sua contribuição para consolidar conhecimentos Teóricos**. Anais do XXVI ENEGEP. Fortaleza: ABEPRO, 2006.

BRASIL JÚNIOR – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Histórico e Dados do Movimento de Empresas Juniores no Brasil**. Disponível em www.brasiljunior.org.br, acesso em 03/10/2008.

CASTRO, J.C; SILVA, C.E.S; ALMEIDA, A. **Sistemática de Gerenciamento de Projetos para Empresa Júnior**. Anais do XIII SIMPEP. Bauru: FEB/ UNESP, 2006.

CEFET JR. CONSULTORIA. **Site da CEFET Jr. Consultoria** www.cefetjrconsultoria.com.br, acesso em 26/9/08

_____. **Planejamento Estratégico da CEFET Jr. Consultoria**. Rio de Janeiro: CEFET Jr. Consultoria, 2009.

DAL PIVA, Alexandro Rodrigo. **Desenvolvimento Organizacional: uma contribuição dos acadêmicos que atuam na Empresa Júnior da FADEP**. Anais do XIII SIMPEP. Bauru: FEB/ UNESP, 2005.

LONGO, Waldimir Pirró e. **Conceitos básicos de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Material Didático (MBA em Gestão da Inovação). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

MATOSKI, A; FRANÇA, J.M. **Proposta para parcerias entre Empresa Júnior e hotel tecnológico**. Anais do XXXIV COBENGE, Setembro de 2006.

MEDEIROS, Paulo Roberto Fernandes. **A Importância da empresa Junior da Engenharia de Produção**. Anais do XI SIMPEP, 8 a 10 de novembro de 2004.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Trabalhando como consultor júnior: como ser consultor com pouca experiência?** Franca: Ribeirão, 2003.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. HBR, v.90, n3, pp.79-91, 1990.

SOUZA, Paulo Renato. **Os riscos do corporativismo na educação**. Em Aberto, Brasília, v.8, n.43 jul./set. 1989.

Dados do(s) autor(es):

Nome: Anna Carolina dos Santos Barros

Qualificação acadêmica: Estudante de Engenharia de Produção do CEFET/RJ UnED Nova Iguaçu

Instituição em que atua: CEFET Jr. Consultoria

Cargo: Consultora de Marketing

Endereço: Av. Maracanã, 229 – CEFET/RJ – CEP: 20271-110 – Maracanã – Rio de Janeiro/ RJ

Telefone: 21 2566-3028 ou 21 2566-3045

E-mail: anna.barros20@gmail.com

Nome: Fernando Oliveira de Araujo

Qualificação acadêmica: Graduação em Engenharia de Produção pela UFF; Cursos de Aperfeiçoamento Profissional em Negociação Avançada e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho pela FGV; Mestrado em Sistemas de Gestão pela UFF; Doutorado em Engenharia de Produção pela PUC-Rio

Instituição em que atua: CEFET/RJ UnED Nova Iguaçu e Sociedade Fluminense de Engenharia de Produção

Cargo: Chefe do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO/NI); Coordenador do Núcleo de Empreendedorismo e Tecnologias Sociais (NETS); Vice-Presidente da Sociedade Fluminense de Engenharia de Produção (SFEP)

Endereço: Estrada de Adrianópolis, 1317/ Bloco B Andar Térreo (NETS) – Santa Rita – Nova Iguaçu/ RJ – CEP: 26041-271

Telefone: 21 2886-8914 ou 21 9493-9805

E-mail: faraujo@cefet-rj.br

Indicação da seção em que o(s) autor(es) deseja(m) ter seu texto publicado:

(x) Tecnologia e Gestão

RESPONSABILIDADE SOCIAL E ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UMA PROPOSTA ORIENTADA À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

Resumo

A complexidade e abrangência envolta na questão social do Brasil têm demandado das empresas, como entes sociais influentes, ações agudas e efetivas orientadas ao estreitamento dos hiatos sócio-econômicos em suas áreas de atuação. Fomentado por este cenário, o desenvolvimento de critérios de investimento, programas mobilizadores, como o voluntariado corporativo, além de sistemas de gestão de responsabilidade social corporativa, têm sido pensados objetivando conjugar os interesses do capital privado à sua ação social pró-ativa e sustentável. A presente pesquisa, baseada no estudo de caso de uma empresa multinacional da indústria automobilística do Brasil, foi concebida através de uma estratégia metodológica que se apropriou da revisão bibliográfica (em seu estado da arte), de entrevistas junto a atores importantes no processo decisório, da investigação social de campo, além do sentimento e da experiência profissional do autor relacionada à temática. Como resultado da investigação científica, propõe-se o desenvolvimento de um sistema de gestão da responsabilidade social corporativa, capaz de avaliar a efetividade das ações empresariais e seus impactos junto às comunidades e iniciativas sociais apoiadas; valorizar a imagem institucional e elevar a capacidade de atrair e reter talentos.

Palavras-Chave: Gestão Social, Responsabilidade Social Corporativa, Voluntariado, Sustentabilidade, Engenharia de Interesse Social

SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATIVE STRATEGY: A PROPOSAL GUIDED TO ORGANIZACIONAL SUSTAINABILITY IN THE BRAZILIAN AUTOMOBILE INDUSTRY

Abstract

The complexity and scope of the social matter in Brazil has demanded from companies, as influential social entities, acute and effective actions oriented towards the narrowing of the social economic hiatus in their environment. Encouraged by this scenario, the development of investment criteria, mobilization programs, such as corporate volunteering, along with the corporate social responsibility management systems, have been targeting the joining of interests of the private investment to its sustainable and proactive social action. The current research, based on the case study of a multinational company from the Brazilian automobile industry, was initiated through a methodology strategy that took over the bibliographical review (in its state of art), the interviews with important players of the decision process, the social field investigations, as well as the feeling and professional experience the author has in relation with the theme. As a result of the scientific investigation, there is a proposal for the development of a corporate social management system, able to evaluate the effectiveness of corporate actions and their impact on the communities and supported social initiatives; to increase the value of the institutional image; to elevate the capacity to attract and retain talents.

Keywords: Social Management, Corporate Social Responsibility, Volunteering, Sustainability, Social Interest Engineering

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Araujo (2005), “a responsabilidade social, para além de seu caráter filantrópico, deve ser encarada pelas empresas como investimento, como ativo passível de retorno, seja em termos de deduções de tributos, seja relacionado à imagem e à credibilidade da organização”.

Grandes empresas de segmentos industriais tradicionais, como o siderúrgico e de óleo & gás, têm desenvolvido programas mobilizadores com enorme maestria ao longo dos últimos anos. Como resultado de seus esforços, têm contribuído substancialmente para o desenvolvimento social e regional nas localidades onde atuam e obtendo enorme apreço e reconhecimento público, apesar do caráter amplamente destrutivo de suas atividades-fim.

Para Sucupira (2003), “observa-se uma preocupação crescente das empresas em vincular sua imagem à noção de responsabilidade social. A nova postura da empresa cidadã baseada no resgate de princípios éticos e morais, passou a ter natureza estratégica”.

Nota-se, nesse contexto, que a responsabilidade social, como atividade empresarial, possui um caráter reflexivo interessante, e que a competência no desenvolvimento de projetos que promovam o desenvolvimento sócio-econômico é vista com bons olhos pelas partes interessadas, dando conotação de diferenciação comparativa ao negócio (Porter, 2001).

Restringindo-se o foco à indústria automobilística brasileira – segmento alvo deste estudo – pode-se perceber que dentre as maiores montadoras de veículos, segundo o ranking FENABRAVE (tab. 01), apenas duas empresas fazem uma superficial menção à causa social.

Participação no mercado nacional por marcas de automóveis e comerciais leves		
1.	Fiat	24,62%
2.	Volkswagen	23,50%
3.	GM	20,21%
4.	Ford	13,22%
5.	Honda	3,88%
6.	Renault	3,32%
7.	Toyota	2,98%
8.	Peugeot	2,88%
9.	Mitsubishi	1,54%
10.	Citroën	1,44%
11.	Outros	2,41%

Tab. 01: Participação acumulada no mercado entre Janeiro e Março de 2005 (FENABRAVE, 2005)

Essas informações fazem-nos refletir sobre os reais motivos pelos quais estas empresas ainda encaram tão timidamente a questão da responsabilidade social, sobretudo num mercado absolutamente competitivo onde apenas 1,12 pontos percentuais separam o primeiro do segundo lugar do ranking.

O problema, nesse caso, passa a ser como conceber um sistema de gestão compatível, capaz de incorporar e implementar a cultura da responsabilidade social corporativa em empresas da indústria automobilística, de modo a contribuir para sua diferenciação comparativa, elevação da credibilidade junto às partes interessadas, engajamento dos colaboradores, além de estimular o desenvolvimento sócio-econômico sustentável.

Para tanto, e se fazendo uma rápida análise do perfil da indústria e seus investimentos em programas sociais, podem-se enumerar algumas questões de contorno úteis à investigação desse problema:

- O foco de atuação é restrito ao *core business* da empresa, ou seja, em pesquisa e desenvolvimento tecnológico – P&D, produção, distribuição e marketing;
- Há conhecimento técnico pouco acurado acerca de cenários industriais e políticas públicas de incentivo ao investimento social;
- Capacidade técnica e analítica limitada e incapaz de acompanhar os movimentos empresariais de vanguarda;
- Desconhecimento do que seja a Responsabilidade Social Corporativa, prevalecendo a noção de ação assistencial, sem reflexos quanto à necessidade de agregar valor (diferenciação comparativa e credibilidade) ao negócio da empresa;
- Descompromisso público e social.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos Gerais

- Apresentar a questão social do Brasil como ambiente de oportunidades e diminuição do risco corporativo;
- Aprofundar o entendimento da responsabilidade social como investimento social privado, passível de mensuração e retorno;

- Reforçar o caráter estratégico das ações sociais empresariais, conjugando a sustentabilidade do negócio ao desenvolvimento sócio-econômico do entorno.

1.2.2. Objetivo Específico

- Apropriar-se do estado da arte da responsabilidade social, tanto em termos de prática empresarial de sucesso, quanto dos mais modernos conceitos sobre o assunto, associados à experiência do autor e da sensibilidade de profissionais e pesquisadores da área, no sentido de propor um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa para uma organização da indústria automobilística brasileira, capaz de avaliar a efetividade das ações empresariais e seus impactos junto às comunidades e iniciativas sociais apoiadas; elevar a capacidade de atrair e reter talentos; valorizar a imagem institucional e contribuir para a sustentabilidade do negócio.

1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Uma vertente diferenciada na proposta deste estudo diz respeito ao próprio contexto ambiental onde o mesmo se situa, refletindo uma passagem singular da história social brasileira. Talvez, pela primeira vez num passado recente, o “paradigma da conquista” esteja sendo transformado no “paradigma do cuidado” (Boff, 2003), com a população, de modo geral, começando a reforçar sua idéia de comunidade, em sua mais nobre acepção: qualidade ou estado do que é comum; comunhão (Aurélio, 1999).

Outra característica importante a se destacar é a de que, apesar de nunca se ter noticiado ou percebido tantas organizações, projetos ou empresas que pensem a causa social no Brasil, as discussões acerca da efetividade destas ações, dos critérios que as norteiam, da otimização e correta alocação de esforços e recursos, bem como a avaliação de seus impactos sócio-econômicos ainda são muito incipientes.

A presente pesquisa pretende preencher estas lacunas, avançando na fronteira do conhecimento científico e contribuindo para a associação da variável qualificação técnica à sensibilidade necessária para o desenvolvimento dessa sinergia com a gestão social.

1.4. METODOLOGIA

A estratégia metodológica para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa bibliográfica exploratória, realizada a partir de artigos, livros e fóruns de discussão acerca da temática. Associada à revisão da literatura em seu estado da arte, foram realizadas entrevistas orientadas e conversas informais com profissionais e tomadores de decisão diretamente envolvidos com a questão da responsabilidade social na organização estudada.

Baseado em Gil (1994), Thiollent (2000) e Schrader (2002), o pesquisador também foi a campo, conhecer os principais projetos apoiados pelas iniciativas de responsabilidade social, onde se pôde avaliar o processo de gestão e conversar com os beneficiários das ações sociais.

Faz-se necessário destacar que, devido à transversalidade disciplinar do projeto de pesquisa proposto, a literatura técnica específica demonstrou-se escassa e pouco satisfatória.

Foram utilizadas também buscas na internet, orientações com profissionais e pesquisadores seniores, além de participações em eventos e defesas de monografias, dissertações e teses relacionadas ao tema.

De forma complementar à pesquisa exploratória, revisão da literatura e às orientações e participações em eventos acadêmicos, soma-se a experiência profissional do autor em consultorias e assessorias técnicas especializadas em gestão social, realizadas em empresas públicas, privadas, organizações do terceiro setor e movimentos sociais de base.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCEITOS

Os primeiros – e pontuais – discursos em prol de uma mudança de mentalidade empresarial no Brasil podem ser notados, mais nitidamente, a partir de meados da década de 60. No bojo destes acontecimentos, a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965 (ver fragmento abaixo), revela-se como um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo “responsabilidade social” relacionado diretamente às empresas, sem falar da própria relevância do tema relacionado à ação social empresarial no país (Torres, 2001).

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais. (Associação do Dirigente Cristão de Empresas – ADCE, 1965)

Durante praticamente duas décadas (entre 1964 e 1982), com a ascensão militar no Brasil, e a conseqüente desarticulação da sociedade civil organizada, os organismos privados não foram estimulados a desenvolverem ações comunitárias, e as discussões sobre os problemas sociais e, conseqüentemente, acerca da responsabilidade das empresas brasileiras foram esvaziadas, sendo retomadas somente na primeira metade dos anos 80.

Para Araujo, Corrêa & Sandes da Silva (2003), ao longo da década de 80, com o encaminhamento do processo democrático no país, percebe-se que muitos dos intelectuais exilados pelos governos militares voltavam gradativamente ao cenário nacional, e começavam a exercer pressão pela inclusão da questão social nas agendas dos governos e empresas, reacendendo a chama da responsabilidade social corporativa.

Conforme fora rapidamente ressaltado no primeiro capítulo, a entrada do setor privado na questão social brasileira foi notada, com maior força, no início da década de 90, através da criação de fundações e instituições de assistência social, sendo puxado também pelas tendências neoliberais de Estado-Mínimo e da concorrência entre multinacionais, no processo de globalização da economia.

Desde então, os conceitos e as práticas relacionadas à responsabilidade social vêm ganhando maturidade, sendo ampliada a percepção acerca da pluralidade envolta na discussão, bem como seus impactos diretos nas empresas. Questões como a melhoria do clima interno e da credibilidade organizacional; a valorização de competências sociais e humanísticas dos colaboradores; a formação de times de trabalho coesos e harmônicos; a felicidade das pessoas em contribuir para o empoderamento de algum grupo social marginalizado; além da motivação para o trabalho, são alguns dos muitos ganhos identificados em organizações que, efetivamente, internalizam e estimulam a responsabilidade social.

De acordo com a Comissão das Comunidades Européias (2001), a incorporação da responsabilidade social tem sido percebida como positiva não só entre os muros das organizações. Segundo o Livro Verde, redigido pela supracitada Comissão, as partes

interessadas têm percebido que “embora a sua obrigação primeira seja com a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações”.

Feito um breve apanhado do atual contexto das discussões e com a finalidade de facilitar o entendimento das definições e fundamentos que sustentarão as bases teóricas e a proposta desta pesquisa, serão apresentadas alguns conceitos-chave que, invariavelmente, serão apropriados ao longo do projeto, como: responsabilidade social corporativa, ética nos negócios e voluntariado.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Ao contrário de muitas das definições classicamente aceitas, relacionadas à moderna gestão empresarial, e referenciadas quase que com unanimidade pelos estudiosos dessa temática, os conceitos de responsabilidade social e cidadania corporativa, conforme se poderá notar ao longo da discussão, encontram-se ainda em fase de refinamento, não apresentando uma sentença única e estanque. Barbosa (2005) percebe a responsabilidade social como fenômeno em transição constante, que vai se modificando e incorporando novas e melhores percepções e experiências.

2.2.1. Responsabilidade Empresarial e as Organizações da Sociedade Civil

Como movimento de caráter eminentemente voluntário, a responsabilidade social ganhou adeptos não só do setor empresarial, bem como da academia e de organizações não governamentais – ONGs (muitas das quais originárias do setor privado), que investigam com profundidade a questão e cobram das empresas uma postura ética e transparente no desenvolvimento de suas atividades.

No Brasil, o chamado Terceiro Setor, composto pelas organizações não-governamentais, sem fins lucrativos e que atuam em função de um bem coletivo (Coelho, 2000), apresenta-se como “agente censor” das atividades empresariais desde 1961, quando da criação da ACDE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, em São Paulo.

Desde então, e principalmente nos anos 90, muitas organizações sociais influentes têm desenvolvido seus conceitos e procurado difundir suas práticas relacionadas ao comportamento ético, responsabilidade empresarial e cidadania corporativa.

Dentre as organizações criadas no Brasil, entre as décadas de 80 e 90, originárias do processo de redemocratização e com o objetivo (*lato sensu*) de sensibilizar e mobilizar o empresariado do país para a questão social, pode-se destacar, por ordem cronológica: o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais, em 1981; a FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, fundada em 1986; o PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais, movimento de empreendedores formado em 1987; a CIVES – Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania, fundada em 1994; o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criado em 1995; além do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998 (ARPEL, 2005).

Orientados a contribuir para a reflexão crítica e ação transformadora das empresas, alguns desses movimentos articulados da sociedade civil, além da academia, começam estruturar suas visões e disseminar práticas relacionadas à responsabilidade social e sua gestão nas empresas, conforme se poderá perceber.

Para o Instituto Ethos (2005), “a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

De forma bem próxima, Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2001) comungam de pensamento similar ao do Instituto Ethos (2005) na medida em que caracterizam a responsabilidade social corporativa como “a obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

Em 2003, o Instituto Ethos desenvolve a terceira versão de seus ‘Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial’, “uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão da empresa no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial (RSE), ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa.

Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem, de uso essencialmente interno”.

A partir de 1997, contando apoio e participação irrestritos do sociólogo Herbert de Souza – o Betinho, o IBASE começou a promover junto à iniciativa privada, além da Ação Cidadania Contra a Miséria e pela Vida, a campanha em favor da publicação anual do Balanço Social das Empresas, declarando que este seria o “primeiro passo para uma empresa tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã”.

Os Balanços ou Relatórios de Atividades Sociais dizem respeito aos demonstrativos sociais publicados anualmente por empresas, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. São considerados também instrumentos estratégicos para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa, no sentido da construção de maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

De acordo com Torres (2001), o modelo do Balanço Social do IBASE contribui para a gestão da responsabilidade social corporativa na medida em que: a) foi criado a partir da iniciativa de uma ONG, cobrando transparência e efetividade nas ações sociais e ambientais das empresas; b) separa as ações e os benefícios obrigatórios dos realizados de forma voluntária pelas empresas; c) é basicamente quantitativo; e d) ser for corretamente preenchido, pode permitir a comparação entre diferentes empresas e uma avaliação da própria corporação ao longo dos anos.

2.2.2. Ética e Responsabilidade Social na Visão da Academia

Sob o prisma acadêmico, Carvalho Neto *et alli* (2004) ressaltam que a revisão de literatura aponta que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido associado de forma automática ao de Ética nos Negócios (EN). Para os supracitados autores, o diálogo teórico entre a EN e RSE deve ser abordado de acordo com três dimensões da ética: “requer-se, ao mesmo tempo, uma ética da responsabilidade, uma ética afirmativa do princípio da humanidade e uma ética geradora de moral convencional”.

Carvalho Neto *et alli* (2004) enfatizam que “a partir dessa constatação, verifica-se a necessidade de dispor de um modelo teórico de Ética nos Negócios (EN) que possa balizar a pesquisa sobre RSE, a fim de evitar o risco de ideologização do conceito, na medida em que o

caráter ético de iniciativas organizacionais isoladas seja universalizado para toda a atuação da empresa, efetivando-se, assim, uma abstração que leve a crer que empresas que desenvolvam projetos sociais, ou ambientais, por exemplo, sejam necessariamente empresas éticas”.

De forma congruente às convicções de Carvalho Neto *et alli* (2004), Alledi Filho (2002) propõe um modelo teórico que concebe a gênese da responsabilidade social a partir de um “núcleo ético”, base para o delineamento das estratégias corporativas. Alledi Filho ressalta ainda que na ausência dessa unidade central, as ações empresariais teriam uma conotação absolutamente rarefeita e puída de valores sólidos o suficiente para contribuir com o desenvolvimento social, em sentido amplo.

A figura 02 abaixo revela o núcleo ético, base para a sustentabilidade das ações de responsabilidade social, bem como sua interdependência com a gestão transparente e com a sociedade, de modo geral.



Figura 02: O “Núcleo Ético” das Empresas (Alledi Filho, 2002)

Reforçando as discussões sobre a aparente dicotomia entre ética nos negócios e responsabilidade social, Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2001), atestam que a ética empresarial diz respeito a regras e princípios que pautam decisões de indivíduos e grupos de trabalho; finalmente, a responsabilidade social refere-se ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade.

À luz desse debate, a presidente da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, Maria Silvia Bastos Marques, considera que “[...] a responsabilidade social precípua da empresa é a busca do lucro”. Porém, segundo ela: “observa-se que a busca do lucro pelas empresas, numa visão contemporânea, está condicionada a padrões éticos de comportamento, no que diz respeito aos mais diferentes públicos. Entretanto, este papel, apesar de essencial, ainda é insuficiente. [...] As empresas, como agentes relevantes e integrados a esta sociedade, têm sido peça fundamental deste esforço, como pode ser constatado através dos balanços sociais, que já se tornaram usuais no país” (Revista Brasil Sempre, ano I, nº. 2, Fev. de 2000, p. 12).

De forma dogmática, Kapra (*apud* Alledi Filho, 2002) assevera que “a responsabilidade social de uma organização não pode ser diferente da responsabilidade social dos indivíduos; guardadas as devidas proporções. Deve-se ter, sobretudo, um comportamento ético”.

Avançando dos fundamentos teóricos às práticas corporativas, nota-se que o exercício da cidadania empresarial, adquirindo o status de “empresa-cidadã”, pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e gestão de responsabilidade externa.

Na visão de Costa (2004), uma empresa-cidadã tem no seu compromisso, com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade, o seu diferencial competitivo, buscando, desta forma, ser uma organização que investe recursos financeiros, tecnológicos e mão-de-obra em projetos de interesse público. É uma organização que cria um ambiente agradável de trabalho valorizando seus recursos humanos e é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral. E ainda, é uma empresa que se organiza e constrói maneiras alternativas de participar, conviver e viver melhor.

Para Kirschner (1998), a responsabilidade das empresas está para além de suas ações sócio-ambientais e econômicas, sejam de caráter interno ou externo. A autora destaca o papel dessas organizações como agente de estabilização social que deve ser valorizado por sua capacidade de salvaguardar o emprego, “valor essencial da socialização na sociedade contemporânea”.

No que concerne a questão legal, Alledi Filho (2004) é veemente quando afirma que a questão do cumprimento das obrigações legais não denota responsabilidade social, sim compulsoriedade cidadina. Para o autor, a responsabilidade social revela-se através da pró-atividade empresarial ética, após todos os requisitos legais terem sido atendidos.

O Diretor-Presidente do Grupo Odebrecht, Sr. Emílio Odebrecht, reforça a proposição de Alledi Filho, complementando:

Estamos convencidos, também, de que as ações das empresas devem ultrapassar os limites de suas obrigações legais, razão pela qual [as empresas do grupo], desde a sua fundação, contribuem com programas educativos e educacionais nas comunidades onde atuam (Revista Brasil Sempre, ano I, nº. 2, Fev. 2000, p. 10).

O professor Giannetti da Fonseca (2005) ressalta ainda que “sem cumprir o mínimo legal, é estranho que as empresas se preocupem com o máximo moral” (*in* Revista Exame).

A figura 03 representa as percepções do pesquisador, do empresário e do professor:



Figura 03: A Questão Legal e o Caráter Pró-Ativo da Responsabilidade Social (Alledi Filho, 2004)

2.2.3. A Responsabilidade Social das Empresas e seu Caráter Estratégico

Reveladas algumas percepções acerca da fundamentação teórica envolta na questão da responsabilidade social e da ética corporativa, tratar-se-á a partir de agora da questão estratégica embebida nesta discussão.

Segundo os resultados da pesquisa “Responsabilidade social e ética da administração” de Robbins & Coulter (1998), realizada com mais 2 mil consumidores norte-americanos, mais de 65% dos entrevistados (aproximadamente dois terços) “[...] afirmaram que trocariam de marca para um fabricante que apoiasse uma causa em que acreditassem, enquanto um terço (cerca de 35%) era mais influenciado pelo ativismo social de uma empresa do que por seus anúncios”.

As informações resultantes desta investigação refletem os indicativos de um movimento espontâneo, que vem ocorrendo em todo mundo, sobretudo a partir da Conferência Rio 92, em prol do respeito às boas práticas e da estima à conduta ética e transparente, não só das organizações, como dos indivíduos.

No dia 26 de dezembro de 2004, com a tragédia ocasionada pelas Tsunami – ondas-gigante que fizeram estragos avassaladores em 11 países do sudeste asiático –, reafirmou-se mais uma vez o espírito de mobilização, solidariedade, humanidade e cooperação de empresas, organismos internacionais e pessoas dispostas a contribuir para a atenuação dos sentimentos de perda e dor (Universitat de Barcelona, 2005).

O fato é que o comportamento responsável por parte das organizações, acima da dimensão caritativa possui um valor estratégico significativo e que não pode e não deve ser desprezado ou ignorado pelas empresas.

Para além das questões de ganho de imagem e elevação da credibilidade, a responsabilidade social das empresas deve ser entendida, principalmente, como um fator de minimização dos riscos do negócio e diferenciação estratégica competitiva.

De acordo com Almeida (2003), verifica-se uma mudança drástica no valor atribuído aos ativos. Se anteriormente os ativos imobilizados eram priorizados pelos acionistas na hora do investimento, atualmente é clara a ênfase nos intangíveis, em detrimento aos aspectos físicos. Para o *Financial Times*, reputação, marca, diálogo construtivo com *stakeholders*, parcerias e capacidade de inovar, representam de 75% a 90% da valorização do capital.

Almeida (2003) destaca ainda dois pontos fundamentais relacionados às demandas sociais e à conduta ética das organizações: o primeiro está relacionado ao que o autor chama de “Sociedade da Informação”; isto é “todos sabem de tudo sobre você, o tempo todo” – isso potencializa o valor das marcas, mas também os riscos à reputação das empresas. O outro ponto diz respeito à elevação e complexidade das demandas corporativas, como por exemplo: códigos de conduta; novas diretrizes para a comunicação; auditoria por terceiros; maior interação entre as partes interessadas; integração entre comunicação sobre desenvolvimento sustentável e sistemas de gestão.

No âmbito destas discussões, o autor entende que, como conseqüências imediatas para as empresas, haverá a necessidade de posicionamento claro de seus valores e princípios, além de vantagem comparativa para organizações vanguardistas, por exemplo, no que diz respeito às regulamentações, ao Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, entre outros.

A tabela 02 faz uma consolidação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis da responsabilidade social, levando-se em conta suas dimensões teórica e prática.

		ARGUMENTOS	
		DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS
DIMENSÃO	TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferência de uma função pública (estatal) para as empresas ▪ Dificuldade de aferição da efetividade das ações sociais por parte das empresas e seus impactos na sociedade ▪ Redução dos lucros das empresas por destinar recursos a ações sociais ▪ Baixa habilidade dos empresários em identificar o melhor foco para as ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser socialmente responsável é ser ético ▪ Melhorias nas comunidades onde a empresa está inserida, significam melhoria para a empresa ▪ Reforço do orgulho dos funcionários pela empresa, aumentando a produtividade e contribuindo para a elevação da auto-estima individual e do grupo e para a formação de times de trabalho coesos e felizes. ▪ Minimização do risco do negócio
	PRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento da otimização do patrimônio líquido das empresas com gastos em ações sociais ▪ O custo de programas sociais seria um peso financeiro para as empresas que teria de ser repassado aos clientes ▪ Baixo incentivo governamental para as empresas realizarem ações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ações que demonstrem sensibilidade podem ser lucrativas para a empresa (marketing social) ▪ Ser socialmente responsável impacta diretamente na melhoria da imagem pública e na reputação da empresa ▪ Elevação das ações na bolsa de valores

Tabela 02: Aspectos favoráveis e desfavoráveis da RSE (Adaptado de Rodrigues & Souza, 2004)

Diante do paradoxo de que a questão social seria de responsabilidade inalienável do Estado e que a maior responsabilidade social da empresa, de forma incontestável, seria com o lucro (*in* Revista Exame, ano 39, nº.6, pg. 20-31, 2005), Castel (1998) se manifesta ressaltando que “o Estado-providência clássico, ao mesmo tempo em que decorre do compromisso de classe, produz efeitos de individualismos formidáveis. Quando se proporciona aos indivíduos esse pára-quadras extraordinário que é a garantia da assistência, se permite que, em todas as situações da existência, se libertem de todas as comunidades, de todos os pertencimentos possíveis, a começar pelas solidariedades elementares de vizinhança; se existe Seguridade Social, não preciso de meu vizinho para me ajudar. O Estado-providência é um poderoso fator de individualismo”.

O fato é que o fenômeno da globalização tem provocado rupturas agudas no que concerne a Governança Global, ou seja, os papéis dos atores sociais estão se “redefinindo”. Vivemos atualmente num mundo tripolar, onde o controle dos governos tem diminuído, a influência das empresas tem aumentado e a sociedade civil está amadurecendo (Almeida, 2003).

3. ESTUDO DE CASO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

De acordo com o relatório “Fatos e Dados sobre o Brasil do Real”, desenvolvido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (1995), à época do Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, a indústria automobilística melhorou muito a qualidade de seus produtos com a abertura da economia.

Em um período de quatro anos (1990 – 1994), a indústria automobilística lançou mais modelos do que em toda a sua história no País. A idade média de design foi reduzida de 11,4 anos em 1990, para 7,2 anos em 95. A qualidade dos veículos também melhorou, na medida em que foi possível incorporar ao processo produtivo, componentes, principalmente microeletrônicos, cuja importação era vedada, devido à reserva de mercado da informática, antes existente.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea, fundada em 1956, reúne empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus) e máquinas agrícolas automotrizes (tratores de rodas e de esteiras, cultivadores motorizados, colheitadeiras e retroescavadeiras) com instalações industriais no Brasil ou em vias de iniciar a produção.

Anualmente, a Anfavea publica um relatório apresentando um panorama dos principais indicadores da evolução da indústria automobilística brasileira, sem descurar dos amplos aspectos econômicos e sociais que a indústria encerra. Séries apresentam os principais desempenhos de produção, vendas internas e exportações. Ao final da obra, referências internacionais permitem situar a inserção mundial da indústria e mercados automobilísticos do Brasil.

Em sua versão de 2004, o Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira, publicado pela Anfavea desde 1987, apresenta informações relacionadas à caracterização geral da indústria, seus aspectos econômicos e sociais, além de um balanço da produção e da comercialização interna e exportações.

A indústria automobilística brasileira encerrou 2003 com capacidade instalada de produção anual de 3,2 milhões de autoveículos e 86 mil máquinas agrícolas automotrizes. Tais capacidades são frutos dos investimentos realizados entre 1994 e 2002, que redundaram na ampliação e modernização do parque industrial. Um dos aspectos desse esforço reside em que, do total de 48 unidades que compõem o parque – sediado em sete unidades da Federação e em 27 municípios –, 22 foram inaugurados no período 1996-2002 (Anfavea, 2004).

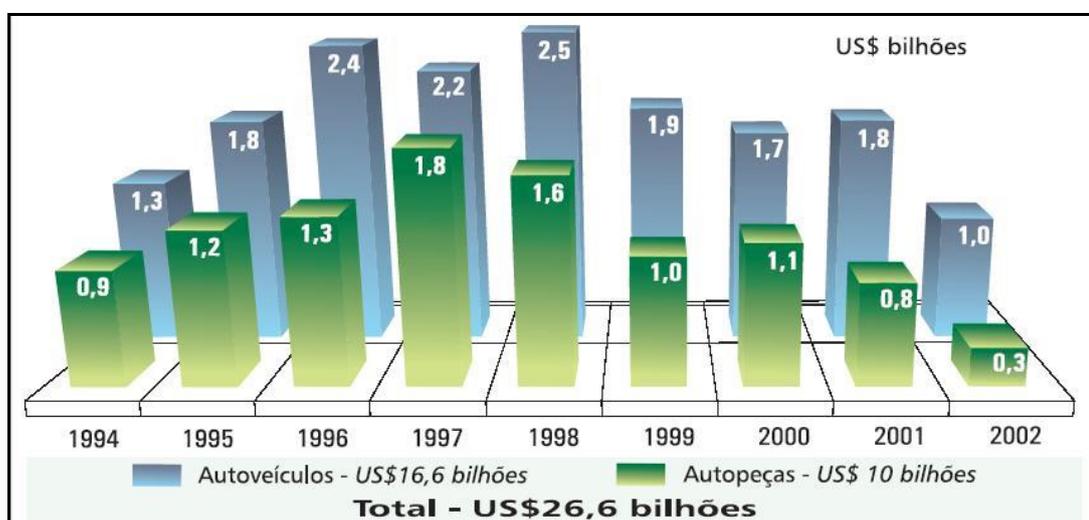


Figura 03: Investimentos da indústria automobilística no Brasil entre 1994 e 2002 (Anfavea e Sindipeças, 2004)

Segundo o Anuário, uma característica marcante da indústria automobilística brasileira é seu amplo raio de ativações econômicas e sociais, em si e nos segmentos fornecedores, distribuidores e afins, promovendo as melhores práticas de gestão, processos, produtos, relações com trabalhadores e consumidores.

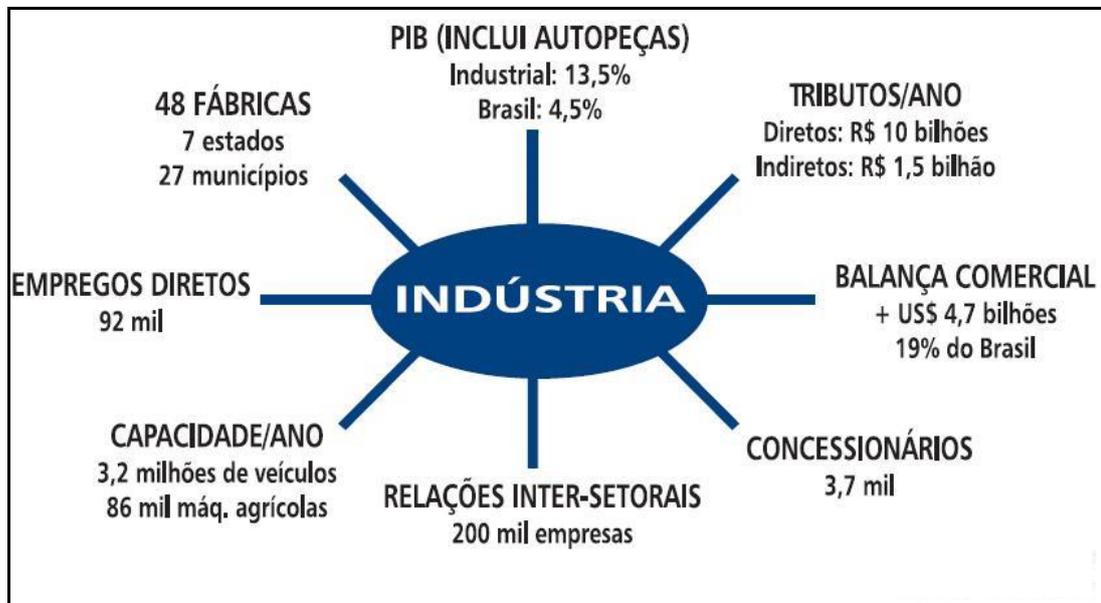


Figura 04: Aspectos econômicos e sociais da indústria automobilística brasileira (Anfavea, Booz Allen & Hamilton, 2004)

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea (2004), entre os principais fatores que as impulsionaram o desenvolvimento das exportações, merecem ser destacados:

- Capacidade instalada e produtos tecnologicamente competitivos e de alta qualidade para abastecer mercados interno e externo;
- Esforço dos fabricantes em estabelecer o Brasil como plataforma exportadora para a América, Europa, Ásia, Oceania e África, disputando com filiais co-irmãs e a concorrência em geral esses mercados;
- Acordos comerciais em nível internacional (Mercosul, México, Chile) que, ao reduzir tarifas, dão maior competitividade aos produtos acabados e autopeças fabricados no Brasil;
- A vital necessidade de aumentar a participação das exportações na capacidade instalada da produção, dos atuais 17% para 30%, visando, ao lado do robustecimento do mercado interno, trazer retorno aos investimentos realizados.

3.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa estudada faz parte de um grupo multinacional de capital germano-americano, que chegou ao Brasil na primeira metade dos anos 50. Entretanto, foram somente 3 anos após sua fundação que instalou sua primeira fábrica de caminhões em uma cidade do ABC Paulista. Passadas quase cinco décadas, a empresa domina amplamente o segmento de veículos comerciais, com com mais da metade da frota nacional de ônibus e caminhões.

Além da reconhecida liderança no segmento de veículos comerciais, a empresa tem expandido sua atuação, investindo na produção de automóveis de passeio, além de contar com um dos mais modernos centros de treinamento e pós-venda da América Latina e com um Centro Empresarial responsável pela representação da matriz e pela gestão financeira do grupo no Brasil, todos localizados na região sudeste do país.

Segundo dados de 2003, o grupo conta no Brasil com aproximadamente 11.300 colaboradores diretos, subdivididos em três unidades e um Centro Empresarial.

3.3. O PROBLEMA

Reconhecida como organização de vanguarda e referência mundial na fabricação de veículos comerciais e de passeio, a empresa multinacional estudada entende que seu compromisso público estende-se para além da comercialização de produtos e serviços, entidade empregadora, pagadora de impostos e tributos, e geradora de dividendos para seus acionistas.

Neste sentido, a responsabilidade social empresarial do grupo, principalmente a partir de 2002, vem sendo encarada como investimento privado orientado ao estreitamento das disparidades sócio-econômicas, sobretudo nas regiões de interferência direta da empresa.

Tais investimentos, ainda que representem somas pouco vultuosas em relação ao faturamento bruto da organização, tanto em termos nominais quanto percentuais, possuem papel relevante no que concerne a atenuação dos inúmeros problemas regionais.

Somados aos fatores sociais, há de se destacar ainda o caráter conjuntural envolto no problema. Com o anúncio, no final da década de 90, da instalação de uma nova unidade produtiva do grupo multinacional numa região logística e estrategicamente bem localizada – entre três das maiores capitais do Brasil –, gerou-se uma grande expectativa na cidade e nos demais municípios do entorno, no que diz respeito: à elevação de oportunidades profissionais e garantia de emprego; ao crescente aquecimento da economia; aos reflexos positivos nos serviços públicos, graças ao pagamento vultuosas contribuições tributárias; ao aumento da relevância econômica e da visibilidade da cidade e da região; à atratividade de novas plantas fabris; entre outros.

O êxito do primeiro projeto da nova unidade de produção foi aquém das expectativas, melindrando os mais otimistas e freinando, de certo modo, a esperança de um milagre econômico para a região.

Assim, o investimento social do grupo, se não responde diretamente à expectativa da população local no que concerne ao almejado estado de bem estar social, relacionado – em situações ideais – ao desenvolvimento da atividade fim da empresa, pelo menos propõe-se a amortecer as possíveis (e prováveis) frustrações públicas adjacentes ao lastro de sua atuação na região.

Em relação às estratégias de aporte de capital nos projetos sociais, a empresa definiu como seu público-alvo crianças e jovens entre 7 e 17 anos, em situação de risco social. Atualmente, os projetos apoiados têm o caráter eminentemente assistencial, onde o grupo atua, principalmente, como financiador de algumas iniciativas.

As principais linhas de atuação da responsabilidade social da empresa, em síntese, contribuem para: a formação de mão de obra profissionalizada e com competência técnica para uma possível apropriação pela indústria local; a elevação dos índices de educação fundamental e básica; a melhoria da qualidade de vida de famílias em situação de risco social; a elevação da auto-estima comunitária; a redução da violência; o estímulo às práticas desportivas e ampliação da cidadania.

A atuação social da empresa estudada se dá através de ações conjuntas com ONGs locais, Associações Filantrópicas, Organismos Pára-Estatais e Prefeitura Municipal. Na maioria dos casos, essas organizações atuam como executoras dos projetos, cabendo ao grupo o papel de mantenedor. Há de se destacar, entretanto, algumas iniciativas articuladas e geridas internamente como: sensibilização para o voluntariado corporativo; engajamento de trainees e estagiários para o desenvolvimento de projetos sociais; mobilização de colaboradores e familiares para a obtenção de alimentos e mantimentos; mutirão para reformas e serviços gerais nos projetos apoiados.

Adicionalmente, há de se considerar dois pontos que, se não justificam, indubitavelmente reforçam o caráter de diferenciação comparativa da responsabilidade social corporativa, sobretudo numa indústria onde a disputa por mercado é absolutamente acirrada, conforme fora visto no tópico 1.3 do capítulo 1 (páginas 18 a 20):

- **Diferenciação competitiva.** Avaliando-se o segmento automobilístico como um todo, pode-se considerar a indústria brasileira consolidada e competitiva, nos cenários nacional e internacional. Sendo assim, todo e qualquer fator de diferenciação organizacional representa enorme potencial em cooptar mercados, sobretudo num período onde praticamente toda indústria encontra-se num elevado estágio de qualidade e incremento tecnológico.
- **Redução do risco do negócio.** Recordando o tópico 2.2.3. (páginas 31 a 33) verifica-se uma mudança drástica no valor atribuído aos ativos. Atualmente é clara a ênfase nos intangíveis, em detrimento aos aspectos físicos. Elementos como reputação, marca, códigos de conduta ética, diálogo construtivo com as partes interessadas, parcerias e capacidade de inovar, representam de 75% a 90% da valorização do capital, segundo Fernando Almeida, presidente do CEBDS – Comitê Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Atualmente o grupo tem se dedicado à reestruturação de seus conceitos e práticas relacionados à responsabilidade social, incrementando sua atuação e a efetividade de seus investimentos, no sentido de incorporar em suas estratégias de gestão, ações orientadas à sustentabilidade das iniciativas apoiadas.

3.4. ANÁLISE E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A gestão da responsabilidade social corporativa, acima da perspectiva filantrópica ou assistencialista, denota-se como fator decisivo em prol da sustentabilidade dos negócios das organizações, sobretudo numa realidade global onde discussões e posturas transparentes, definidas e compartilhadas sobre desenvolvimento sustentável, comércio livre e justo, voluntariado corporativo, diversidade e ética nos negócios, entre outras, são cada vez mais freqüentes e exigidas tanto sob o prisma dos clientes, quanto dos acionistas.

No bojo dessas discussões em favor do estreitamento dos hiatos sócio-econômicos e de demandas cada vez mais complexas dos mais diversos públicos, a estruturação estratégica das práticas de responsabilidade social corporativa deve ser entendida como a formalização de um comprometimento público da organização, como ente social, com a comunidade entorno, com seu público interno, com seus clientes, com seus fornecedores, com o poder público, com seus acionistas, com o meio ambiente e com a sociedade, de modo irrestrito.

Como proposta de gestão formal, urge que não seja perdido o foco na obtenção de resultados, seja em termos sócio-ambientais ou econômico-financeiros. Neste sentido, o processo de delineamento das diretrizes estratégicas de responsabilidade social, deve contemplar os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e retro alimentação (fruto do aprendizado corporativo), com métricas e objetivos previamente definidos, orientados às especificidades de cada projeto e procurando integrar o binômio impacto social-resultado organizacional.

A partir de agora, dar-se-á o aprofundamento da proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, sugerindo-se critérios de seleção, monitoramento e avaliação de projetos, sempre com a orientação estratégica e sustentável.

3.4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um sistema de gestão da responsabilidade social para uma organização da indústria automobilística do Brasil, de forma a contribuir para a profissionalização, a orientação e a gestão estratégica e sustentável das atividades de responsabilidade social (RS), fomentando o voluntariado corporativo e analisando as práticas de RS como investimento corporativo.

3.4.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste projeto foram previamente submetidos à apreciação e discussão, tanto em termos teórico-conceituais quanto práticos, com gerentes e supervisores do grupo multinacional, além de especialistas da área, docentes e consultores seniores que deram suporte à pesquisa e à proposta.

Tais objetivos foram subdivididos em três etapas, conforme detalhamento abaixo. A primeira, de caráter analítico, fora realizada *in loco* nas dependências da empresa e em visitas às iniciativas apoiadas. A segunda e a terceira, de caráter propositivo e técnico, serão identificadas e descritas como processos do sistema proposto.

#	ETAPA	AÇÕES PREVISTAS
1. Análise	Ambientação na Realidade Corporativa do Grupo Pesquisado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarização com a realidade corporativa do grupo pesquisado ▪ Participação em reuniões do grupo de trabalho de RS ▪ Compreensão dos objetivos estratégicos da empresa em relação à responsabilidade social ▪ Aprofundamento do entendimento dos projetos de RS já existentes ▪ Visitas <i>in loco</i> aos projetos ▪ Avaliação do andamento e dos resultados esperados dos projetos
2. Proposição	Estruturação da Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussão e planejamento negociado das atividades de RS ▪ Definição da equipe de RS (ênfase na interdisciplinaridade) ▪ Definição orçamentária ▪ Definição do público-alvo ▪ Definição das linhas de atuação (perfil dos projetos apoiados) ▪ Definição e publicação da política de RS ▪ Definição das métricas e resultados a serem atingidos ▪ Definição de cronograma de acompanhamento dos projetos ▪ Delineamento de proposta para a sustentabilidade de iniciativas sociais apoiadas ▪ Definição dos critérios de seleção de organizações sociais beneficiadas (idoneidade, isenção política, relevância social...)
3. Implementação	Implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estímulo ao desenvolvimento de novos projetos sociais por funcionários e colaboradores da empresa ▪ Fomento ao engajamento voluntário ▪ Fomento às atividades sociais ▪ Criação de marcos comemorativos aos resultados sociais obtidos com os projetos ▪ Estabelecimento dos canais de comunicação para a divulgação das ações de RS em conjunto com a coordenadoria de Marketing ▪ Desenvolvimento e compartilhamento de relatórios de aprendizado corporativo ▪ Publicação do balanço social ▪ Publicação do relatório de sustentabilidade

Tabela 03: Descrição do escopo da proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa

3.4.3. O Modelo de Flecha: Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

Nos tópicos 3.6.3, 3.6.4 e 3.6.5, respectivamente, serão aprofundadas as questões relacionadas à proposição teórico-conceitual do Modelo; aos aspectos operacionais e, finalmente, ao delineamento de indicadores de base sócio-técnica. Almeja-se com isso o desenvolvimento de um Modelo sólido e capaz de responder ativamente às demandas organizacionais e sociais, orientado pela sustentabilidade.

Cabe reforçar, mais uma vez, que o autor não tratará de questões relacionadas à certificação ou normatização no que tangem as práticas e/ ou sistemas de gestão, conforme expresso no tópico 1.5 (página 21).

O Modelo de Flecha (figura 14) ilustra a proposta do sistema de gestão da responsabilidade social. O referido modelo fora delineado e estruturado em 9 (nove) etapas interdependentes, norteadas pela sustentabilidade e pelo compartilhamento do aprendizado corporativo. Como resultados esperados, têm-se os conseqüentes amadurecimento e consistência das práticas da organização, orientadas à efetividade de suas ações sociais e seus respectivos impactos.

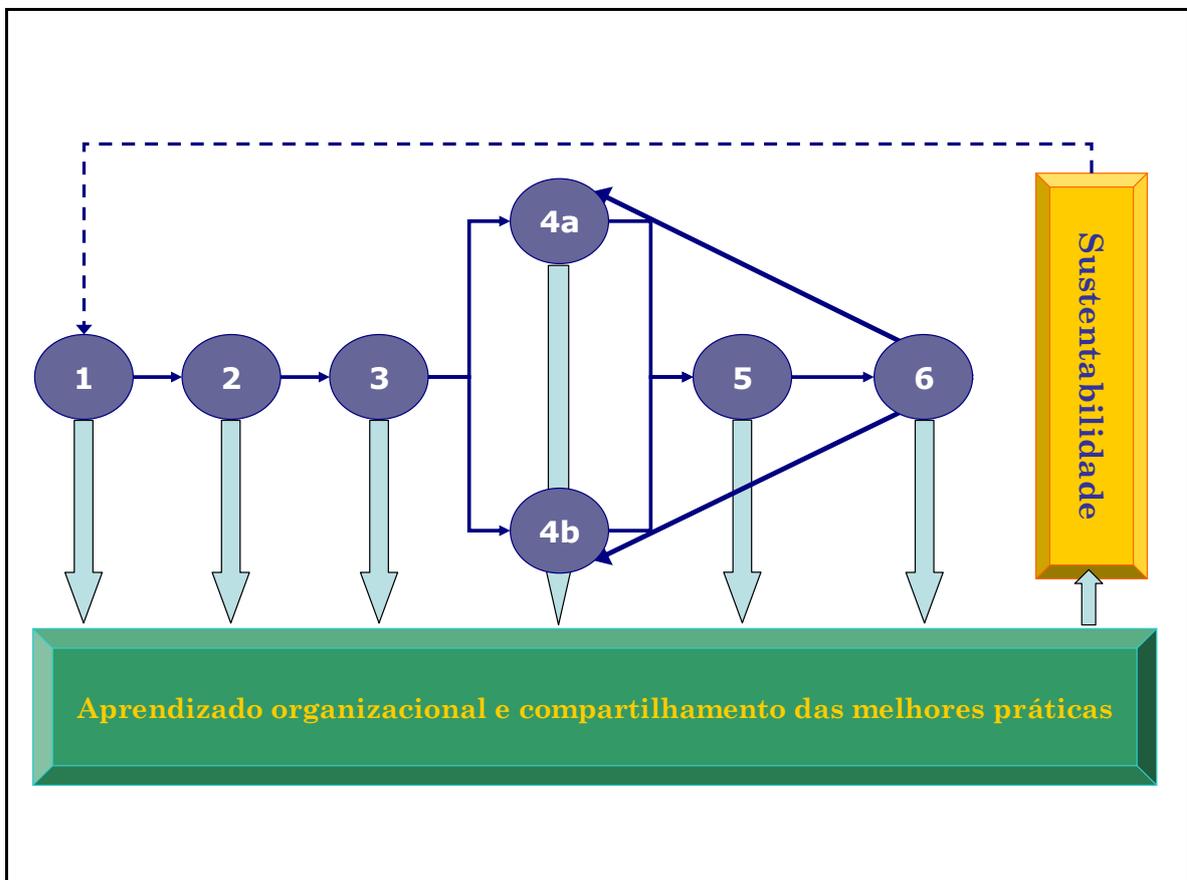


Figura 05: O Modelo de Flecha – Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

3.4.5. Aspectos Operacionais

Conforme se pode depreender da análise da figura acima, o Modelo de Flecha é composto de 9 (nove), a saber:

- ❶. Estruturação
- ❷. Definição e Publicação da Política de Responsabilidade Social
- ❸. Sensibilização para o Voluntariado
- ❹a. Análise e Seleção de Projetos – Demanda Externa
- ❹b. Análise e Seleção de Projetos – Demanda Interna
- ❺. Monitoramento Estratégico
- ❻. Avaliação de Impactos Sócio-Econômicos
- ↻ Sustentabilidade
- 📖 Aprendizado Organizacional e Compartilhamento das Melhores Práticas

O detalhamento técnico de cada uma das etapas e seus respectivos resultados esperados pode ser consultado na dissertação de mestrado homônima a este trabalho, disponibilizada no Centro de Documentação Miguel de Simoni, do LATEC/ UFF.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social proposto, representado pelo Modelo de Flecha, objetiva-se consolidar e reestruturar o entendimento e a operacionalização dos investimentos sociais de um grupo multinacional da indústria automobilística brasileira.

O Modelo apresenta como principal premissa a simplicidade, tanto em termos operacionais, quanto de inteligibilidade. Além disso, pressupõe aspectos de capacitação continuada e sensibilização para a questão social, indispensáveis no tratamento de iniciativas desta natureza.

O caráter multidisciplinar caracterizou o Modelo proposto, na medida em que congregou desde indicadores estritamente objetivos, como gestão financeira e fluxo de caixa, até aspectos absolutamente subjetivos como emancipação social.

Fica clara a flexibilidade para customização do Modelo de acordo com a realidade e o grau de maturidade de cada organização, das mais variadas indústrias.

Com a implementação e efetivação do Modelo de Flecha, almeja-se que os principais aspectos relacionados à gestão da responsabilidade social corporativa sejam cobertos e investigados de forma a contribuir para a diminuição do fosso social existente no Brasil, a ampliação dos impactos sociais e a promoção do bem comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Norma Brasileira de Responsabilidade Social – NBR 16.001*. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ALLEDI FILHO, Cid. *Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

_____. *Notas da Aula “Sustentabilidade Organizacional” Ministrada no Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.

ALMEIDA, Fernando. *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. *Notas da palestra: O Bom Negócio da Sustentabilidade*. 07 de Novembro de 2003. Rio de Janeiro: CEBDS, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. São Paulo: ANFAVEA, 2004.

ARAUJO, Fernando Oliveira de. *Sistema de gestão da responsabilidade social corporativa: proposta para uma organização multinacional da indústria automobilística brasileira*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005.

ARAUJO, Fernando Oliveira de; CORRÊA, Ronaldo de Freitas; SANDES DA SILVA, Gisele. *Sustentabilidade de Organizações Sociais e Avaliação de Seus Impactos em Micro-Sistemas Locais: Uma Contribuição da Engenharia de Produção às Organizações do Terceiro Setor*. Monografia (Engenharia de Produção). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.

REGIONAL ASSOCIATION OF OIL AND NATURAL GAS COMPANIES IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN. *Report: Research on the Ethics, Transparency, Social Responsibility and Sustainability in the Oil and Gas Industry in Latin America and the Caribbean*. Alberta, Canada: Environmental Services Association of Alberta – ESAA, 2005.

BARBOSA, Livia Martins. *Notas de Defesa da Dissertação “A Responsabilidade Social do Pequeno e Médio Empresário: Um Estudo Exploratório”*. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política – PPGCP. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

BOFF, Leonardo. *Ética e Moral – A Busca dos Fundamentos*. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2003.

_____. *Competição ou Cooperação?* Disponível em <http://fly.to/boff> <Acesso 07 de abril de 2004>.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; PENNA, Roberto Patrus Mundim; COELHO, Helena Maria Queiroz; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Casa de Ferreiro, Espeto de Pau? Um Estudo sobre a Gestão de Pessoas em Organizações Signatárias da Agenda de Responsabilidade Social Global Compact da ONU*. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – ENEGEP, 2004.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, jul. 2001. 35 p. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/off/green/index_pt.htm <Acesso em 21/03/2005>.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. *Terceiro Setor e Desenvolvimento Social*. Relato Setorial. Rio de Janeiro. Nº. 3 AS/ GESET, BNDES, 2001.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. *Organização e Responsabilidade Social*. Texto componente da disciplina Sistemas de Gestão do Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética Empresarial. Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Medindo o Desempenho Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

JANNUZZI, Paulo de Martins. *Indicadores Sociais no Brasil – Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações*. Campinas, SP: Alínea, 2001.

KIRSCHNER, Ana Maria. *A Sociologia Diante da Globalização: Possibilidades e Perspectivas da Sociologia das Empresas*. Antropolítica: revista contemporânea de antropologia e ciência política, Niterói, n. 4, 1998.

LONGO, Waldimir Pirró e. *Impactos Sociais do Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. Material didático do Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)*. Genebra: Organização das Nações Unidas – ONU, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RATTNER, Henrique (org.). *Brasil no Limiar do Século XXI*. 1ª. Ed. São Paulo: 2001.

SCHRADER, Achim. *Métodos de Pesquisa Social Empírica e Indicadores Sociais*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

SCHWARTZ, Bertrand. *L'Insertion Sociale et Professionnelle des Jeunes*. Paris: La Documentation Française, 1981.

SUCUPIRA, João. *O Balanço Social e A Responsabilidade Social das Empresas*. Biblioteca Virtual. Rio de Janeiro: IBASE, 2003. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=40&sid=5&tpl=printerview> <acesso em 10/03/2005>.

SUSTENTABILE. *Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais – MEANDI*. Rio de Janeiro: Sustentabile, 2005a. Disponível em <http://www.sustentabile.com.br> <acesso em 15/04/2005>.

_____. *Metodologia de Avaliação de Impactos Sociais – MAIS*. Rio de Janeiro: Sustentabile, 2005b. Disponível em <http://www.sustentabile.com.br> <acesso em 17/04/2005>.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Mitos do Voluntariado no Brasil: para além de boas intenções*. Revista IntegrAção, ano 7, nº. 38. São Paulo: Fundação Getulio Vargas – EAESP, 2004. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano7/05/administrando.htm> <acesso em 25/03/2005>.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 2000.

TORRES, Ciro. *Balanço Social: Teoria e Prática*. In TIBÚRCIO SILVA, César Augusto; FREIRE, Fátima de Souza (org.) *A Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

TORT, Patrick. *Darwin e a Ciência da Evolução*. REIS, Véra Lucia dos (tradução). Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Apresentação de Trabalhos Monográficos de Conclusão de Curso*. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. 6ª ed. Niterói: EdUFF, 2003.