



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.3, p.1-20, setembro/dezembro, 2011

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Motivações e Propósitos de Funcionários Participantes em Programa de Responsabilidade Social: o Caso da MWM International Motores

Mirian Mesquita Devoens¹

Moisés Balassiano²

Denise Medeiros Ribeiro Salles³

Artigo recebido em 11/01/2012. Aceito em 06/03/2012. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Fucape Business School (FUCAPE). Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358 - Boa Vista - Vitória/ES - CEP: 29075-505. Email: mirmes@ibest.com.br.

² Doutor em Psicologia Quantitativa pela University of Illinois - Urbana Champaign. Professor Associado da Fucape Business School (FUCAPE). Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358 - Boa Vista - Vitória/ES - CEP: 29075-505. Email: moises@fucap.br.

³ Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF). Endereço: Rua Mário Santos Braga, 30, 7º andar, Sala 701 - Campus do Valonguinho - Centro - Niterói/RJ - CEP: 24020-140. Email: denisesalles@id.uff.br.

Motivações e Propósitos de Funcionários Participantes em Programa de Responsabilidade Social: o Caso da MWM International Motores

O presente trabalho parte da premissa de que as políticas sobre responsabilidade social empresarial devem ser alinhadas às estratégias de negócio da organização, para se obterem mudanças no comportamento do funcionário que participa de projetos de responsabilidade social na organização. Inicialmente, a pesquisa apresenta as principais abordagens sobre responsabilidade social e discute a relevância da participação dos funcionários nos projetos sociais organizacionais. O objetivo deste estudo foi o de ampliar a compreensão sobre os principais fatores motivadores do envolvimento dos funcionários nos programas de responsabilidade social patrocinados pela organização na qual estão inseridos. Buscou-se verificar, ainda, quais são as principais habilidades desenvolvidas, decorrentes de tal participação. Para tanto, foi utilizado o estudo de caso do Projeto Formare aplicado pela MWM International Motores. A pesquisa revelou que os funcionários que participaram do Projeto Formare buscaram, principalmente, novos desafios como forma de crescimento profissional.

Palavras-chave: responsabilidade social; participação; motivação.

Keywords: social responsibility; participation; motivation.

Motivations and Purposes of Participating Employees in a Social Responsibility Program: The Case of MWM International Motores

This work assumes that policies on corporate social responsibility should be aligned with business strategy of the organization, to obtain changes in the behavior of employees participating in social responsibility projects in organization. Initially, the study presents the main approaches to social responsibility and discusses the importance of employee participation in social projects of the organization. The aim of this study was to further the understanding of the main motivators of employee involvement in social responsibility programs sponsored by the organization to which they belong. We tried to check, yet, what are the key skills developed as a result of such participation. For this purpose, we used the case of the "Projeto Formare" applied by MWM International Motores. The study found that employees who participated in the "Projeto Formare" sought mainly new challenges for professional growth.

1. Introdução

Os valores culturais e as formas de atuação das organizações na área de responsabilidade social empresarial têm gerado impactos e mudanças na sociedade nos últimos anos. Segundo Melo Neto e Fróes (2004), a responsabilidade social empresarial é caracterizada por políticas voltadas para o bem-estar da sociedade por intermédio de metas empresariais, para reduzir as desigualdades sociais e promover o desenvolvimento sustentável.

Porter e Kramer (2002) reforçam que a filantropia corporativa está em declínio, dando lugar aos projetos estratégicos, com programas estruturados que reforçam o cunho profissional do assunto.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações que investem em projetos sociais com finalidade pública e apoio à atuação estratégica para investidores privados e iniciou, em 1995, suas atividades com 25 organizações associadas. Atualmente, em 2010, o GIFE possui



131 organizações associadas. De acordo com as informações do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, das organizações que são membros do GIFE, 45% se associaram na década de 90, mostrando o crescimento na atuação em Responsabilidade Social Empresarial na referida década.

A presente pesquisa investigou os possíveis fatores que motivam os funcionários a participarem de projetos sociais desenvolvidos pela organização e que resultados podem ser observados no comportamento profissional desses funcionários.

Inicialmente, foram apresentadas visões divergentes a respeito dos objetivos da implantação dos projetos sociais nas organizações: a visão clássica – gestores voltados para satisfação dos acionistas; visão institucional – o alcance dos objetivos dos acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade onde a instituição está inserida; e a visão estratégica – onde a política social torna-se uma ação instrumental para criar vantagem competitiva sustentável. Foram apresentadas, também, as principais premissas que podem motivar o funcionário a participar de um projeto social desenvolvido pela organização e os principais resultados que poderão ser alcançados em decorrência dessa participação. Em seguida, apresentou-se a metodologia utilizada para responder ao problema de pesquisa.

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

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

2. Referencial Teórico

Fischer e Falconer (2001) alegam que o conceito e a prática da responsabilidade social empresarial estiveram subestimados pelo empresariado brasileiro, principalmente até a década de 90, em função de sua pouca sensibilização sobre o tema. Verificava-se, já nessa época, a intenção de se implantarem práticas de responsabilidade social, mas, na realidade, o que ocorriam eram ações com características filantrópicas e paternalistas, realizadas de forma esporádica.

Um conceito destacado da filantropia é apresentado por Melo Neto e Fróes:

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

2.1. As diferentes visões sobre as práticas das políticas sociais e as formas de atuação das organizações

De acordo com a visão clássica, Friedman (1970) defende o direito de propriedade dos acionistas, existindo, apenas, uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos e engajar-se em atividades delineadas



para incrementar o lucro. Para esse autor, a contribuição deve vir do acionista, como pessoa física. Friedman baseia-se nos argumentos de que os gastos com doações prejudicam os resultados econômicos e que as doações de pessoas físicas não diferem das doações realizadas pelas organizações.

Segundo a visão institucional, a participação dos *stakeholders* nas políticas sociais das empresas começa a acontecer quando os empresários passam a reconhecer que a opinião dos funcionários, da comunidade e dos acionistas é importante na geração dos lucros (ASHLEY et al., 2005). Segundo os autores, o propósito é criar riqueza para os acionistas por meio da satisfação das necessidades de vários atores.

Relativamente à visão estratégica, Porter e Kramer (2002) revelam que a responsabilidade social organizacional pode levar à vantagem competitiva sustentável para a organização, deixando de ser apenas um trabalho para o crescimento da comunidade favorecida. Os argumentos favoráveis a esta visão consideram que existe uma forte relação entre a prática social e o desempenho econômico da organização.

Assim, as organizações poderão definir formas variadas de contribuição para a comunidade, que vão desde a criação de uma fundação, como meio de ajuda financeira para atender a uma situação específica, até uma linha de ação que envolva a filantropia ou o estabelecimento de políticas sociais com diretrizes específicas.

O modelo de responsabilidade social empresarial, quando associado ao planejamento estratégico da organização, deixa de ser filantropia e transforma-se em negócio para todos que participam do projeto, indicando a relação das políticas sociais com os negócios da organização. Fischer (1999) reforça a importância da participação da direção da organização nas práticas sociais, com base na conciliação dos seguintes interesses: da organização, dos funcionários e da comunidade.

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

2.2. A participação dos funcionários nos projetos sociais - principais motivações

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

O conceito de motivação é apresentado por Robbins (2010, p. 132) como: "processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta."

Robbins (2010) ressalta que a Teoria das Necessidades de Maslow, uma das mais tradicionais, foi bastante reconhecida nas organizações em função da facilidade de compreensão de seus conceitos; porém, as pesquisas científicas não validaram essa



teoria por ela apresentar pouca comprovação empírica. Novas teorias têm surgido para explicar a motivação humana no ambiente organizacional; a teoria da fixação de objetivos foi uma delas (ROBBINS, 2010). Para o autor, o fato de o funcionário compreender tanto os objetivos organizacionais como a importância de sua participação para o seu alcance pode levá-lo ao mais alto nível de produção no trabalho.

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

Alguns fatores motivacionais são considerados na literatura como aqueles que levam os funcionários a participar de projetos sociais nas organizações. Entre eles, destacam-se:

a) Comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1991) examinaram os vários estudos sobre comprometimento organizacional e estabeleceram suas três dimensões comportamentais: a afetiva, que reflete o desejo de se manter participante na organização, resultante das experiências de trabalho que geram percepção de conforto e de competência pessoal; a de continuidade - o comprometimento está diretamente relacionado às relações que favorecem o empregado, associado ao custo do funcionário em agir de forma diferente; e a normativa, que reflete a obrigação de permanência em função da internalização das normas de lealdade ou do recebimento de favores pela organização.

A mensuração do comprometimento organizacional, conforme conclusão de Fossá e Sartoretto (2002) está diretamente relacionada com a motivação, com o desejo de permanecer e com a identificação com os valores organizacionais que podem, também, representar os valores dos funcionários. Esses autores acreditam que, quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida.

b) Valores

Robbins (2010) ressalta que, quando os valores dos funcionários são convergentes com os valores organizacionais, a possibilidade de adesão desses funcionários aos projetos desenvolvidos pela mesma torna-se muito maior. Os valores pessoais contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita que seja correto, bom ou desejável. São esses valores que influenciam as atitudes e os comportamentos das pessoas dentro e fora de uma organização.

Como, atualmente, percebe-se a sociedade civil brasileira focada na busca de formas de inclusão social, Goldenberg (2001) acredita que os valores de cidadania, participação social transformadora e de sociabilidade se completam e se reforçam e são responsáveis pelo crescimento de projetos sociais desenvolvidos pelas organizações. Para essa autora, esses valores estão diretamente relacionados a uma sociedade mais bem informada e participativa.



c) Altruísmo

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

Alberoni e Veca (1990) acreditam que o conceito de moral na modernidade está muito diferente dos conceitos utilizados anteriormente. Defendem que a moral não está desaparecida, mas transformada. Para os referidos autores, as normas morais não possuem mais caráter obrigatório. No mundo moderno prevalece a moral racional, que é a vontade transformadora.

d) Satisfação no trabalho

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

O comportamento dos funcionários é afetado no trabalho, tanto quando há insatisfação como quando há satisfação. Locke (1976) sustenta que o absentismo, a rotatividade, a queda de produtividade e as greves são as principais consequências das insatisfações no trabalho. Para esse autor, o funcionário insatisfeito busca várias formas para se afastar do trabalho, por meio de faltas, atrasos, pausas prolongadas, gerando problemas para a produtividade.

e) Crescimento profissional

Arthur e Rousseau (1996) apresentam um novo modelo de empregabilidade, um modelo que contraria a estabilidade dentro das organizações. De acordo com esse modelo, o indivíduo passa a ter o controle sobre seu destino e sobre o seu desenvolvimento. Esse novo modelo de carreira denomina-se “sem fronteira”, porque transcende os limites tradicionais e oferece aos indivíduos a flexibilidade e as oportunidades para experimentar diferentes papéis, em diferentes trilhas de carreiras, estimulando a busca por novas habilidades, dentro e fora da organização. Além disso, minimiza a acomodação e aumenta a valorização do funcionário que busca o aprendizado constante.

Dutra (1996) propõe a necessidade de as organizações repensarem a forma de gestão de carreiras. Para ele, é o momento de uma relação mais transparente com os funcionários que estimule o seu crescimento a partir de sua individualidade.

Para Ferreira et al. (2008), um funcionário pode decidir trabalhar em projetos sociais desenvolvidos pela organização, principalmente, por motivos voltados para o crescimento na sua carreira profissional.

2.3. Resultados obtidos com a participação de funcionários em projetos sociais organizacionais

Goldenberg (2001) constata que a organização é um espaço propício para a aprendizagem e a disseminação de propostas construtivas. Isso ocorre porque os



valores de cidadania e solidariedade tornam-se cada vez mais relevantes para a sociedade. Essa autora aponta as vantagens do trabalho social: ajuda a reduzir os problemas da comunidade e auxilia o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais dos voluntários, promovendo a lealdade, o comprometimento e a satisfação com o trabalho, além de ajudar a reter os profissionais qualificados.

Coutinho e Macedo-Soares (2002) argumentam que, no contexto brasileiro, as organizações que foram pesquisadas sobre o assunto não possuem informações organizadas e sistematizadas sobre os impactos gerados pelas ações dos projetos sociais.

Uma pesquisa realizada por Peliano (2000), por meio do Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, constatou que são poucas as organizações que avaliam os resultados das ações sociais no Brasil e, quando o fazem, realizam a avaliação de modo informal, com poucos dados documentados.

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

Fossá e Sartoretto (2002) realizaram uma pesquisa em uma grande rede de lojas de roupas sobre a relação entre o trabalho social e o comprometimento organizacional. Os funcionários entrevistados que participaram do projeto de voluntariado desenvolvido pela organização, relataram que a participação no projeto social ajudou nas tarefas diárias internas. Apesar dos resultados positivos obtidos, as autoras informam que não existe, por parte da organização pesquisada, nenhum método formalmente estabelecido para avaliação desses resultados. Para Fossá e Sartoretto (2002), seria importante que a organização pudesse avaliar a participação dos funcionários em programas de voluntariado e a relação com fatores como absentismo, rotatividade e produtividade.

Goldenberg (2001) divulgou um relatório desenvolvido pelo Ceats/USP em 1999, junto à empresa C&A Modas, uma rede de lojas que possui um programa de voluntariado empresarial. Os funcionários que participam do programa social têm seu leque de competências ampliado, são mais integrados ao trabalho e à própria organização e adquirem maior satisfação pessoal com o que fazem. O relatório mostrou, também, que a diversidade de trabalhos sociais revela talentos e potencialidades desconhecidos pela empresa, estimula habilidades fundamentais e valorizadas atualmente no mercado, tais como ser mais cooperativo, ter mais iniciativa e motivação, competências que serão revertidas em melhores práticas operacionais dentro da organização.

Fischer (1999) acredita que os estímulos provocados pelos trabalhos sociais, como, por exemplo, ministrar palestras, nos quais o funcionário terá que necessariamente estudar e falar para muitas pessoas, poderão levar o funcionário a



sentir-se desafiado. O desafio é, hoje, um dos maiores estímulos para o comprometimento organizacional, pois o funcionário participará do planejamento das tarefas e não apenas da sua execução. Essa autora reforça seu pensamento citando que a participação dos funcionários leva a uma energização do ambiente organizacional. A autora argumenta, ainda, que o profissionalismo e a responsabilidade por compromissos são características essenciais dos funcionários que desenvolvem trabalhos sociais.

3. Metodologia

A organização escolhida para aplicação da pesquisa foi a MWM INTERNATIONAL Motores, que é uma subsidiária da empresa norte-americana Navistar International, uma das principais fabricantes de motores a diesel do mundo e líder em tecnologia e desenvolvimento de motores diesel da América Latina. Com 2.304 funcionários, possui 56 anos de história e uma linha de motores com alta tecnologia, atendendo ao mercado de veículos e aos segmentos agrícolas, industriais e marítimos. A MWM INTERNATIONAL Motores é uma das parceiras da Fundação Ioschpe no Projeto Formare.

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

O propósito do presente estudo foi compreender quais fatores motivam o envolvimento dos funcionários nos Programas de Responsabilidade Social Empresarial, patrocinados pela organização na qual estão inseridos e quais principais habilidades foram desenvolvidas nesses funcionários.

Foram objetivos específicos deste estudo: analisar se existe um ou mais fatores motivacionais que levam os funcionários a participar de projetos sociais desenvolvidos pela organização; e verificar se a participação em projetos sociais acarreta o desenvolvimento de habilidades que podem ajudar os funcionários nas suas tarefas diárias.

Foram aplicados questionários na unidade da MWM INTERNATIONAL Motores, em Santo Amaro, São Paulo, no período entre 13 e 15 de outubro de 2010. Os funcionários voluntários e os funcionários não voluntários que foram entrevistados e seus respectivos gestores, foram escolhidos conjuntamente com a coordenação do Projeto Formare, atuante na organização. A empresa possui 36 funcionários que participam do Projeto Formare. Desses, foram entrevistados 28 funcionários e seus 24 gestores. Foram entrevistados, também, 17 funcionários não participantes do Projeto Formare e seus 14 gestores.

3.1. Procedimentos de análise de dados

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



- Teste de Mann-Whitney

Para verificar as possíveis diferenças entre dois grupos independentes utilizou-se o teste não-paramétrico U de Mann-Whitney. Os dois grupos pertenciam à população de funcionários da MWM Motores. O primeiro grupo era formado por funcionários educadores, que participavam do Projeto Formare e seus respectivos gestores; o segundo grupo era formado por funcionários que não participavam do Projeto e seus respectivos gestores.

O teste de hipótese, neste caso, é:

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

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

- Teste de Friedman

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

O teste de hipótese, neste caso, é:

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

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

3.2. Análise dos dados

As Tabelas 1 e 2 abaixo demonstram os resultados das relações entre as variáveis do estudo e os cargos e grupos participantes da pesquisa. A seguir, procedeu-se à análise dos conteúdos das referidas tabelas.

Tabela 1: Análise descritiva das variáveis x cargos

Itens	Amostras							
	FNE		FE		GFNE		GFE	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
COMPROMETIMENTO								
1 - Eu conheço os valores da MWM.	6,18	0,73	6,39	0,74	5,93	0,92	6,38	0,92
2 - Eu estou totalmente integrado na MWM.	6,29	0,85	6,29	0,66	5,93	1	6,04	1,12
3 - Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.	6	1,06	5,82	1,22	5,21	1,42	5,63	0,97
4 - A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.	5,47	1,7	5,82	1,06	4,43	1,4	5,17	1,34
5 - Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito.								
5.1 - Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito. (Func. não educador).	5,53	1,12	5,64	1,06	4,64	1,22	5,38	0,88
VALORES								
6 - Eu acredito naquilo que a MWM acredita	5,71	0,85	6,07	0,81	5,21	1,19	5,38	0,92
7 - Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.	5,12	1,36	5,25	1,21	4,36	1,28	4,54	1,1



Tabela 1: Análise descritiva das variáveis x cargos (cont.)

Itens	Amostras							
	FNE		FE		GFNE		GFE	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
8 - O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade	5,94	0,83	6,04	0,84	5,5	1,16	5,92	0,97
9 - Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa	5,47	1,12	5,5	1,04	4,57	1,34	5,38	1,21
10 - Se eu deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional	3,35	1,77	3,39	1,66	3,36	1,55	3,79	1,06
ALTRUÍSMO								
11 - Procuo contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.	5,76	1,79	6,39	0,63	5,14	1,35	5,96	0,81
12 - A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.	5,88	1,32	6,25	0,89	5,43	1,28	6,13	0,9
13 - Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.	5,59	1,12	5,86	0,89	5,5	1,16	5,83	1,05
14 - Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.	4,35	1,87	4,89	1,37	4,14	1,61	4,7	1,18
15 - Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.	6	0,79	6,57	0,63	5,07	1,14	6	1,02
SATISFAÇÃO NO TRABALHO								
16 - Estou satisfeito com o clima no trabalho.	6	0,79	6,04	0,84	5,86	0,95	6	1,02
17 - Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.	5,88	0,86	5,93	0,86	5,14	1,29	5,75	1,07
18 - Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.	5,71	0,85	5,96	0,84	5,43	0,94	5,63	1,17
19 - Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.	6,35	0,79	6,39	0,83	6,21	0,8	6,42	0,88
20 - Tenho boa relação com a minha chefia imediata.	5,18	1,13	5,57	0,74	5,21	0,97	5,75	0,94
CRESCIMENTO NA CARREIRA								
21 - Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional	5,94	1,14	6,21	0,92	4,79	1,63	5,33	1,34
22 - Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.	6,18	0,81	6,32	0,77	5,43	0,94	5,92	1,1
23 - Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.	5,94	0,9	6,32	0,77	4,5	1,4	5,33	0,92
24 - Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.	5,59	0,94	5,68	0,67	4,79	1,42	5,25	0,99
25 - Sou aberto a novas ideias, sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.	6,18	1,01	6,36	0,62	5	1,47	5,75	1,11
RESULTADOS ALCANÇADOS								
26 - Após participar do Projeto Formare, melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.								
26.1 - Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.	5,94	0,97	5,71	1,01	4,93	1,21	5,17	1,05



Tabela 1: Análise descritiva das variáveis x cargos (cont.)

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

Tabela 2: Análise descritiva das variáveis x dois grupos

Itens	p-valor do teste de Mann-Whitney			
	FE x FNE	GFNE x GFE	FNE x GFNE	FE x GFE
COMPROMETIMENTO				
1 - Eu conheço os valores da MWM.	0,3	0,12	0,42	0,78
2 - Eu estou totalmente integrado na MWM.	0,73	0,62	0,29	0,68
3 - Trabalhar na MWM é meu principal orgulho.	0,62	0,43	0,11	0,28
4 - A razão de preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim.	0,82	0,12	0,06	0,06
5 - Desde que comecei a trabalhar no Projeto Formare meus valores mudaram muito. 5.1 - Desde que comecei a trabalhar na MWM meus valores mudaram muito. (Func. não educador).	0,71	0,02	0,03	0,38
VALORES				
6 - Eu acredito naquilo que a MWM acredita	0,14	0,73	0,24	0,01
7 - Para mim, o respeito e cuidado ao próximo estão em primeiro lugar para o alcance dos resultados na organização.	0,72	0,32	0,11	0,04
8 - O desejo de ficar na MWM é mais forte que a necessidade	0,65	0,26	0,24	0,71
9 - Os projetos desenvolvidos pela MWM são as principais causas da minha permanência na empresa	0,89	0,12	0,08	0,65
10 - Se eu deixar a MWM hoje, perco a minha identidade profissional	0,96	0,69	0,84	0,16

Tabela 2: Análise descritiva das variáveis x dois grupos (cont.)

Itens	p-valor do teste de Mann-Whitney			
	FE x FNE	GFNE x GFE	FNE x GFNE	FE x GFE
ALTRUIÍSMO				
11 - Procuo contribuir efetivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.	0,56	0,06	0,13	0,05
12 - A solidariedade é uma das minhas principais características pessoais.	0,46	0,09	0,29	0,58
13 - Eu participo de trabalhos sociais fora da empresa.	0,45	0,37	0,73	0,91
14 - Sentir-me útil a alguém aumenta minha motivação para trabalhar.	0,48	0,43	0,63	0,65
15 - Sou uma pessoa mais voltada para a cooperação do que para a competição.	0,01	0,02	0,02	0,04
SATISFAÇÃO NO TRABALHO				
16 - Estou satisfeito com o clima no trabalho.	0,88	0,61	0,72	0,97
17 - Quando acontece uma insatisfação no trabalho procuro resolver imediatamente.	0,89	0,14	0,1	0,68
18 - Estou satisfeito com as tarefas que realizo na empresa.	0,37	0,41	0,38	0,4
19 - Eu me sinto reconhecido pelos trabalhos que realizo.	0,79	0,34	0,6	0,69
20 - Tenho boa relação com a minha chefia imediata.	0,21	0,09	0,98	0,48
CRESCIMENTO NA CARREIRA				
21 - Gosto muito de assumir riscos e buscar novos desafios para o meu crescimento profissional	0,44	0,33	0,02	0,01
22 - Estou sempre em busca de oportunidades profissionais para alavancar minha carreira.	0,54	0,16	0,02	0,21
23 - Eu aproveito todas as oportunidades oferecidas pela empresa para o meu crescimento profissional.	0,16	0,03	0	0
24 - Tenho planos definidos para atingir meus objetivos profissionais.	0,92	0,27	0,09	0,09
25 - Sou aberto a novas ideias, sendo criativo para inseri-las às situações cotidianas no trabalho.	0,82	0,15	0,02	0,04
RESULTADOS ALCANÇADOS				
26 - Após participar do Projeto Formare, melhorou muito a estruturação das tarefas e a minha organização.				
26.1 - Nos dois últimos anos melhorei muito a estruturação das tarefas e a minha organização.	0,46	0,61	0,02	0,07
27 - O Projeto Formare me ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções.				
27.1 - Nos dois últimos anos desenvolvi maior capacidade	0,65	0,04	0,01	0,09
28 - A participação no Projeto Formare fez melhorar minha dedicação e interesse nas atividades diárias.				
28.1 - Nos dois últimos anos melhorou minha dedicação e interesse nas atividades diárias	0,07	0,06	0,06	0,02
29 - Fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários, após participar do Projeto Formare.				
29.1 - Nos dois últimos anos fiquei mais exigente com a qualidade dos trabalhos diários.	0,57	0,1	0,05	0,11
30 - O Projeto Formare tem me ajudado a desenvolver maior habilidade nos relacionamentos internos.				
30.1 - Nos dois últimos anos procurei desenvolver mais habilidade nos relacionamentos internos.	0,78	0,39	0,07	0,02

Na variável “comprometimento” não houve diferença significativa entre as respostas das amostras, para os itens respondidos. As médias revelam que o nível de comprometimento de todas as amostras é alto, tornando-se, assim, um possível motivador para se trabalhar com projetos sociais. No item 4: “A razão de eu preferir a MWM e não outra empresa para trabalhar é pelo o que ela simboliza para mim”, há uma queda na média das respostas dos gestores dos funcionários não educadores e dos gestores dos funcionários educadores, indicando que os gestores tendem a acreditar que a base de comprometimento dos funcionários está no enfoque instrumental, ou seja, com foco na recompensa – tendência de se engajar nas atividades por meio do mecanismo psicossocial que envolve trocas e investimentos.

O item 5 foi analisado separadamente em função da diferença de parâmetro de tempo: enquanto nos demais itens do questionário dos funcionários não educadores foi colocado “Nos dois últimos anos”, neste item, especificamente, foi colocado “Desde que comecei a trabalhar na MWM”.

Percebe-se uma diferença significativa nas respostas entre os gestores, como também nas respostas entre funcionário não educador e seu gestor. O gestor do funcionário educador concorda com ele que seus valores mudaram muito depois que começou a trabalhar no projeto social, enquanto o gestor do funcionário não educador acredita menos que os valores desse funcionário tenham mudado muito desde que ele entrou na organização. Essa definição leva à conclusão de que os projetos sociais desenvolvidos na organização facilitam a mudança de valores.

Na variável “valores” os itens 6 e 7 foram os que tiveram uma maior diferença entre as notas dos funcionários educadores e seus respectivos gestores. O funcionário educador acredita que seus valores estão muito alinhados com os da organização, como também o respeito e o cuidado ao próximo, do que o seu gestor. O item com menor média foi o item 10 onde há média baixa para todas as amostras. Não existe, entre os funcionários, o medo da perda da identidade caso tenham que sair da organização e este não foi considerado um fator que pudesse levá-los a participar de um projeto social. Valores tais como a identificação e a vontade de permanecer na organização foram mais decisivos para estimular essa participação. O funcionário educador reforça que os seus valores são convergentes com os valores da organização.

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

Na variável “satisfação no trabalho” todos os itens apresentaram médias altas em todas as amostras. Conclui-se que os funcionários não apresentam problemas relevantes no trabalho que os motivem à “fuga” dos trabalhos diários. Sentem-se muito reconhecidos e valorizados, como também satisfeitos com o clima organizacional.

Na variável “crescimento na carreira” as diferenças mais significativas, entre as amostras, se fizeram presentes. Principalmente, entre as médias dos funcionários não educadores e seus gestores. Ou seja, os funcionários não educadores se veem buscando oportunidades na carreira, mais do que seus gestores. Os funcionários educadores apresentaram as maiores médias nesta variável, apresentando, assim, o principal



motivador que os levaram a participar do Projeto Formare: a busca por novos desafios e oportunidades para alavancar a carreira; aproveitamento das oportunidades oferecidas pela organização; abertura a novas idéias e, principalmente, a informação de que possuem planos definidos para atingir seus objetivos profissionais. Seus gestores acreditam que podem desenvolver mais a definição de planos para o alcance dos objetivos.

Em relação à variável “resultados alcançados”, as médias das notas dos funcionários educadores e dos funcionários não educadores foram altas. Os funcionários educadores acreditam que o Projeto Formare os ajudou a desenvolver maior capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções, melhorando seu interesse e sua dedicação nas atividades diárias. Os funcionários não educadores também acreditam que, nos dois últimos anos, melhoraram a estruturação das tarefas e a organização, como também tiveram maior desenvolvimento da capacidade e originalidade para resolver problemas diários e implantar soluções. O maior diferencial nesta variável está entre as avaliações dos gestores educadores e gestores dos funcionários não educadores, sendo que os primeiros avaliaram melhor seus funcionários do que os gestores dos funcionários não educadores.

As bases para as respostas foram, simplesmente, as percepções dos funcionários e de seus gestores, em função da inexistência de registros organizacionais que dimensionem e comprovem o desenvolvimento dessas habilidades em relação ao Projeto Formare.

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

Tabela 3: Análise descritiva das variáveis x amostras

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

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



3.2.1. Comparações entre as amostras:

Funcionários não educadores X Gestores dos funcionários não educadores

De acordo com o teste de Mann-Whitney (Tabela 4) existe diferença significativa, a 1% entre as médias das notas da autoavaliação dos funcionários não educadores, que apresentaram nota superior à nota aferida pelos seus gestores. As variáveis que apresentaram essa diferença nas comparações foram: “crescimento na carreira” e “resultados alcançados no trabalho diário”. Os resultados revelaram que os pontos de vista das amostras referidas são diferentes. Os funcionários não educadores se veem buscando novos desafios com metas definidas para seu crescimento profissional, como também estão abertos a novas idéias. Acreditam ainda, que nos dois últimos anos aconteceram melhorias significativas nos resultados de seus trabalhos. Na avaliação dos seus gestores, as médias foram mais baixas em relação às autoavaliações dos funcionários não educadores. Na variável “Valores”, houve uma diferença de 5%, sendo que os funcionários não educadores consideraram que apresentaram valores compatíveis com os valores organizacionais, sendo que seus gestores não possuem a mesma visão. Nas variáveis “Relacionamento no trabalho”, “Altruísmo” e “Comprometimento” há compatibilidade de pontos de vista entre ambas as amostras, pois não há diferenças significativas nas médias. Os gestores concordam que os funcionários não educadores não possuem problemas no trabalho, possuem bom nível de comprometimento e de altruísmo.

Tabela 4: Análise descritiva das variáveis x dois grupos

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

Funcionários educadores X Funcionários não educadores

Não houve diferença significativa entre as médias das notas das autoavaliações feitas por funcionários educadores do Projeto Formare e as das notas das autoavaliações dos funcionários não educadores da MWM, em nenhuma das variáveis.

Esses resultados revelam que o fato de participar de um projeto social não impacta, positiva ou negativamente, na autoavaliação dos funcionários educadores em relação à autoavaliação dos funcionários não educadores.



Gestores dos funcionários não educadores x Gestores dos funcionários educadores

Existe diferença significativa entre as notas da avaliação dos gestores. Os gestores dos funcionários educadores os avaliaram com notas superiores às notas concedidas pelos gestores dos funcionários não educadores, na variável “Altruísmo”, com p-valor igual a 3%.

Relativamente às variáveis: “Comprometimento”; “Valores”, “Bom relacionamento no trabalho”, “Crescimento na carreira” e “Resultados alcançados”, os resultados não revelaram diferenças significativas; porém, percebe-se claramente que os funcionários educadores obtiveram médias mais altas dos seus gestores, em relação àquelas recebidas pelos funcionários não educadores.

Gestores dos funcionários educadores X Funcionários educadores

Nessa correlação apareceram duas diferenças significativas entre as avaliações das duas amostras: a maior diferença foi na variável “Crescimento na carreira”, com p-valor igual a 0,1%. Os funcionários educadores revelam que gostam de novos desafios, estão em busca de oportunidades, têm objetivos definidos, embora os gestores não possuam esse ponto de vista. Na variável “Resultados alcançados no trabalho diário” houve diferença significativa na média das notas, com p-valor igual a 2%. Os resultados das autoavaliações dos funcionários educadores mostram que o Projeto Formare tem ajudado a melhorar os relacionamentos interpessoais, devido às exigências com a qualidade do trabalho e com a organização das tarefas, ocasionando, assim, melhoria da capacidade de resolução de problemas, com maior originalidade. Portanto, na avaliação dos seus gestores, a média foi inferior na variável “Resultados obtidos”. Nas variáveis “Comprometimento”, “Valores”, “Altruísmo” e “Bom relacionamento no trabalho”, as avaliações dos gestores e funcionários educadores são convergentes.

Na Tabela 5 é apresentado o teste de Friedman, que foi replicado quatro vezes: uma para cada amostra, para verificar a existência de diferença entre médias das variáveis, analisando-se o mesmo grupo de indivíduos sob cada uma das k variáveis

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

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



3.2.2. Rankings das médias das variáveis nas amostras

A variável que teve a menor média nos *rankings* foi “valores”, para todas as amostras. Um item, especificamente, foi o responsável por esse resultado: “Se deixar a MWM hoje perco a minha identidade profissional”. Todos os indivíduos das amostras não concordaram com esta afirmação, descartando, totalmente, a perda da identidade profissional, caso o funcionário saia da organização. Isso demonstra que não existe forte dependência emocional dos funcionários com a organização, facilitando a busca pelo autodesenvolvimento.

A seguir, apresenta-se breve análise, por tipo de amostra:

a) Funcionário não educador

As avaliações dos funcionários não educadores apresentaram a maior média dos *rankings* na variável “comprometimento”. Acreditam conhecer os valores da organização, mostrando-se integrados e orgulhosos por trabalharem na MWM.

b) Funcionário educador

As avaliações dos funcionários educadores apresentaram a maior média dos *rankings* na variável “crescimento na carreira”, por meio das respostas: foco no crescimento profissional; gosto por desafios; busca e aproveitamento das oportunidades internas para o crescimento; e conhecimento sobre o que querem.

c) Gestor do funcionário não educador e Gestor do funcionário educador

As avaliações, tanto dos gestores dos funcionários não educadores como a dos gestores dos funcionários educadores, apresentaram a maior média na variável “satisfação no trabalho”. A maior divergência de opiniões entre os funcionários educadores e seus gestores ocorreu na variável “crescimento na carreira”. Os funcionários classificaram o crescimento na carreira como seu principal foco, sendo que os gestores classificaram essa variável como mediana. Possivelmente, os funcionários vinculam as ações sociais que praticam na organização como desafios e oportunidades de crescimento na carreira.

3.3. Análise dos resultados

As informações obtidas na pesquisa permitiram inferir sobre os pontos de vista dos funcionários que trabalham com projetos sociais e seus respectivos gestores. A pesquisa permitiu, também, analisar as respostas dos funcionários que participam de projetos sociais e de funcionários que não participam do Projeto Formare.

Os dados revelam que o funcionário educador possui valores convergentes com os valores da organização, conforme citam Porter e Kramer (2002). Os funcionários apontaram: “Eu acredito naquilo que a MWM acredita” (6,07). Revelaram, também, que não estão na organização em busca de uma identidade profissional (3,39) e que a vontade de permanecer na organização é decisiva para estimular essa participação (5,82).

A pesquisa ajudou a identificar o comportamento que pode motivar o funcionário educador a participar de programas de responsabilidade social empresarial: “crescimento na carreira”. Os resultados da pesquisa mostram



comportamentos desafiadores nos funcionários educadores, que tendem a estimular os demais funcionários a saírem da acomodação. É a visão estratégica da responsabilidade social, citada por autores como Porter e Kramer (2002). Porém, os resultados mostraram, também, que os gestores desses funcionários educadores não possuem tal visão. Eles percebem os funcionários como muito satisfeitos, comprometidos com a MWM e com fortes características altruístas; no entanto, acreditam que os mesmos têm pouca visão de crescimento na carreira.

Os gestores dos funcionários educadores e gestores dos funcionários não educadores os percebem como muito satisfeitos na MWM. Acreditam que existe bom clima no trabalho e que se sentem reconhecidos pela organização. Os funcionários, tanto os educadores como os não educadores demonstraram, ainda, bom nível de satisfação com a organização. Isso não quer dizer, necessariamente, que todo funcionário satisfeito irá participar do projeto, uma vez que os gestores dos funcionários não educadores os avaliaram, também, como muito satisfeitos com a organização. A satisfação no trabalho revelada na pesquisa pode fortalecer a motivação para trabalhar no projeto social; porém, não chega a ser um preditor.

Não houve diferenças significativas nas respostas dos funcionários educadores, assim como nas respostas dos funcionários não educadores, tendo, a maioria deles, se autoavaliado bem. Um ponto importante nesse resultado é o fato de os funcionários educadores receberem notas mais altas do que os funcionários não educadores. Esse dado revela que as características do comportamento do funcionário educador são valorizadas pelos gestores, podendo, com isso, gerar futuros potenciais para crescimento na carreira dentro da MWM Motores. Participar do Projeto Formare impacta positivamente nas avaliações entre os gestores; porém, não há impacto positivo nem negativo nas autoavaliações entre os funcionários.

Os resultados da pesquisa comprovam, também, que o Projeto Formare estimula a mudança de valores nos funcionários que participam como educadores, conforme destacam Ashley et al. (2005), podendo levar a uma maior identificação com os valores da organização, considerando que a coordenação do projeto é responsabilidade da mesma. Ao coordenar um projeto, a organização embute os seus valores nas diretrizes que podem ser incorporadas pelo funcionário envolvido no contexto. Esse resultado pode ser relevante para que a organização estimule a participação no Projeto Formare e, estrategicamente, objective um maior comprometimento do funcionário como os valores organizacionais.

4. Conclusões

Ao escolher o tema da responsabilidade social empresarial com visão do negócio, o presente estudo teve como propósito identificar os fatores que motivam um funcionário a participar de um projeto social por meio da aplicação de questionário aos funcionários, *in loco*.

O principal fator identificado que motiva o funcionário a participar do Projeto Formare é o “crescimento na carreira”. A pesquisa identificou, também, alguns resultados baseados nos pontos de vista dos respondentes, gerados com essa participação, tais como: desenvolvimento da capacidade e originalidade para resolução de problemas; e maior exigência com a qualidade dos trabalhos diários.



Ao pesquisar trabalhos já realizados, os autores descobriram ferramentas já existentes que ajudam a medir os resultados de projetos sociais. Outras ferramentas podem, ainda, ser desenvolvidas. Foi verificado que é necessário, ainda, um maior compromisso das organizações com os projetos sociais, de modo que eles sejam incorporados às políticas organizacionais visando a uma gestão mais estratégica.

Espera-se que esta pesquisa contribua para a ampliação da discussão sobre o tema, como já vem ocorrendo em relação a outras temáticas nas pesquisas acadêmicas, e que estimule as organizações a criarem políticas que identifiquem os resultados concretos que os projetos sociais podem trazer para as mesmas. Espera-se, ainda, o estabelecimento de políticas que levem a uma maior participação dos funcionários nesses projetos.

Uma das limitações da pesquisa relaciona-se à utilização de apenas uma organização como unidade de observação, tendo em vista que muitas outras estão aplicando o Projeto Formare. Apesar disso, foram identificados os pontos de vista das amostras da população como tendo sido alcançados os objetivos propostos.

Como expectativa para futuros estudos, sugere-se uma pesquisa específica com as áreas de gestão e coordenação de programas de responsabilidade social da empresa estudada, visando desvendar a percepção dessas áreas sobre esses programas e as possíveis ações para exploração dos benefícios que eles geram, especialmente para a organização e para os funcionários.

Referências

- ALBERONI, A.; VECA, S. **O altruísmo e a moral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.
- ARTHUR, B. M.; ROUSSEAU, M. D. **The boundaryless careers: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996.
- ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed, São Paulo: Saraiva, 2005.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. **Responsabilidade social empresarial e comprometimento organizacional: uma relação possível?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- FERREIRA, M. R.; PROENÇA, T., PROENÇA, J. F. As motivações no trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 3, n. 3, p. 43-53, 2008.
- FISCHER, R. M. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, M. (Org.) **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- _____; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial – estratégia de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 36, n. 3, p.15-27, 2001.
- GOLDENBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.).



Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing, p. 1297-1349, 1976.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEYER, P. J.; ALLEN, J. N. Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-89, 1991.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review - América Latina**, v.80, n.2, p. 42-54, Dez. 2002.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional.** 13. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas: como avaliar resultados?** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

