

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

MARINA MATTARAIA

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA PARA A GESTÃO DO INVESTIMENTO
SOCIAL PRIVADO: ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE
INFRAESTRUTURA NAS AMÉRICAS DO SUL, CENTRAL E DO NORTE

São Paulo
Maio de 2018

MARINA MATTARAIA

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA PARA A GESTÃO DO INVESTIMENTO
SOCIAL PRIVADO: ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE
INFRAESTRUTURA NAS AMÉRICAS DO SUL, CENTRAL E DO NORTE

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi.

São Paulo
Maio de 2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

M435e Mattaraia, Marina
Educação profissional corporativa para a gestão do investimento social privado: estudo sobre uma empresa de concessão de infraestrutura nas Américas do Sul, Central e do Norte. – São Paulo: CPS, 2018.
106 f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Celi Langhi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Educação Profissional. 2. Educação corporativa. 3. Ensino a distância . 4. Gestão do investimento social. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

MARINA MATTARAIA

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA PARA A GESTÃO DO INVESTIMENTO
SOCIAL PRIVADO: ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE
INFRAESTRUTURA NAS AMÉRICAS DO SUL, CENTRAL E DO NORTE

Profa. Dra. Celi Langhi

Prof. Dr. Luiz Felipe Pondé

Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo

São Paulo, 28 de maio de 2018

À Ana Mattaraia e Eloisa Mattaraia:

luzes na minha vida, que fazem com que cada esforço valha a
pena e me estimulam a perseguir constantemente o caminho da
aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Profa. Dra. Celi Langhi por sua constante motivação, pressão e exigência, que possibilitou que esta dissertação pudesse ser escrita.

Agradeço ao Prof. Dr. Luiz Felipe Pondé por ceder gentilmente seu tempo e preciosa contribuição para que esta pesquisadora pudesse incrementar o conteúdo deste trabalho.

Agradeço a Profa. Marília Azevedo pelas observações e presença constante para garantir a qualidade das entregas no curso de pós-graduação.

Agradeço a Profa. Helena Peterossi pela brilhante condução da unidade de extensão e pós-graduação do Centro Paula Souza.

Agradeço ao Walter Rodrigues pelo apoio e revisão do trabalho na fase final.

Agradeço a Eloisa e Ana Mattaraia que contribuíram significativamente para o resultado desta dissertação.

Agradeço também aos funcionários e colegas do Grupo CCR pela participação na pesquisa e colaboração na disponibilização de documentos para constituir esta dissertação.

Um agradecimento especial a todos os funcionários do mestrado sempre solícitos e prestativos.

O investimento em conhecimento sempre paga os melhores juros.

Benjamin Franklin

RESUMO

MATTARAI, M. **Educação profissional corporativa para a gestão do investimento social privado: estudo sobre uma empresa de concessão de infraestrutura nas Américas do Sul, Central e do Norte**. 106 f. Dissertação apresentada para o Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

O investimento social privado é parte integrante da realidade das corporações, e sua prática requer a atuação de profissionais capacitados para que, além de entenderem a temática, possam utilizar as ações praticadas para agregar valor aos conglomerados empresariais. O objetivo é verificar se, na opinião dos colaboradores que atuam numa organização de concessão de infraestrutura, denominada Grupo CCR, é importante disseminar os conteúdos e ações relacionados à gestão do investimento social que são praticadas e se isto pode ser viabilizado por meio de um curso a distância via *Internet*. O método de pesquisa utilizado foi exploratório, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa documental e uma pesquisa do tipo *survey*. Por meio da pesquisa documental foi identificado como a organização faz a gestão de seu investimento social, com a exemplificação de alguns projetos, programas e campanhas. Com a pesquisa do tipo *survey* foram coletadas e analisadas as opiniões de 1.237 colaboradores sobre a gestão do investimento social privado praticado e a importância da disseminação desses conteúdos para o público interno. Os resultados indicaram que para os colaboradores é importante que ocorra a disseminação dos conteúdos relacionados ao investimento social privado e que o melhor meio para isso, dadas as características da organização, é um curso a distância, via *Internet*. A partir desse resultado foi elaborada uma proposta de curso a distância sobre investimento social corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Profissional; Educação Corporativa; Ensino a Distância; Gestão do Investimento Social.

ABSTRACT

MATTARAIA, M. Corporate professional education for the management of private social investment: study on an infrastructure concession company in South, Central and North America. 106 f. Dissertation presented for the Professional Master's Program in Management and Development of Professional Education of the Post-Graduation, Extension and Research Unit of the State Center of Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2018.

Private social investment is an integral part of the reality of corporations, and their practice requires the performance of trained professionals so that, in addition to understanding the issue, they can use the actions practiced adding value to the business conglomerates. The objective is to verify if, in the opinion of employees who work in an infrastructure concession organization, called the CCR Group, it is important to disseminate the contents and actions related to the social investment management that are practiced and if this can be made feasible through a course distance via the Internet. The research method used was exploratory, through a case study, with a qualitative approach. Data collection took place through documentary research and a survey-type survey. Through documentary research was identified how the organization manages its social investment, with the exemplification of some projects, programs and campaigns. With the research of the type survey were collected and analyzed the opinions of 1,237 employees on the management of the private social investment practiced and the importance of the dissemination of these contents to the internal public. The results indicated that for the collaborators it is important that the contents related to private social investment occur, and that the best way to do this, given the characteristics of the organization, is a distance course, via the Internet. From this result a proposal for a distance course on corporate social investment was elaborated.

KEYWORDS: Professional Education; Corporative education; Distance learning; Social Investment Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das principais informações sobre leis de incentivo.....	27
Quadro 2 – Números do Programa Caminhos para a Cidadania de 2002 a 2014.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos do desenvolvimento sustentável.....	80
Figura 2 – Autorização para utilização de dados para a pesquisa.....	81
Figura 3 – Comunicação eletrônica para resposta à pesquisa.....	82
Figura 4 – Questionário de pesquisa.....	83
Figura 5 – Questionário de pesquisa.....	84
Figura 6 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Abertura.....	85
Figura 7 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Apresentação.....	86
Figura 8 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Texto inicial.....	87
Figura 9 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	87
Figura 10 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	88
Figura 11 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	88
Figura 12 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	89
Figura 13 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	89
Figura 14 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	90
Figura 15 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	90
Figura 16 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	91
Figura 17 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1.....	91
Figura 18 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	92
Figura 19 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	92
Figura 20 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	93
Figura 21 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	93
Figura 22 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	94
Figura 23 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	94
Figura 24 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	95
Figura 25 – Gestão do investimento social privado - Gestão de processos – Módulo 2.....	95
Figura 26 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	96
Figura 27 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	96
Figura 28 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	97
Figura 29 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	97
Figura 30 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	98
Figura 31 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	98
Figura 32 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	99

Figura 33 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	99
Figura 34 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	100
Figura 35 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	100
Figura 36 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	101
Figura 37 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	101
Figura 38 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	102
Figura 39 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3.....	102
Figura 40 – Mensuração, avaliação e resultados – Módulo 4.....	103
Figura 41 – Mensuração, avaliação e resultados – Módulo 4.....	103
Figura 42 – Exercício prático – Módulo 4.....	104
Figura 43 – Exercício prático – Módulo 4.....	104
Figura 44 – Exercício prático – Módulo 4.....	105
Figura 45 – Exercício prático – Módulo 4.....	105
Figura 46 – Exercício prático – Módulo 4.....	106
Figura 47 – Conclusão – Módulo 4	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Contato com algum tipo de curso a distância.....	58
Gráfico 2 – Efetividade do ensino a distância.....	58
Gráfico 3 – Satisfação quanto ao material <i>online</i> para contribuir com a formação.....	59
Gráfico 4 – Participação em cursos, dinâmicas ou fóruns sobre gestão do investimento social.....	60
Gráfico 5 – Cursos, dinâmicas ou fórum virtual sobre gestão do investimento social.....	60
Gráfico 6 – Cursos, dinâmicas ou fórum presencial sobre responsabilidade social corporativa.....	61
Gráfico 7 – Cursos, dinâmicas, fórum virtual sobre responsabilidade social corporativa.....	62
Gráfico 8 – Questionamento sobre aprendizagem significativa.....	62
Gráfico 9 – Participação em cursos, dinâmicas ou fóruns sobre aprendizagem significativa.....	63
Gráfico 10 – Atratividade da flexibilidade de horário e conteúdo para capacitação	64
Gráfico 11 – Conhecimento a respeito do programa <i>Caminhos para a Cidadania</i>	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
1.1 Gestão do investimento social corporativo	20
<i>1.1.1 A gestão do desenvolvimento social pelas leis de incentivo fiscal</i>	25
<i>1.1.2 Gestão do desenvolvimento social à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável</i>	29
<i>1.1.3 Programas corporativos para a capacitação de profissionais para a gestão do investimento social</i>	34
1.2 Educação Corporativa	35
<i>1.2.1 Ensino a distância</i>	40
<i>1.2.2 O ensino a distância e a aprendizagem significativa</i>	44
CAPÍTULO 2 ESTUDO DE CASO: GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL POR MEIO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO GRUPO CCR	48
2.1 Pesquisa documental: gestão do investimento social por meio das ações de responsabilidade social no Grupo CCR	48
<i>2.1.1 Atuação do Instituto CCR</i>	50
<i>2.1.2 Campanhas socioambientais de utilidade pública</i>	54
2.2 Pesquisa do tipo Survey	57
CAPÍTULO 3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	80
APÊNDICES	82

INTRODUÇÃO

As organizações modernas precisam acompanhar de forma constante as necessidades e mudanças apresentadas pelo mercado globalizado. O papel dessas organizações, por sua vez, não se resume mais a apenas gerar lucro, principalmente se suas atividades podem causar impactos socioambientais. A principal forma pela qual essas organizações demonstram sua preocupação com esses impactos são as ações sociais praticadas, ou seja, a maneira pela qual essas empresas realizam a responsabilidade social corporativa.

Entende-se por responsabilidade social a preocupação do ente principal, seja público seja privado, coletivo ou individual, com o desenvolvimento social de todas as pessoas ou coisas envolvidas em seu ciclo de vida ou em sua cadeia de produção tais como comunidades, consumidores, meio ambiente etc. A responsabilidade social está associada à conciliação das esferas social, ambiental e econômica.

Com a globalização dos mercados, surgiu uma nova dinâmica que vem alterando o perfil corporativo e estratégico das organizações. Além da adequação aos novos padrões de eficiência e qualidade, crescem as exigências por uma reformulação profunda da cultura e da filosofia que orientam as ações institucionais e a isto denomina-se responsabilidade social, gestão do investimento social ou, ainda, responsabilidade socioambiental (CABRAL-CARDOSO, 2002; FARIA, SOUERBRONN, 2008; SILVEIRA, PETRINI, 2016).

A responsabilidade social corporativa pode ser entendida como uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social das regiões onde atua. Programas na área de educação, cidadania, desenvolvimento esportivo, cultural, saúde e qualidade de vida são trabalhados em ações recorrentes, projetos específicos, campanhas sazonais e ações a fim de corroborar e legitimar a aderência e aceitação nas áreas de atuação dessas organizações.

De acordo com Eugénio (2009), exigir responsabilidade social a uma unidade econômica implica reconhecer que a empresa não é só administradora do capital dos seus acionistas, mas também impacta nos fatores de produção junto às comunidades em sua área de atuação.

Esse assunto tomou tal relevância que os conglomerados empresariais iniciaram um processo de divulgação e tentam atrelar o desempenho econômico-financeiro com as boas

práticas na gestão de seu investimento social. Segundo demonstra em seu *site*¹, a Bolsa de Valores de São Paulo, atualmente denominada B3, é crescente a quantidade de empresas nos últimos anos que informam, publicamente, a adoção de práticas socialmente responsáveis, ainda que não exista um consenso acadêmico e empresarial sobre a conceituação e a abrangência de responsabilidade social. Basicamente, tais práticas são direcionadas aos públicos interno e externo da organização, buscando atender aos interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders*.

Assumindo que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois, supostamente, estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais, a Bolsa de Valores de São Paulo (B3) lançou em 2005 o índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) composto por empresas selecionadas de capital aberto que possuem práticas de responsabilidade social sob os enfoques econômico-financeiro, social, ambiental, governança corporativa e natureza dos produtos.

A décima terceira carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que vigora de 02 de janeiro de 2018 a 04 de janeiro de 2019 validada tecnicamente (desde sua criação) pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces) reúne 33 ações de 30 companhias. Além disso, o ISE representa 12 setores e soma R\$ 1,28 trilhão em valor de mercado. Esse montante equivale a 41,47% do total do valor das companhias com ações negociadas na B3 com base no fechamento de 21/11/2017.

O exemplo supracitado auxilia o entendimento de como o tema responsabilidade social vem ganhando espaço. A Bolsa de Valores Brasileira formalizou a inclusão da temática gestão do investimento social por meio da aplicação de um questionário estruturado, o denominado Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Isto demonstra a importância de se tratar o tema de forma planejada e de como o mercado está, aos poucos, absorvendo o assunto e incluindo-o na mensuração do desempenho dos conglomerados empresariais.

Cabe alertar ainda que a responsabilidade social, no que lhe concerne, não deve ser confundida com marketing social, ou seja, a responsabilidade social tem significados diferentes em contextos diversos e está relacionada a diferentes cenários. Ela pode ser associada à ideia de responsabilidade legal. Ela também pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético ou ainda incluir os impactos diretos e os que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos.

¹ Mais dados e informações sobre a B3 podem ser acessados em: www.b3.com.br

A responsabilidade social desdobra-se em múltiplas exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente, participação de funcionários nos resultados e nas decisões das empresas, respeito aos direitos dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

A responsabilidade social pode ser vista ademais como uma das estratégias para manter ou aumentar a rentabilidade e potencializar o desenvolvimento das organizações. Esse resultado pode ser observado na busca do consumidor por produtos e práticas que propiciam melhorias para o meio ambiente e a comunidade. Além disso, o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas e, portanto, deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis (ASHLEY, 2000).

Já o marketing social é um processo que aplica conceitos e técnicas para criar, comunicar e entregar valor de forma a influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades), assim como o próprio público-alvo (KOTLER, 2010).

Kotler (2010), quando cunhou o termo marketing social, percebeu que os princípios do marketing tradicional de venda de produtos poderiam também ser usados para causas sociais, na venda de ideias, atitudes e comportamentos. O objetivo principal de toda estratégia de marketing social é o de atenuar ou eliminar problemas sociais. Assim, o marketing social é muito usado por órgãos públicos e empresas do terceiro setor que trabalham em suas campanhas para conscientização, doações e afins. O intuito é envolver a população em uma causa e elas funcionam justamente por não serem motivadas por interesses comerciais, mas sim genuínos interesses de causa social. O público consegue se identificar com essa causa e é sensibilizado por ela, passando a fazer parte daquilo.

Diante do exposto, infere-se que responsabilidade social e marketing social indicam ações e intenções diferentes. Enquanto a responsabilidade social pratica a gestão do investimento social privado, o marketing social atua de forma a enfatizar a comunicação de ações ou produtos relacionados à área social com o objetivo de induzir a simpatia dos diversos públicos às causas comunicadas.

É importante observar que os dois conceitos envolvem investimentos por parte das organizações. A responsabilidade social consiste em identificar e estruturar ações, projetos e programas sociais e, a partir daí, executar a gestão propriamente dita do investimento social, ou seja, organizar o que se quer fazer, desde o tema a ser trabalhado até o orçamento para que a ação aconteça, públicos envolvidos, período e local de atuação, abrangência e tudo o que se fizer necessário para concretizar a ação. Já o marketing social consiste em comunicar as ações desenvolvidas por organizações com fins lucrativos ou não. Ações estas que sempre estarão centradas em conceitos de desenvolvimento social, ou seja, a função do marketing social é comunicar quais ações sociais foram desenvolvidas pelas instituições.

Após analisar a diferença entre responsabilidade social e marketing social, a opção teórica para este trabalho é a da responsabilidade social que, a partir de agora, passará a ser denominada por “investimento social corporativo” por ser um termo mais apropriado para as ações realizadas atualmente.

Como o investimento social corporativo deixou de ser opcional para viabilizar suas ações, as organizações de grande porte – entendidas como as que atuam de forma consistente para tratar o tema – estruturam, planejam e atuam para estabelecer vínculos com seus diversos públicos. Estas organizações estruturam não só departamentos completos com diferentes perfis profissionais dedicados ao investimento social corporativo como muitas vezes criam empresas de propósito específico para gerenciar o assunto. São os institutos e fundações dos conglomerados empresariais, na maior parte das vezes, as “empresas” criadas para liderar o tema em seus conglomerados empresariais.

No entanto, é importante admitir que a gestão do investimento social corporativo ainda é um tema pouco explorado, praticamente desconhecido nas organizações, embora tenha um valor fundamental capaz de gerar diferenciais em termos de competitividade e sobrevivência desta em um futuro próximo (FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Vale destacar também que os termos e discussões sobre esta temática são relativamente novos, um tanto quanto voláteis e sempre sujeitos a novas variáveis a depender do desenvolvimento político, econômico e social presentes. Segundo artigo de Silveira e Petrini (2016), em suas pesquisas sobre os termos responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, foram localizados apenas 197 artigos, escritos por 402 autores, vinculados a 246 instituições de 43 países. Considerando-se a vasta oportunidade de ações e análises, a bibliografia disponível sobre o tema ainda é escassa, o que dificulta ainda mais um embasamento teórico consistente e uma proposta de desenvolvimento, análise, monitoramento

e proposições sobre o assunto. Por outro lado, isso permite uma ampla possibilidade de enriquecimento e produção bibliográfica, posto que a temática vem sendo amplamente discutida e tem ganhado adeptos ao redor do globo.

Atualmente as organizações, para se tornarem adeptadas dessa temática, não podem produzir apenas informações estritamente financeiras ou sobre sua produção. Devem também adotar uma postura socialmente responsável, passando pela divulgação de informações sociais e ambientais que desenvolvem. Isso requer que insiram em seus objetivos gerais e diretrizes o tratamento dos impactos socioambientais causados por suas atividades.

Essas informações, por seu turno, devem ser difundidas para o maior número de *stakeholders* (públicos de interesse) para que sejam agentes divulgadores e multiplicadores das boas práticas propostas por essas ações. Um dos principais *stakeholders* de uma organização é seu público interno formado por seus colaboradores.

Para que os colaboradores possam atuar como agentes divulgadores e multiplicadores das ações que envolvem o investimento social corporativo, as organizações devem apresentar processos de gestão de pessoas adequados. Uma das principais formas para que isso ocorra de forma satisfatória envolve a formação de competências próprias para isso, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o profissional para atuar diante desse tipo de assunto.

Uma forma que as empresas atualmente utilizam para facilitar esse processo e promovam o desenvolvimento dos colaboradores é a educação corporativa. Esse tipo de educação auxilia na integração entre as competências exigidas pelas organizações com as competências apresentadas pelos colaboradores. Ela favorece o alinhamento entre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários com os que os colaboradores apresentam até o momento. Isso permite que os profissionais se adequem às necessidades da organização e esta, por sua vez, tenha a sua disposição profissionais melhores preparados. Esse tipo de ação auxilia as organizações e os colaboradores a: alavancar oportunidades de mercado, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

No caso específico do investimento social corporativo, as ações organizacionais ocorrem de forma contínua e dinâmica e seus resultados devem ser divulgados de forma imediata. Isso requer que a divulgação das ações para os colaboradores seja ágil e constante. E,

para atingir esse tipo de objetivo, as tecnologias da informação em geral e os cursos a distância, via *Internet*, de forma mais específica, mostram-se como alternativas viáveis.

Esse tipo de curso também se justifica dada a dinâmica das organizações que tendem a trabalhar, cada vez mais, com equipes “enxutas”, cujos membros nem sempre se localizam no mesmo ambiente físico. No caso da disseminação sobre o investimento social corporativo, a diversidade e quantidade de ações que as equipes de trabalho realizam não permite que sejam adotados os modelos de capacitação tradicionais, como os programas presenciais (EBOLI, 2004).

É nesse sentido que as ferramentas eletrônicas e, em específico, os cursos a distância, podem ser eficazes para colaborar com a capacitação dos colaboradores no que diz respeito às ações relacionadas à gestão do investimento social. Por meio desses cursos é possível divulgar informações sobre as ações da organização e registrar conhecimentos sobre as melhores práticas adotadas capazes de subsidiar futuras tomadas de decisões sobre os negócios da empresa.

Partindo de algumas reflexões e vivências práticas da autora sobre a necessidade de uma capacitação específica para a gestão do investimento social e considerando os avanços e flexibilidade que a educação a distância realizada via *Internet* parece proporcionar, em especial se for pensada como uma solução rápida, atual e efetiva, surge a seguinte questão norteadora desta dissertação: na opinião dos colaboradores, que atuam numa organização de concessão de infraestrutura denominada Grupo CCR, é importante disseminar os conteúdos e ações relacionados à gestão do investimento social que são praticadas e isto pode ser viabilizado por meio de um curso a distância via *Internet*?

É importante lembrar que o Grupo CCR² atua nas Américas com maior intensidade em vários Estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso do Sul e Bahia. E sua escolha se deu por ser uma das empresas que figuram entre os 10 maiores investidores sociais privados do país. A gestão do investimento social praticada é realizada por meio de uma empresa que compõe o grupo, mas que tem propósito específico voltado exclusivamente para gerir as ações de responsabilidade social, intitulada Instituto CCR. Tendo-se em vista que a empresa desenvolve suas atividades em uma vasta área geográfica, ministrar programas de desenvolvimento ou capacitações nos locais de trabalho, tende a ser uma tarefa complexa, seja

² No anexo B desta dissertação se encontra um documento de autorização da empresa para a realização das pesquisas e também para a utilização de seu nome.

pela inflexibilidade de horários, seja pela indisponibilidade de profissionais, ausência de espaços físicos adequados ou verba disponível.

O objetivo geral da pesquisa é checar o conhecimento dos respondentes sobre os conteúdos e ações relacionados à gestão do investimento social que são praticadas pela companhia, sua relevância e se os respondentes estão aptos e/ou dispostos a utilizar ferramentas específicas *online* para disseminar este tipo de conteúdo.

Os objetivos específicos se propõem: analisar quais ações o Grupo CCR já desenvolveu para fins de gestão do investimento social; identificar se os profissionais do Grupo CCR têm o mínimo de conhecimento sobre as ações já realizadas pela organização; analisar se os colaboradores já tiveram algum tipo de experiências com cursos a distância via *Internet*, em especial sobre gestão do investimento social.

Este trabalho está organizado em três capítulos mais a conclusão. No primeiro são apresentados os conceitos de investimento social corporativo, educação corporativa e as oportunidades potenciais que o ensino a distância via *Internet* pode gerar, principalmente no que diz respeito à sua capacidade de potencializar a aquisição de conhecimento no ambiente de trabalho, mesmo diante de equipes e de colaboradores que atuam em regiões geográficas distantes tanto da sede da organização quanto uns dos outros.

No segundo capítulo foram descritos os métodos de pesquisa e de coleta de dados. A pesquisa foi exploratória, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento bibliográfico e documental e de uma pesquisa do tipo *survey*. Na pesquisa documental constam dados sobre a atuação, modelo de governança e dimensão do Grupo CCR e seu Instituto intitulado Instituto CCR, responsável pelas ações de investimento social corporativo da organização. A pesquisa do tipo *survey* contou com a aplicação de um questionário eletrônico de múltipla escolha para 1.237 colaboradores sobre o interesse em participar de um curso a distância sobre gestão do investimento social.

No terceiro capítulo constam a análise e discussão dos resultados da pesquisa bem como uma proposta de intervenção, por meio de um curso a distância, via *Internet*. Para finalizar, são apresentadas a Conclusão, Referências, Apêndices e Autorização do Grupo CCR para a realização do Estudo e divulgação do nome da referida organização bem como o detalhamento do curso a distância promovido na proposta desse trabalho.

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta inicialmente a necessidade de as organizações de grande porte investirem em programas de gestão do investimento social e a comunicação das ações que desenvolvem para seu corpo de funcionários.

Na sequência, são apresentados conceitos de educação corporativa e os principais recursos que utilizam para que haja o alinhamento entre as competências das organizações e as competências dos colaboradores. Também são analisados os principais tipos de ferramentas que esse tipo de educação utiliza.

1.1 Gestão do investimento social corporativo

Os primeiros estudos que tratam de sustentabilidade e de responsabilidade social de maneira estruturada tiveram início nos Estados Unidos na década de 1950 e na Europa nos anos de 1960 (FARIA e SAUERBRONN, 2008). As primeiras manifestações sobre este tema surgiram no início do século entre 1905 e 1916. No entanto, tais manifestações não receberam apoio, uma vez que foram consideradas de cunho socialista. Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen que o tema recebeu atenção e ganhou espaço.

Na década de 1970 surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema tais como a *American Accounting Association* e a *American Institute of Certified Public Accountants*. É a partir daí que a responsabilidade social deixa de ser uma simples curiosidade e se transforma num novo campo de estudo. A responsabilidade social revela-se então um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

A partir de sua origem, o modelo de interação empresa-sociedade vem sendo rediscutido amplamente sob a ótica do desenvolvimento local sustentável, partindo da premissa de que nenhuma organização da sociedade civil, com fins lucrativos ou não, pode sobreviver em um ambiente instável e desigual. Ao mesmo tempo, as empresas têm assumido cada vez mais o papel de provedoras de bens comuns e têm sido chamadas à atuação social, tanto pelas comunidades quanto pelo próprio governo. A isto denomina-se gestão do investimento social corporativo e/ou privado, (gestão das ações de) responsabilidade social empresarial ou, ainda, (gestão das ações de) responsabilidade social corporativa.

Conforme descrito na introdução deste trabalho, optou-se nessa dissertação pelo termo *gestão do investimento social corporativo* ou *investimento social corporativo* para representar a tratativa de todos os temas relacionados. No entanto, como em parte da literatura consultada utiliza-se da nomenclatura denominada *responsabilidade social corporativa*, cabe neste trabalho conceituá-la.

O conceito de responsabilidade social corporativa pode ser percebido como complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos e estar relacionado a diferentes ideias. De acordo com Montana e Charnov (2010), o grau de envolvimento da organização com as ações de responsabilidade social pode se dar em três níveis.

No primeiro nível, a abordagem da obrigação social: supõe ser o objetivo principal de uma empresa o sucesso econômico e que, portanto, a empresa deveria meramente satisfazer as responsabilidades sociais mínimas impostas pela legislação. Stoner e Freeman (1994) apresentam que há apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e suas energias em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem danos ou fraudes.

No segundo nível, a abordagem da responsabilidade social supõe não serem as metas da empresa meramente econômicas, mas também sociais e que a empresa deveria destinar recursos para a realização dessas metas. Stoner e Freeman (1994) citam que há uma férrea lei de responsabilidade afirmando que no longo prazo quem não usa o poder de modo que a sociedade considere responsável tende a perdê-lo.

No terceiro nível, fala-se sobre a sensibilidade social: supõe não ter a empresa apenas metas econômicas e sociais, mas que também precisa antecipar-se aos problemas sociais do futuro e agir agora para responder a esses problemas.

A seguir são apresentadas definições para o tema tratado neste trabalho: gestão do investimento social privado, ainda com a variação da nomenclatura, ou seja, tratando o tema, por vezes, como responsabilidade social, conforme a literatura por meio da qual foi realizado este trabalho.

A primeira definição vem do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável citada na obra de Melo Neto e Froes, (1999, p.87) “Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade

de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Responsabilidade social pode ser definida ainda como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (ASHLEY, 2000, p.98).

A responsabilidade social empresarial, de acordo com a definição do The World Bank³ (2017), é o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico-sustentável trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida de forma que seja bom tanto para as empresas como para os demais agentes com quem ela atua.

O conceito de investimento social privado, de acordo com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)⁴, é o repasse voluntário de recursos – de forma planejada, monitorada e sistemática – para projetos sociais, ambientais e culturais. Incluem-se neste universo as ações protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos. Os elementos fundamentais intrínsecos ao conceito de investimento social privado que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: a preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; a estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação. O Investimento Social Privado pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de recursos não financeiros e intangíveis.

Ao longo dos últimos 20 anos, organizações que atuam na linha da qualificação do investimento social privado buscam promover uma agenda que contribua para a promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento humano, fortalecendo a intersectorialidade e a aproximação do investimento proveniente de recursos privados com políticas públicas.

³ Banco Mundial

⁴ Para mais informações sobre o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), acesse: www.gife.org.br.

Com isso, busca-se a ampliação da participação democrática e a efetividade de programas e projetos que, muitas vezes, acabam se sobrepondo no campo e, assim, tornando-se pouco transformadores.

Diante desse cenário e num contexto em que o exercício da gestão do investimento social corporativo deve contribuir para o desenvolvimento sustentável, é importante que se realize uma análise sobre como uma empresa de grande porte poderá conciliar os interesses do seu negócio com as necessidades e expectativas do governo e das comunidades em seu entorno (ALVES; FERRAZ; KAMEL, 2012).

Segundo o *Livro Verde* da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode, e/ou não deve ser norteadas apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários das mesmas, mas também pelos de outros detentores de interesses, como os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

Cabral-Cardoso (2002) afirma que o conceito de responsabilidade social deve ser entendido nos níveis interno e externo. O nível interno relaciona-se com os trabalhadores e, mais genericamente, com todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por conseguinte, podem influenciar no alcance de seus resultados. O nível externo tem em conta as consequências das ações de uma organização sobre os seus componentes externos, nomeadamente, o ambiente, os seus parceiros de negócio e meio envolvente.

Responsabilidade social diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas para com a sociedade em geral. Do ponto de vista da responsabilidade social corporativa, verifica-se um conjunto amplo de ações que beneficiam a sociedade e as corporações que são tomadas pelas empresas, levando em consideração a economia, educação, meio ambiente, saúde, transporte, moradia, atividades locais e governo. Essas ações otimizam ou criam programas sociais, trazendo benefício mútuo entre a empresa e a comunidade, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, a atuação da empresa e da própria população.

O artigo *Corporate Social Responsibility Carroll* (1999) demonstrou que na literatura o conceito de responsabilidade social é o mesmo desde o início, o que muda são apenas os questionamentos e as práticas desenvolvidas, principalmente porque os processos de mudanças e de evolução alteram as relações entre a sociedade e as organizações. Já descritas as definições

sobre o tema, será utilizada, conforme abordado anteriormente, a expressão “gestão do investimento social corporativo” ou apenas “investimento social” para tratar todos os temas relacionados a responsabilidade social.

As organizações que atuam com investimento social se beneficiam de muitas formas e, a principal delas, é a proteção e o fortalecimento de sua marca e reputação, favorecendo sua imagem, uma vez que a credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado.

O investimento social corporativo pode ser visto como um elemento atrativo também se analisando os aspectos econômicos, dado que muitos investidores individuais e institucionais percebem o retorno garantido, principalmente no que diz respeito às deduções fiscais e abatimento de impostos. No entanto, Carroll (1999) reitera ainda ser bastante embrionária a análise aprofundada do tema por falta de dados estruturados e séries históricas de diferentes fontes para que haja uma base comparativa.

Segundo este Censo GIFE (2014), há no Brasil um desafio estrutural de produzir dados confiáveis sobre a atuação de organizações da sociedade civil. A escassez de informações públicas e acessíveis que possibilitem conhecer quem são e o que fazem as organizações privadas que trabalham pela construção do bem público reforça a importância de iniciativas ainda que restritas de produção de dados para aproximar as organizações desse universo. Ainda que não corresponda ao universo total de investidores sociais no país, é a principal publicação sobre o tema no Brasil, pois oferece uma amostra representativa dessas entidades, permitindo assim construir uma série histórica consistente e de longo prazo que contribua para uma melhor compreensão desse campo.

É importante ressaltar que a gestão do investimento social atua de forma dinâmica e heterogênea, uma vez que depende de caracterizar os investidores sociais, monitorar tendências e fazer projeções, o que oferece uma série de desafios na construção de um único instrumento de pesquisa aplicável a instituições que carregam significativas diferenças.

O Censo Gife de 2014 expõe que a educação tem sido, há vários anos, a área temática com maior participação dos investidores sociais do campo privado no Brasil. De acordo com sua afirmação, apenas dezessete (17%) dos 113 associados que participaram do estudo declararam não atuar nessa área.

O desafiador cenário da educação brasileira, a aposta dos investidores sociais nas oportunidades geradas pela educação para o desenvolvimento individual e social e a potencial

contribuição dela para a redução das desigualdades estão entre os principais fatores mobilizadores da decisão das noventa e seis organizações que declararam atuar nesse campo. Apesar da alta prioridade dada pelos investidores sociais privados à educação, sua legitimidade como ator relevante nesse cenário ainda não é unanimemente reconhecida. As iniciativas promovidas por institutos, fundações e empresas, não raramente enfrentam resistências (CENSO GIFE, 2014).

Tomando como base as informações coletadas por meio do Censo GIFE (2014), constata-se a necessidade de se trabalhar na capacitação e na transmissão de conhecimentos específicos dos interlocutores da empresa na gestão do investimento social. Cabe enfatizar também que, para que o investimento social corporativo seja perene, é desejável que as companhias façam adesão a compromissos voluntários públicos e, preferencialmente, de alcance global.

1.1.1. A gestão do desenvolvimento social pelas leis de incentivo fiscal

Órgãos governamentais criaram uma espécie de renúncia fiscal para incentivar a cultura, o esporte e o social, ou seja, o governo abriu mão de parte dos impostos (que recebe de pessoas ou empresas) para destinar aos projetos diversos. Com isso, por meio de dedução de impostos, pessoas e empresas têm a opção de destinar uma parte do imposto (que já teria que pagar ao governo) para projetos culturais, esportivos e sociais à sua escolha. Assim, projetos dessa espécie têm mais chances de acontecer, ajudando a mudar e a transformar o cenário de uma comunidade, de uma região ou de um país.

Para que se enquadre nas leis de incentivo fiscal, é necessário que haja um proponente, pessoa física ou jurídica, capaz de estruturar um projeto para que o incentivo seja concedido. Esses projetos são avaliados pelas comissões de análise compostas por/ou designadas por. Os principais pontos avaliados pelas comissões de análise de projeto são: interesse público; compatibilidade de custos; capacidade demonstrada pelo gestor do projeto e atendimento da legislação.

Os percentuais de renúncia variam por tipo de projeto e tipo de incentivo e são em âmbito federal oriundos do imposto de renda; no âmbito estadual do recolhimento de ICMS e na esfera municipal há o ISS e o IPTU por exemplo. Para a descrição neste trabalho serão

detalhadas as leis de incentivo utilizadas em âmbito federal, entenda-se, as leis cujas renúncias advém do imposto de renda.

As principais leis brasileiras que abordam incentivos fiscais para o investimento social privado, em âmbito federal são: Lei Federal de incentivo à Cultura ou Lei Rouanet, Lei do Audiovisual, Lei de Incentivo ao Esporte, Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil para FUMCAD – Fundo Municipal da Criança e Adolescente ou FIA – Fundo da infância e Adolescência, Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica – PRONON e Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência – PRONAS/PCD.

A seguir é apresentado um resumo destas leis de incentivo, seguindo informações disponibilizadas no portal eletrônico Quero Incentivar⁵. A Lei Federal de incentivo à Cultura ou Lei Rouanet (portal eletrônico Quero Incentivar, 2018) tem por objetivo estimular a produção e difusão cultural. É regulada pelo Ministério da Cultura. As pessoas físicas podem incentivar no limite de 6% do imposto devido ou a restituir no exercício vigente e as pessoas jurídicas desde que as empresas sejam tributadas em lucro real, deduzindo até 4% do imposto de renda devido.

Por exemplo: se uma empresa paga R\$ 10 milhões de Imposto de Renda ao governo poderá destinar, portanto, R\$ 400 mil para incentivar e patrocinar um projeto cultural, obtendo as contrapartidas de exposição de um patrocínio normal. Esse valor virá como forma de dedução ou abatimento no imposto de renda do ano seguinte.

A Lei do Audiovisual (portal eletrônico Quero Incentivar, 2018), que se assemelha à Lei Rouanet, também tem por objetivo estimular a produção e difusão cultural, no entanto tem o foco exclusivo para as artes audiovisuais. Ela é regulada pelo Ministério da Cultura e quem pode incentivar são pessoas físicas no limite de 6% do imposto devido ou a restituir no exercício vigente ou pessoas jurídicas desde que as empresas sejam tributadas em lucro real, deduzindo até 4% do imposto de renda devido.

A Lei de Incentivo ao Esporte (portal eletrônico Quero Incentivar, 2018) que foi sancionada em dezembro de 2006 estimula pessoas e empresas a patrocinarem e fazer doações para projetos esportivos e paradesportivos em troca de incentivos fiscais. De acordo com essa lei, pessoas físicas podem obter descontos que podem chegar a 6% no valor do imposto de renda devido. Nesse caso cabe ao contribuinte decidir se quer usá-lo em sua totalidade ou não no incentivo ao esporte. Já para pessoa jurídica tributada com base no lucro real, multinacionais,

⁵ No Portal Quero Incentivar é possível obter mais informações. Para acessar, vá ao: www.queroincentivar.com.br.

conglomerados dos setores bancário, industrial, de transporte aéreo e empresas de telecomunicações, o desconto é de até 1% sobre o imposto devido.

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil para FUMCAD – Fundo Municipal da Criança e Adolescente ou FIA – Fundo da Infância e Adolescência (portal eletrônico Quero Incentivar, 2018) tem por objetivo desenvolver ações em benefício da infância e da adolescência e é regulado pelos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Nesta modalidade, há o abatimento de 100% do valor incentivado até o limite de 1% do imposto de renda devido pela pessoa jurídica e 6% pela pessoa física. Empresas tributadas em lucro real (com faturamento acima de R\$ 48 milhões) podem investir em projetos que apoiem crianças e adolescentes e que foram aprovados neste marco regulatório.

O Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica – PRONON e Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência – PRONAS/PCD (portal eletrônico Quero Incentivar, 2018) são leis de incentivo à saúde e têm regras e critérios próprios para o credenciamento de instituições e para apresentação, recebimento, análise, aprovação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos estipulados pelo Ministério da Saúde.

Conforme previsto na lei, a dedução dos valores despendidos a título de doação ou patrocínio pelas pessoas físicas só poderá ocorrer até o ano de 2020, e pelas pessoas jurídicas até o ano de 2021.

Para facilitar a análise sobre as leis de incentivo foi elaborado o Quadro 1, que contém um resumo sobre as principais informações sobre cada uma delas.

Quadro 1 – Resumo das principais informações sobre leis de incentivo

Legislação	Abrangência	Instâncias	% de renúncia
Rouanet	Produção e difusão da cultura	Ministério da Cultura	4% pessoa jurídica 6% pessoa física
Audiovisual	Produção e difusão das artes audiovisuais	Ministério da Cultura	1% pessoa jurídica 6% pessoa física
Esporte	Estímulo ao desenvolvimento esportivo e paradesportivo	Ministério do Esporte	1% pessoa jurídica 6% pessoa física

FUMCAD	Desenvolver ações em benefício da infância e da adolescência	Fundo Municipal da Criança e do Adolescente	1% pessoa jurídica 6% pessoa física
PRONON	Desenvolver projetos de apoio ao tratamento de câncer	Ministério da Saúde	1% pessoa jurídica 6% pessoa física
PRONAS	Desenvolver projetos de apoio aos diversos tratamentos de saúde	Ministério da Saúde	1% pessoa jurídica 6% pessoa física

Fonte: Baseado no conteúdo do Portal Quero Incentivar.⁶

É importante destacar que estas leis não concorrem entre si, excetuando-se as leis Rouanet e Audiovisual. Portanto, somando-se estas legislações de incentivo até 8% do imposto de renda devido pode ser destinado diretamente ao desenvolvimento e fomento de projetos culturais, esportivos e sociais.

Desta forma, tanto a pessoa física quanto a pessoa jurídica, que já seria tributada, podem destinar diretamente o recurso disponível para apoio a projetos nessas áreas em vez de simplesmente repassar estes tributos ao Governo Federal.

É importante observar que a gestão do investimento social está intrinsecamente ligada à questão do desenvolvimento sustentável. A expressão desenvolvimento sustentável é utilizada para designar um modelo econômico que busque conciliar desenvolvimento econômico à preservação e manutenção dos recursos naturais disponíveis. Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), desenvolvimento sustentável é definido como “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Este conceito foi apresentado em um estudo realizado pela ONU em 1987 chamado “Nosso futuro comum⁷”. Entre dezenas de recomendações, apresentam duas preocupações fundamentais: a preservação do meio ambiente para as futuras gerações – garantindo recursos

⁶ Mais informações podem ser acessadas no site: www.queroincentivar.com.br.

⁷ Para saber mais detalhes sobre o conceito e as recomendações, o link direto para o documento é: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

naturais para a subsistência da espécie humana e demais seres vivos e a diminuição da fome e da pobreza estimulando o desenvolvimento social – que, segundo o estudo é a causa, mas, ao mesmo tempo, também provoca o desequilíbrio ecológico e pelo alto padrão de consumo.

Desta maneira, o estímulo à produção cultural que auxilia na conscientização e conhecimento dos conceitos e relevância dos cuidados socioambientais, o desenvolvimento de projetos esportivos, o cuidado com as crianças e adolescentes e o fomento aos cuidados com a saúde são itens essenciais para auxiliar na corroboração da importância de se tratar este tema.

1.1.2 Gestão do desenvolvimento social à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável

De acordo com Munck e Souza (2008), o planeta é constituído de várias sociedades e cada sociedade é dependente da ação de inúmeros personagens sociais. Desta forma, a busca por um desenvolvimento sustentável é fator resultante de ações realizadas em níveis micro e macrosociais. Dentre esses atores sociais destacam-se as organizações.

No âmbito das atuais tendências de relacionamento entre os participantes desse contexto, verifica-se, de modo crescente, a aproximação dos interesses das organizações produtivas privadas e da sociedade, o que resulta em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados. Novos modelos de organizações emergem como reflexo da convergência entre metas econômicas e sociais, envolvendo a preocupação com a elevação do padrão de qualidade de vida de suas comunidades. As empresas como “organizações cidadãs” recebem a incumbência ética da sociedade de desenvolverem um processo de responsabilidade social em suas tomadas de decisão, embora a consecução desta convergência não seja um caminho rápido, como coloca Kon (2013).

Ainda que esse comportamento organizacional de aderir a movimentos intra e interorganizacionais vinculados ao desenvolvimento sustentável seja merecedor de críticas e de análises com a intenção de averiguar os reais interesses que levam as empresas a participarem dessa mobilidade social, é necessário reconhecer que, apesar de muitos questionamentos, algo já tem sido feito pelas organizações. Tais ações geralmente fazem parte das estratégias da organização e regem seu comportamento socioeconômico. Por isso, em face do desafio de se tornarem agentes sociais efetivamente representativos na busca por um desenvolvimento sustentável, as organizações têm aprimorado suas práticas de gestão em caminhos estratégicos que as auxiliem a oferecer respostas a tais demandas.

De acordo com Castello e Castello (2013), é importante verificar que ao longo das últimas décadas está recaindo sobre as organizações uma grande pressão da sociedade por melhorias nas condições de vida das pessoas e na preservação ambiental. Isso é reflexo, em muitos casos, da impossibilidade do Estado em atender às demandas geradas pelo processo de globalização. Uma vez identificadas estas deficiências, existe a busca por novos agentes que se proponham a preenchê-lo. Dentre as opções que se apresentam, está a ação dos grupos empresariais sobre o tema, materializada por meio da responsabilidade socioambiental nas organizações.

Segundo Souza e Costa (2012), o volume de recursos investidos em práticas ligadas à responsabilidade social tem apresentado grandes elevações e adquirido maior relevância no cenário mundial. Se antes a lucratividade era buscada por essas empresas de qualquer maneira, considerando a sociedade e os empregados apenas como unidades econômicas de produção, agora cresce a preocupação com o meio ambiente e com o retorno para as diferentes partes que afetam ou que são afetadas por suas atividades (os chamados *stakeholders*), evidenciando-se no mundo dos negócios a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Os investimentos socialmente responsáveis englobam decisões com o objetivo duplo de atingir retorno financeiro e social. Presume-se que, para que haja desenvolvimento sustentável, é necessário que as empresas planejem e executem ações levando em conta, simultaneamente, dimensões econômicas, ambientais e sociais, com vistas à sua continuidade e à manutenção de boas relações no longo prazo.

Apesar de os fatores de curto prazo causarem maior influência na formação de opinião e na disseminação de novas ideias, é por meio de ações de longo prazo que se conseguem resultados mais sólidos quanto a mudança de cultura na busca por um consumo consciente e preocupado com o meio ambiente e a sociedade onde está inserido: é a busca pelo verdadeiro desenvolvimento sustentável, conforme constata Bordin e Pasqualotto (2013).

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou uma iniciativa global com o compromisso de até 2030 mudar o cenário mundial, considerando diversos assuntos e aspectos de utilidade pública que contemplam desde áreas como educação e saúde até infraestrutura e erradicação da miséria. Esta iniciativa é denominada “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)”.

De acordo com a política externa divulgada pelo Itamaraty, foram concluídas em agosto de 2015 as negociações que culminaram na adoção em setembro dos *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) por ocasião da Cúpula das Nações Unidas para o

Desenvolvimento Sustentável. Processo iniciado em 2013, seguindo mandato emanado da Conferência Rio+20 (ocorrida em 2012), os ODS deverão orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos quinze anos, sucedendo e atualizando os *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio* (ODM).

Foram elencados *17 Objetivos e 169 metas*, envolvendo temáticas diversificadas, como erradicação da pobreza, segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização, governança, e meios de implementação. A partir daí governos e, consequentemente, empresas que comungam dos mesmos valores estão se estruturando e traçando suas estratégias para a gestão do investimento social, baseados nestes objetivos.

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem diversos ramos de atuação. Para chegar aos princípios que norteiam as empresas, será descrita, a seguir, a área que congrega as ações direcionadas ao segmento empresarial, denominada Pacto Global. O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios. Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário (TAMIOZZO e KEMPFER, 2016). Hoje já são mais de 12 mil organizações signatárias articuladas por cerca de 150 redes ao redor do mundo.

As empresas participantes do Pacto Global são diversificadas e representam diferentes setores da economia, regiões geográficas e buscam gerenciar seu crescimento de uma maneira responsável, que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas – incluindo funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária dado que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. O Pacto Global, desta forma, tem o

objetivo de dar complementaridade às práticas de responsabilidade social empresarial e ser um compromisso mundial (UNGC – United Nations Global Compact, 2016).

A Rede Brasil do Pacto Global da ONU representou em 2017 a 4ª maior rede local com mais de 700 signatários. Atuando em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), está sob a gestão de um comitê com quase 40 organizações de referência em sustentabilidade e empresas líderes em setores estratégicos para a economia brasileira (PACTO GLOBAL, 2015).

Cabe ainda destacar que, para que se possa alinhar as expectativas de atuação das empresas, são consideradas as seguintes premissas: negócios baseados em princípios: para qualquer empresa, a sustentabilidade começa com a integridade, com operações que respeitam as responsabilidades fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção em uma linguagem universal para a responsabilidade corporativa e uma estrutura para orientar todas as empresas, independentemente de seu tamanho, complexidade ou localização; fortalecimento da sociedade: empresas sustentáveis olham além de suas próprias paredes e tomam ações para apoiar as comunidades ao redor delas.

Além desses fatores apresentados, há ainda algumas questões relevantes. A pobreza, conflitos, força de trabalho sem instrução e escassez de recursos também são questões estratégicas para o sucesso dos negócios e sua viabilidade. Soma-se a isso o compromisso da liderança: a liderança de uma empresa deve comunicar para toda sua estrutura que está comprometida com a sustentabilidade.

Liderança também significa promover ações em áreas-chave como ajustes nas políticas e práticas, alinhamento de assuntos governamentais, treinamento e motivação dos funcionários, aplicação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos e divulgação de esforços e resultados; relatório de progresso: como a principal medida de prestação de contas, os participantes do Pacto Global devem produzir um relatório anual, direcionado aos *stakeholders* da empresa com uma prova de seus esforços para operar de forma responsável e em apoio à sociedade e ação local: as empresas atuam dentro de nações e comunidades com diferentes expectativas sobre o que significa o negócio responsável.

Para ajudar as empresas com a sustentabilidade empresarial em diferentes países, o Pacto Global tem mais de 85 redes locais que apoiam seus signatários através da promoção de aprendizagem, relatórios, networking e promoção de parcerias com o objetivo de promover a compreensão da sustentabilidade em cada país.

O propósito é importante e as empresas estão se estruturando para a realização destas diretrizes, segundo Costa e cols. (2016). Esta nova concepção de desenvolvimento implica na quebra de paradigmas até então considerados intransponíveis em uma sociedade *mercado centrada*. O enfoque econômico estaria sendo substituído por um conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável no qual as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos.

Diante de tal complexidade, torna-se preponderante o reposicionamento das estratégias empresariais que devem buscar referências para atender às novas exigências legais de mercado e da sociedade em geral. Faz-se necessária a atuação integrada envolvendo empresas, governo e sociedade civil organizada em face dos grandes desafios postos pelo desenvolvimento sustentável.

Em síntese, se for considerada a gestão do desenvolvimento social à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável, nota-se que esta representa uma forma de gestão que propõe que a empresa se relacione de forma ética, transparente e responsável com os diversos públicos com os quais ela tem interface.

O investimento social privado pode ser considerado um dos caminhos que as organizações podem adotar para realizarem projetos sociais de forma mais efetiva. E, para que se diferenciem das doações, as ações devem fazer parte de seu planejamento, para que tenha acompanhamento sistemático com relação aos impactos gerados e da periodicidade em que ocorrem. Diferencia-se também de uma ação assistencialista por ter sua estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social, e por contar com a participação da comunidade no desenvolvimento da ação.

O investimento social privado prevê resultados voltados para a inovação, mudança de paradigma, impacto social e retorno do capital filantrópico investido, tornando-se, desse modo, estratégico para as empresas. Esse investimento tende a favorecer as parcerias, pois ao decidir fazer um investimento social as empresas devem fazer de forma participativa, dialogando com os atores sociais envolvidos, principalmente com a comunidade beneficiada, os funcionários e o governo.

Neste caso, é por meio do diálogo com a comunidade pautados no respeito, na ética e na vontade de se construir algo em conjunto, que o investimento social tende a quebrar o modelo de relacionamento marcado pelo paradigma assistencialista da filantropia tradicional e passar a

ser elemento de construção do desenvolvimento local sustentável, pois o público tende a se empoderar do projeto desenvolvido e a manter a sua continuidade.

O investimento social, portanto, constitui uma importante ferramenta para fomentar o desenvolvimento sustentável no que tange ao relacionamento com a comunidade de forma a gerar impactos sociais positivos permanentes, contribuindo assim com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento local. É um elemento fundamental para corroborar o papel da empresa na sociedade.

E uma das principais interfaces entre a empresa, sua atuação responsável e os públicos impactados são os funcionários também chamados de colaboradores. A atitude das organizações que se preocupam com a capacitação de seu pessoal é percebida e gera um clima saudável de profissionalismo e reconhecimento.

Partindo-se do princípio que um conglomerado empresarial tem sua gestão do investimento social bem fundamentada, esse grupo pode utilizar-se de um programa de capacitação para multiplicar tais conteúdos, isto é, torna-se fundamental que os colaboradores conheçam essas ações e as utilize no seu dia a dia de trabalho.

1.1.3. Programas corporativos para a capacitação de profissionais para a gestão do investimento social

O processo de reestruturação produtiva pelo qual tem passado a economia exige do mercado de trabalho constantes adaptações e aprimoramentos. A crescente competitividade e a busca por melhores níveis de produtividade requerem investimentos cada vez mais elevados em qualificação profissional (VIDIGAL e VIDIGAL, 2012).

Para que as corporações consigam multiplicar de forma eficiente suas práticas de gestão do investimento social é necessário que sejam estruturados programas corporativos. Esses programas têm por objetivo tanto o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da empresa, quanto à adaptação dos mesmos para atuarem com tarefas específicas.

No caso do investimento social privado, as organizações podem desenvolver programas de capacitação para seus colaboradores para que, além de conhecerem as ações realizadas, saibam como utilizar esses conhecimentos em suas atividades profissionais. Por isso o próximo item deste trabalho apresenta os programas de educação corporativa desenvolvidos pelas

organizações, os quais envolvem os processos de capacitação em geral e que poderão envolver, de forma mais específica, capacitações relacionadas ao investimento social privado.

1.2 Educação Corporativa

Um caminho para que se possam multiplicar de forma efetiva as ações de investimento social privado para o maior número de pessoas (funcionários) dentro de uma organização é por meio de um processo educacional estruturado. No ambiente empresarial esses programas geralmente são conhecidos como educação corporativa.

A educação corporativa compreende a filosofia que orienta todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar os perfis essenciais para o sucesso de uma organização. Ela busca as condições favoráveis de inovação, flexibilidade e motivação para um melhor ambiente interno, melhor relacionamento com o ambiente externo e maiores resultados para o negócio.

As primeiras abordagens sobre educação corporativa foram desenvolvidas a partir do ano de 1990 (MEISTER, 1999). Contudo, somente a partir dos anos 2000 é que as empresas brasileiras passaram a utilizá-lo (ÉBOLI, 2004). A educação corporativa pode ser vista como um elo dentro das organizações para que seus colaboradores se apropriem dos conhecimentos adquiridos (durante o processo educativo) e possam aplicá-los sempre que necessário. A educação corporativa também pode ser considerada como uma alavancadora de oportunidades de mercado, seja pelo destaque competitivo, seja pelo relacionamento desenvolvido, contribuindo para que a empresa esteja mais preparada para sobreviver aos desafios vindouros (CARVALHO, 2006).

No contexto da educação corporativa os conhecimentos adquiridos e desenvolvidos nos ambientes organizacionais devem ter cunho prático, para que o profissional chegue ao mercado de trabalho com uma visão real de desenvolvimento de trabalho conseguindo conectar a teoria à prática. Lastres e Abigail (1999) destacam na obra *Informação e Globalização na era do Conhecimento* a importância do preparo dos profissionais nas organizações para o enfrentamento da realidade do mundo corporativo. A crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de grandes quantidades destes conhecimentos e de outros

tipos de informação implicam a necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos.

As mudanças nas formas de gestão e de organização empresarial geram maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções das empresas (pesquisa, produção, administração, marketing etc.), assim como maior interligação nas empresas (destacando-se os casos de integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviços) e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento e mudanças no perfil dos diferentes agentes envolvidos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores (LASTRES, ABIGAIL, 1999).

Acompanhar as mudanças do mundo corporativo é quesito fundamental para que as organizações tenham profissionais aptos a atuar assegurando, assim, sua sobrevivência no mercado de trabalho. Para isso as organizações precisam preparar melhor seus profissionais para atuarem nesse cenário complexo. Espera-se que as empresas desempenhem uma função ativa no desenvolvimento das pessoas, implantando sistemas educacionais que privilegiem o aprimoramento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental. Por um lado, a educação corporativa surge como uma solução ao desenvolvimento de pessoas capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, propondo modificações constantes em favor da competitividade. Por outro lado, também há de se considerar que a educação corporativa não age somente nas pessoas, mas também, nos processos organizacionais e, portanto, na cultura de alto desempenho na busca de resultados organizacionais (EBOLI, 2004).

Santos e Silva (2011) descrevem que num ambiente empresarial instável, distribuído geograficamente ao redor do globo e exigente tecnicamente, encontrar e manter talentos será o grande desafio. As empresas com tendência à prosperidade serão aquelas que estiverem mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem as qualificações, perspectivas e experiência necessárias para dirigir a empresa global. Ainda segundo Santos e Silva (2011), a organização que tem vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes posiciona-se estrategicamente a partir dos recursos que possui e que são únicos, agregam valor e não é passível a imitação. Entende-se que a troca de competências se faz entre a organização e as pessoas. Este processo contínuo em que a empresa possibilita que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para que possam enfrentar novos desafios, agregando valor a empresa por meio de sua atuação e transferência de

conhecimento, tornando-a mais competitiva pode ser bem representada por meio das práticas de educação corporativa.

Vale ressaltar, portanto, que o conhecimento vem se transformando no recurso mais importante para agrega valor aos negócios. Os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido num treinamento e contextualizá-lo na prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo (MARTINS, OLIVEIRA, VILAS BOAS, 2005).

As empresas precisam enfrentar esse cenário de maneira proativa. A capacidade de ajustar-se às novas exigências e desenvolver seu capital intelectual torna-se uma questão de sobrevivência. Logo, é imprescindível que as organizações criem mecanismos visando o envolvimento das pessoas no desenvolvimento da empresa, o que reforça, ainda mais, a relevância da educação corporativa neste contexto. Cada vez mais o trabalho em rede, a maior mobilidade no desempenho das funções, a maior comunicação e a distribuição do poder ganham destaque, favorecendo o desenvolvimento do potencial dos colaboradores e auxiliando, dessa forma, na criação do potencial corporativo.

Nesse sentido, parte-se para o entendimento de que a necessidade de aprender e se adaptar às necessidades da empresa tem impulsionado as organizações, a partir de mudanças em seus modelos de gestão, a adotarem procedimentos que viabilizem a formação de seus colaboradores (ABREU, GONÇALVES, PAGNOZZI, 2003). Cabe ainda contextualizar que a educação corporativa, conforme descrito por Dias (2012), baseia-se no objetivo principal de identificar e desenvolver as competências críticas para que a empresa atinja os resultados esperados de seu negócio e na missão de formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

De acordo com Dias (2012), o conceito de educação corporativa a partir da leitura de Eboli (2010) corresponde à implantação de sete fatores:

- a) objetivo principal: desenvolver competências do negócio e não habilidades individuais;
- b) foco do aprendizado: a aprendizagem organizacional em detrimento do conhecimento individual;
- c) escopo: atuação estratégica, focando a organização como um todo e não somente o indivíduo;

- d) ênfase dos programas: desenvolver as competências críticas da organização necessárias para a implantação da estratégia corporativa;
- e) público-alvo: público interno (funcionários) e externos (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade);
- f) local: físico ou virtual;
- g) resultado: aumentar a competitividade da organização e não somente as habilidades individuais. (Dias, 2012, p. 33-34).

Uma vez o foco definido, um objetivo traçado e um público identificado e um local predeterminado em que os conceitos serão aplicados, a chance de se obter um resultado satisfatório torna-se mais provável. Para Eboli (2004), as melhores práticas de educação corporativa manifestam-se na importância dos líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. Para isso é fundamental o envolvimento e responsabilidade destes para com a educação e aprendizagem de suas equipes, fazendo com que se comprometam com o sistema.

O líder que consegue criar um ambiente em que seu time tenha condições de expressar, de questionar, de expor dificuldades e sugerir melhorias, tem a possibilidade de ser percebido como preocupado com o progresso de seus colaboradores. Esta percepção tende a desenvolver um local propício não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Ainda de acordo com Eboli (2004), trabalho, aprendizagem e educação irão se associar e integrar cada vez mais à vida corporativa e a prática da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado. A eficácia dos programas de educação corporativa está relacionada ao conteúdo ministrado, às teorias de aprendizagem envolvidas e ao formato e ferramentas disponíveis para o desenvolvimento das ações de educação corporativa.

No contexto empresarial, as corporações podem, ainda, desenvolver uma universidade corporativa ou aplicar programas específicos e pontuais. O conteúdo a ser ministrado, enquanto o formato, pode ser aplicado de forma presencial, de forma mista ou a distância. Analisando os aspectos físicos, algumas instituições possuem seus próprios espaços para a realização de suas ações educativas.

Também podem utilizar outros espaços como universidades e hotéis para a realização de cursos e programas, enquanto outras aplicam a educação corporativa pela modalidade à distância, proporcionando o aprendizado por meio de um ambiente virtual. Uma das características mais dominantes desta forma de ensino (ensino a distância) é a flexibilidade, já que o aluno tem maior liberdade para escolher o local e a hora para aprender. Isso também implica em redução de custos (CARVALHO, 2006). É importante destacar que devem-se priorizar as estratégias pedagógicas em comparação à importância dada ao espaço físico,

oferecendo um conteúdo adequado atrelado a uma teoria de aprendizagem que se mostre efetiva para a finalidade a que se destina (MARTINS, OLIVEIRA, VILAS BOAS, 2005).

Para a efetividade da educação corporativa, cabe destacar ser necessário considerar as características dos participantes. Características estas que consistem em fatores físicos e sociais e estados comportamentais associados aos aprendentes. Mesmo essas sendo anteriores à realização da ação educacional, podem afetar os resultados almejados. As características, como expõem Zerbini e Abbad (2008), podem ser elencadas nas categorias: repertório de entrada – conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, expectativas e experiências adquiridas pelo participante antes da ação educacional; sociodemográficas – perfil fisionômico da clientela e perfil profissional e funcional do participante; psicossociais – variáveis relativas à personalidade, características cognitivas e atitudinais; motivacionais – motivação para aprender e a motivação para transferir; cognitivo-comportamentais – as estratégias cognitivas, as comportamentais e as autorregulatórias utilizadas pelo participante para aprender.

A compreensão de tais características é fundamental para os planejadores instrucionais (professores, tutores, facilitadores ou multiplicadores) realizarem escolhas adequadas de estratégias, meios e procedimentos instrucionais ao perfil dos aprendentes. Ainda segundo as autoras Zerbini e Abbad (2008), é importante realizar estudos sobre essas variáveis no processo de planejamento e programas de educação corporativa, visando ao envolvimento dos funcionários nas ações educacionais propostas e à diminuição dos índices de evasão.

A educação corporativa também tem se valido, cada vez mais, do uso de recursos multimídia, principalmente pela possibilidade de acesso simultâneo a muitas pessoas distantes fisicamente. Um outro ponto de vantagem que se coloca, é o fator financeiro, posto que custos podem ser reduzidos (uma vez que não se necessita de um espaço físico específico para este fim), sem prejudicar a aquisição dos conhecimentos. Cabe ressaltar ainda que o investimento em educação corporativa pode ser visto como um dos diferenciais competitivos das empresas (CARVALHO e ABBAD, 2006; SOUZA, 2012).

A partir do exposto, nota-se que as novas tecnologias voltadas à aprendizagem são vantajosas para a infraestrutura educacional das empresas, principalmente para aquelas que propõem programas de ensino a distância, mediados por videoconferências, cursos via *Internet* ou *Intranet*, ou outros tipos de recursos, uma vez que os colaboradores não precisarão se ausentar da empresa ou de seus postos de trabalho para participar de programas de capacitação (CARVALHO e ABBAD, 2006). Dada sua importância, esse assunto será melhor explorado a seguir.

1.2.1 Ensino a distância

As inovações tecnológicas são, atualmente, uma das principais impulsionadoras do desenvolvimento econômico e das fontes de vantagem competitiva (DALLACOSTA, 2004). Os negócios baseados na *internet* tendem a crescer, o que significa que as mudanças devem aumentar ainda mais, fazendo com que instituições que não se adaptarem a essa nova realidade possa correr sérios riscos de seus negócios deixarem de existir.

O surgimento das novas tecnologias da informação e da comunicação deu um novo impulso ao ensino a distância, fazendo aparecer, por meio da *Internet*, formas alternativas de geração e de disseminação do conhecimento (DALLACOSTA, 2004). Esse sistema eletrônico caracterizado pelo seu alcance global, pela integração de todos os meios de comunicação e pela interatividade potencial está mudando e mudará para sempre a cultura mundial. Todo esse cenário favorece a expansão do ensino a distância, que é o processo de ensino onde professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente.

No entanto, com uma breve retomada histórica, nota-se que a modalidade de ensino a distância não é assim tão recente. Não como se conhece hoje, mas os preceitos que evoluíram até a chegada no momento atual. Se for considerado o espaçamento geográfico apenas, antes do advento da *Internet*, registros consistentes sobre o assunto datam do século XIX, quando educadores de vários países começaram a utilizar os sistemas públicos de correio para se comunicarem com aprendizes distantes (LANGHI, 2015).

Na América Latina, conforme expõe Langhi (1998), os principais registros que se tem conhecimento são a criação, em 1977, na Venezuela, da *Universidad Nacional Abierta da Venezuela (UMA)*, e da *Universidad Estatal a Distancia (Uned)*, em Costa Rica, também em 1977.

No Brasil, embora os primeiros registros da utilização do ensino a distância datem do final do século XIX, por meio de um curso de datilografia por correspondência, apenas em 1996, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), é que o ensino a distância foi oficializado. Portanto, no Brasil, esta modalidade tem, formalmente, pouco mais de vinte anos (LANGHI, 2015).

O ensino a distância contempla vários tipos de denominações: educação a distância, ensino a distância, cursos *online*, cursos virtuais, *e-learning*. Na literatura da língua inglesa pode-se encontrar além de *e-learning*, outros termos para definir esse processo de ensino e de

aprendizagem a distância pela *Internet*, como: *web-based learning*, *on-line-learning*, *distance learning* e *distance education* (LANGHI, 2015).

As principais diferenças entre estes conceitos são:

- a) *e-learning* está associado com atividades que envolvem computadores e redes interativas simultaneamente. Nesse caso o computador não é o elemento central da atividade ou o provedor do conteúdo, mas tanto o computador como a *internet* devem ter um envolvimento significativo, capaz de promover ações de aprendizagem. Esse é o nome atribuído para cursos síncronos, nos quais professores e alunos estão distantes, mas conversam simultaneamente uns com os outros, em horários previamente definidos. Professores e alunos acessam seus computadores e trocam informações e experiências ao mesmo tempo;
- b) *web-based learning* está associado a materiais distribuídos por um *web browser*, incluindo aqui os materiais “empacotados” num CD-ROM ou em outra mídia. Equivale a materiais instrucionais distribuídos para fins de autoaprendizagem. O aluno interage com este material instrucional sem que haja a participação simultânea e direta do professor. Dúvidas, comentários e troca de experiências podem ocorrer por meio de ferramentas assíncronas de comunicação (*e-mail*, lista de discussão);
- c) *distance learning*, uma vez que a preocupação gira apenas em torno do material audiovisual produzido pela *internet*, como vídeos, áudios e telas. Não há nenhum envolvimento do instrutor na ação de ensino-aprendizagem. A transmissão de um vídeo, de fotos ou de textos pela *internet*, sem o compromisso com o ensino e com a aprendizagem, caracteriza este tipo de curso;
- d) *online learning* está associado com conteúdos prontamente acessíveis a partir de um computador. O conteúdo pode estar na *internet* ou simplesmente instalado em um CD-ROM, ou no disco rígido do próprio computador. Aqui estão representados os conteúdos pontuais, que servem de guias ou tutoriais quando se precisa resolver algo prontamente e não se tem conhecimento para tal. Assim, para saber como elaborar uma planilha financeira numa determinada empresa, basta entrar em um site que contenha esta informação e verificar os passos para a elaboração do trabalho;
- e) *distance learning* envolve interações a distância entre professores e alunos e permite a comunicação imediata entre ambos. Há processos de *feedback* entre instrutores e aprendizes. Não requer, necessariamente, o uso de computadores ou redes. Esse processo pode ocorrer por meio de materiais impressos, vídeos, CD-ROM, desde que haja uma forma rápida de comunicação entre professores e alunos, como o emprego do telefone ou algumas reuniões presenciais, por exemplo. (LANGHI, 2015, p. 34-35).

É possível observar nos conceitos apresentados que a ação de ensino e aprendizagem na qual professores e alunos estão distantes uns dos outros pode receber diferentes nomes de acordo com a forma como essa ação foi organizada e os recursos de ensino que foram empregados.

Do ponto de vista técnico, Langhi (2015) indica que podem ser elaborados cinco tipos de cursos distintos:

- a) aprendizagem autodirigida (*learner-led-learning*), na qual o aprendiz interage diretamente com o material instrucional, no qual o aprendiz interage diretamente com o material instrucional, não havendo nenhum tipo de comunicação com um instrutor ou com outros participantes;
- b) ensino a distância facilitado (*facilitated e-learning*), que combina os recursos de autoaprendizagem com a comunicação mediada por um facilitador ou instrutor, e também entre os alunos do curso;
- c) condução do ensino pelo instrutor (*instructor-led-e-learning*), na qual se utilizam as tecnologias do ensino a distância para a condução de aulas do tipo “convencional”, isto é, utilizam-se tecnologias de comunicação síncrona para apresentar conteúdos, transmitir a imagem do instrutor e para que os alunos possam fazer perguntas;
- d) ensino a distância integrado (*embedded e-learning*), que permite que o treinamento ocorra no momento em que o aprendiz necessita de alguma informação imediata, atuando como um tutor eletrônico dando explicações passo a passo;
- e) ensino personalizado (*telementoring and e-coaching*), no qual se emprega tecnologia de ponta para a capacitação personalizada, direcionada, com metas específicas e dirigida para determinados profissionais. (LANGHI, 2015, p. 34-35).

No Brasil, os termos mais comumente empregados para tais atividades de ensino e aprendizagem são educação a distância, ensino a distância, curso pela *Internet*, ensino *online* e *e-learning*. Para fins deste trabalho foi utilizado o termo ensino a distância via *Internet*, pois é o que mais se aproxima com a proposta de capacitação de um grupo de profissionais sobre um assunto específico, no caso desta dissertação, sobre o tema gestão do investimento social corporativo.

Segundo a Abed (Associação Brasileira de Ensino a Distância), fazem parte do ensino a distância (EAD) os cursos nos quais mais de 70% do conteúdo é desenvolvido por meio de atividades que não exigem que aluno e professor estejam no mesmo espaço, na mesma hora. O material pode chegar ao estudante por diversos meios, como rádio, satélite, correio ou *Internet* – recurso mais comum atualmente.

O ensino a distância está se tornando um processo efetivo de aprendizagem, uma vez que propõe inúmeras facilidades para a educação de adultos inseridos no mercado de trabalho. Segundo Kraemer (2004), existem diversas vantagens em utilizar esta modalidade de aprendizagem, dentre elas:

- a) possibilidade de desenvolvimentos de cursos sob medida, que tenham como foco as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas pelos profissionais ou pelo mercado;
- b) educação voltada para o mercado e para a empregabilidade, com foco na conveniência, no atendimento individualizado do educando, em tempo real;

- c) o educando como consumidor de conhecimento, sendo este valorizado; serviços educacionais com maior variedade de produtos e utilização de estratégias voltadas para o mercado;
 - d) programas voltados para a formação de talentos humanos para o mundo do trabalho, que devem desenvolver qualificações, competências e conhecimentos básicos, no educando, para o ambiente de negócios;
 - e) aprender a aprender, sendo responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações;
 - f) comunicação e colaboração, comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho;
 - g) saber trabalhar em grupo e colaborar com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas;
 - h) raciocínio criativo e resolução de problemas, identificando-os e vendo a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema;
 - i) conhecimento tecnológico, pela utilização das mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo.
- (KRAEMER, 2004, p. 5-6).

Nesse contexto, o ensino a distância é analisado segundo Kraemer (2004) como uma possibilidade viável na construção de mecanismos que favoreçam a aprendizagem e a qualificação contínuas ao longo da vida bem como apresenta, enquanto modalidade de ensino, condições de ensino adequadas para adultos. Além disso, de acordo com este mesmo autor, é plenamente utilizável no ambiente corporativo, já que possibilita o desenho de eventos educacionais focalizados em situações específicas, além de ampliar e democratizar o acesso às oportunidades de treinamento.

No contexto da educação corporativa vale dizer que a educação a distância se torna efetiva se tiver um significado, se fizer sentido para o estudante, se o receptor da informação conseguir fazer algum tipo de conexão com conceitos já aprendidos, já visitados, tornando a matéria a ser ministrada atrativa. Para que isso ocorra, a produção do material didático para o ensino a distância deve estar baseada em propostas de aprendizagem, em características que garantam a efetividade do processo de ensino e de aprendizagem.

De acordo com Langhi (2015), os materiais instrucionais utilizados no contexto do ensino presencial não podem ser apenas transpostos para um ambiente virtual. É preciso conhecer as necessidades de aprendizagem dos participantes do processo de ensino-aprendizagem, levando em consideração os conhecimentos prévios que já possuem. A autora também propõe que a teoria que mais se aproxima do propósito deste trabalho, é a *teoria da aprendizagem significativa*, elaborada pelo psicólogo norte americano David Ausubel que dedicou grande parte de sua vida à realização de estudos sobre o processo de aprendizagem, e

consequentemente, desenvolveu tal teoria, entre as décadas de 1950 e 1960, que posteriormente, foi refinada e divulgada por seus colaboradores.

A teoria da aprendizagem significativa proposta por Ausubel, Novak e Hanesian (1980) vem ao encontro das características necessárias que contemplam um material didático de qualidade para o ensino a distância em geral e, por isso, também pode ser empregada para a produção de materiais que envolvam a educação corporativa. Desta forma, essa dissertação discorrerá sobre esta teoria a seguir.

1.2.2. O ensino a distância e a aprendizagem significativa

Langhi (1998) indica que as ações de ensino a distância devem ser planejadas à luz de uma teoria de aprendizagem e aponta a teoria da aprendizagem significativa, proposta por Ausubel, Novak e Hanesian (1980) como uma das possibilidades para essa finalidade. O psicólogo norte americano David Ausubel publicou seus primeiros estudos sobre a teoria da aprendizagem significativa em 1963, sob a alcunha de *The Psychology of Meaningful Verbal Learning* e desenvolveu-a durante as décadas de 1960 e 1970. Mais tarde, no final da década de 1970, Ausubel recebeu a contribuição de Joseph Novak, que progressivamente incumbiu-se de refinar e divulgar a teoria.

Aprendizagem significativa é aquela em que ideias expressas simbolicamente interagem de maneira substantiva e não arbitrária com aquilo que o aprendiz já sabe. Substantiva quer dizer não literal, não ao pé da letra e não arbitrária significa que a interação não é com qualquer ideia prévia, mas sim com algum conhecimento especificamente relevante já existente na estrutura cognitiva do sujeito que aprende (MOREIRA, 2012). A teoria da aprendizagem proposta explicita que os conhecimentos prévios dos alunos devem ser valorizados e conectados (significados) para que possam construir estruturas mentais utilizando como meio mapas conceituais já existentes que permitem descobrir e redescobrir outros conhecimentos, caracterizando, assim, uma aprendizagem prazerosa e eficaz. Reforça Langhi (2015) que a nova aprendizagem precisa ser ancorada a uma outra já existente na estrutura cognitiva do sujeito, para que possa ser assimilada. Um conceito mais geral é capaz de abrigar um conceito mais específico.

Quando o conteúdo proposto a ser aprendido não consegue estabelecer esta conexão prévia, ocorre o que Moreira (2012) chama de *aprendizagem mecânica*, ou seja, quando as

novas informações são captadas sem interagir com conceitos relevantes existentes na estrutura cognitiva. Desta maneira, é possível “decorar” fórmulas, leis e citações para uma determinada situação específica, como uma avaliação de final de ano, ou um concurso. No entanto, este conteúdo tende a ser esquecido após a avaliação.

A passagem da aprendizagem mecânica para a aprendizagem significativa não é natural, ou automática. É uma ilusão pensar que o aprendente pode inicialmente reter conhecimento de forma mecânica e que, ao final do processo, a aprendizagem acabará sendo significativa. Este fenômeno até pode ocorrer, mas ele depende da existência dos conhecimentos preexistentes (conhecimentos prévios), da predisposição do aluno para aprender, de materiais potencialmente significativos e da mediação do professor. Na prática, tais condições muitas vezes não são satisfeitas e o que predomina é a aprendizagem mecânica.

Esses conhecimentos prévios são também chamados de conceitos *subsunçores* ou conceitos âncora. Em termos simples, *subsunçor* é o nome que se dá a um conhecimento específico existente na estrutura de conhecimentos do indivíduo que permite dar significado a um novo conhecimento que lhe é apresentado ou por ele descoberto (MOREIRA, 2012). Tanto por recepção como por descobrimento, a atribuição de significados a novos conhecimentos depende da existência de conhecimentos prévios especificamente relevantes e da interação com eles.

O *subsunçor* pode ter maior ou menor estabilidade cognitiva, pode estar mais ou menos diferenciado, ou seja, mais ou menos elaborado em termos de significados. Contudo, como o processo é interativo, quando serve de ideia âncora para um novo conhecimento, ele próprio se modifica adquirindo novos significados ou corroborando significados já existentes. O autor destaca ainda que é importante reiterar que a aprendizagem significativa se caracteriza pela interação entre conhecimentos prévios e conhecimentos novos e que essa interação é não literal e não arbitrária. Nesse processo, os novos conhecimentos adquirem significado para o sujeito e os conhecimentos prévios adquirem novos significados ou maior estabilidade cognitiva.

A clareza, a estabilidade cognitiva, a abrangência, a diferenciação de um conceito âncora variam ao longo do tempo, ou melhor, das aprendizagens significativas do sujeito. Trata-se de um conhecimento dinâmico, não estático, que pode evoluir e, inclusive, involuir. Por meio da aprendizagem significativa, o aprendente transforma o significado lógico do objeto de estudo em significado psicológico, à medida que esse conteúdo se insere de modo único em sua estrutura cognitiva.

É importante destacar que, segundo Ausubel, Novak e Hanesian (1980), mesmo quando duas pessoas aprendem significativamente o mesmo conteúdo, elas podem partilhar significados comuns sobre a essência deste conteúdo e, ao mesmo tempo, ter opiniões pessoais sobre outros aspectos deste material, tendo em vista a construção peculiar deste conhecimento e o histórico de cada um. De todos os aspectos a contemplar dentro do ambiente de aprendizagem, parece evidente considerar a aprendizagem dos alunos como o centro de interesse mais relevante dentro do processo educativo. Esta evidência está provocando a necessidade de priorizar o processo de aprendizagem do aluno em vista do eixo tradicional (BALLESTER, 2008).

Um processo de ensino e aprendizagem centrado no estudante, na modalidade ensino a distância, é fundamental para desenvolver ações que gerem autonomia, autoaprendizagem, mas sobretudo aprendizagem significativa. Isto significa não apenas conhecer suas características socioculturais, seus conhecimentos e experiências, e suas demandas e expectativas, como integrá-las realmente na concepção de metodologias, estratégias e matérias de ensino, de modo a criar por meio deles as condições de autoaprendizagem (SILVA, CAVALHEIRO, KNAUT, 2014). Cabe ainda esclarecer que o ensino a distância ao utilizar da teoria da aprendizagem significativa, deve-se atentar para a elaboração de materiais instrucionais específicos para esta finalidade. Isto envolve pelo menos quatro tarefas fundamentais (LANGHI, 2015):

- a) Determinar a estrutura conceitual e proposicional da matéria de ensino, identificando os conceitos e princípios unificadores, inclusivos, com maior poder explanatório e propriedades integradoras, e organizando-os hierarquicamente, de modo que, progressivamente, abranjam os menos inclusivos até chegar aos exemplos e dados específicos.
- b) Identificar os subsunçores (conceitos, proposições e ideias claras, precisas, estáveis) relevantes à aprendizagem do conteúdo a ser ensinado, os quais o aluno deveria ter em sua estrutura cognitiva para poder aprender significativamente o conteúdo.
- c) Diagnosticar aquilo que o aluno já sabe; determinar, dentre os subsunçores especificamente relevantes (previamente identificados ao “mapear” e organizar a matéria de ensino), quais os que estão disponíveis na estrutura cognitiva do aluno.
- d) Finalmente, deve-se utilizar recursos e princípios que facilitem a passagem da estrutura conceitual da matéria de ensino para a estrutura cognitiva do aluno de uma maneira significativa. A tarefa do professor, aqui, é auxiliar o aluno a assimilar a estrutura da matéria de ensino e organizar sua própria estrutura cognitiva nessa área de conhecimento, por meio da aquisição de significados claros, estáveis e transferíveis. (LANGHI, 2015, p. 54-55).

A elaboração de materiais instrucionais, de acordo com a proposta da aprendizagem significativa supracitada, poderá oferecer melhores resultados diante de um curso via *Internet*, conforme apresentado por Langhi (2015). O curso para capacitação de profissionais do Grupo CCR para a gestão de ações de investimento sociais por meio do Programa Caminhos para a cidadania foi pautado nesses quatro fatores propostos pela autora.

Primeiramente, o curso determina a estrutura conceitual e proposicional do tema, identificando por meio de esclarecimentos e perguntas retóricas que podem ser analisadas das figuras 5 a 12 no Apêndice C. Na segunda parte, apresenta os subsunçores (conceitos, proposições e ideias claras, precisas, estáveis) relevantes à aprendizagem do conteúdo a ser ensinado entre as figuras 13 a 24 do mesmo Apêndice. A terceira parte, sobre o programa, conhecido pelos funcionários, o curso pauta-se em diagnosticar aquilo que o aluno já sabe, conforme figuras 25 a 37. Por último, para facilitar a passagem da estrutura conceitual da matéria de ensino para a estrutura cognitiva do aluno de uma maneira significativa foi proposto uma atividade/exercício como pode ser visto a partir das figuras 38 a 46 para promover significados claros, estáveis e visíveis a partir da reflexão do funcionário ao pensar em cada uma das situações propostas nos exercícios.

Finalizando esse capítulo observa-se que as organizações que atuam de forma globalizada e estratégica se preocupam com sua responsabilidade social e, por isso, investem em ações e projetos com essa finalidade. Esses projetos precisam ser amplamente conhecidos pelos colaboradores para que incorporem essas informações no seu âmbito de atuação. Cabe, portanto, às organizações empregarem os recursos mais apropriados para atender a esse objetivo.

A educação corporativa, por meio do ensino a distância via *Internet*, pode ser um recurso adequado para essa finalidade. Contudo, para que seja utilizado de forma eficiente, deverá conter materiais instrucionais de reconhecida qualidade, baseados num modelo de aprendizagem que se integre às necessidades de um público adulto, inserido no mercado de trabalho.

CAPÍTULO 2 ESTUDO DE CASO: GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL POR MEIO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO GRUPO CCR

Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso por meio de uma pesquisa documental e uma pesquisa do tipo *survey*. A pesquisa documental apresenta a atuação do Grupo CCR, conglomerado empresarial que atua na área de concessão de infraestrutura, contextualizando brevemente a empresa, sua forma de atuação, seu modelo de negócio, práticas de governança e, finalmente, como escopo deste trabalho, a gestão do investimento social desta companhia, ou seja, como o grupo empresarial faz a gestão de seu investimento social. Para isso, apresentam-se nesse capítulo exemplos de alguns projetos, programas e campanhas que são geridos pelo Instituto CCR, empresa de propósito específico, mas que faz parte do próprio conglomerado empresarial estudado e que tem por objetivo realizar as ações de responsabilidade social.

A pesquisa *survey* foi aplicada para fins de aprofundamento dos dados sobre a empresa e também para se obter informações sobre a opinião dos colaboradores que atuam na organização sobre a importância da disseminação dos conteúdos e ações relacionados à gestão do investimento social que são praticadas e se isto pode ser viabilizado por meio de um curso a distância via *Internet*. Os resultados dessas pesquisas serão apresentados a seguir.

2.1 Pesquisa documental: gestão do investimento social por meio das ações de responsabilidade social no Grupo CCR

Para a elaboração da pesquisa documental foram utilizados os seguintes documentos da empresa: Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016, *site* do Grupo CCR, *site* do Instituto CCR, documentos e relatórios internos e apresentações em *PowerPoint*, além de *fôlderes* e prospectos.

Fundado em 1999, com atuação nos segmentos de concessão de rodovias, mobilidade urbana, aeroportos e serviços, o Grupo CCR é responsável por 3.265 quilômetros de rodovias da malha concedida nacional, nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Mato Grosso do Sul, sob a gestão das concessionárias CCR NovaDutra (SP-RJ), CCR ViaLagos (RJ), CCR RodoNorte (PR), CCR AutoBAn (SP), CCR ViaOeste (SP), CCR RodoAnel (SP), CCR SPVias (SP), Renovias (SP), e CCR MSVia (MS). Foi também responsável pelo primeiro contrato de

concessão de rodovia do País, com a CCR Ponte, responsável pela Ponte Rio-Niterói no período de junho de 1995 a 31 de maio de 2015. Também faz parte do controle acionário da concessionária ViaRio, responsável pela construção e operação do Corredor Expresso Transolímpica, no Rio de Janeiro.

O Grupo CCR atua ainda em negócios correlatos como no setor de transmissão de dados de alta capacidade por meio da Samm, empresa prestadora de serviços de comunicação multimídia e conectividade IP com mais de 4.700 quilômetros de fibra óptica subterrânea e aérea. Além disso, o Grupo CCR está presente no segmento de transporte de passageiros por meio das concessionárias ViaQuatro, CCR Barcas e CCR Metrô Bahia, responsáveis, respectivamente, pela operação da Linha 4-Amarela de metrô de São Paulo, pelo transporte aquaviário de passageiros no Rio de Janeiro e pelo sistema metroviário de Salvador e Lauro de Freitas, além de ter participação na concessão do VLT Carioca (Veículo Leve sobre Trilhos), que interliga a região portuária e o centro do Rio de Janeiro.

O grupo ingressou em 2012 no setor aeroportuário com a aquisição de participação acionária nas concessionárias dos aeroportos internacionais de Quito (Equador), San José (Costa Rica) e Curaçao. No Brasil, possui a concessionária BH Airport, responsável pela gestão do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Em 2015, adquiriu a TAS (Total Airport Services), empresa norte-americana prestadora de serviços aeroportuários. O Grupo CCR é atualmente uma das maiores companhias de concessão de infraestrutura da América Latina.

Com atuação nos segmentos de rodovias, mobilidade urbana, aeroportos e serviços o Grupo CCR trabalha com quatro divisões de negócios, responsáveis pela gestão tanto dos atuais quanto dos novos negócios. São elas: **CCR Rodovias BR**: responsável pelas concessões das rodovias federais, tais como CCR NovaDutra, CCR ViaLagos, CCR RodoNorte, CCR MSVia e ViaRio. **CCR Rodovias SP**: responsável pelas concessões das rodovias do Estado de São Paulo, tais como CCR AutoBA, CCR ViaOeste, CCR RodoAnel, CCR Metrô Bahia e VLT Carioca. **CCR Mobilidade**: responsável pelas concessionárias ViaQuatro, CCR Barcas, CCR Metrô Bahia e VLT Carioca. **CCR Aeroportos**: responsável pelas concessionárias BH Airport (Aeroporto Internacional de Belo Horizonte), Quiport (Aeroporto Internacional de Quito, Equador), Aeris (Aeroporto Internacional de San José, Costa Rica), CAP (Aeroporto Internacional de Curaçao, Antilhas Holandesas) além das TAS (Total Airport Service, nos Estados Unidos) empresa de prestação de serviços aeroportuários.

O Grupo CCR vem, desde sua estruturação, adotando boas práticas de governança que asseguram a geração de valor para toda a sociedade. A companhia adota princípios como transparência e equidade, sendo considerada uma referência no mercado. Comprometida com o desenvolvimento sustentável, a CCR assinou o Pacto Global da ONU e, em 2018, integra pelo 8º ano consecutivo, a carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa). Emprega, atualmente, cerca de 11 mil colaboradores.

Dentre os comitês de gestão que integram o Conselho de Administração do Grupo, o Comitê de Estratégia e Sustentabilidade tem a responsabilidade de garantir a avaliação dos aspectos e impactos socioambientais na gestão de riscos e na incorporação do tema nos Objetivos Gerais e Diretrizes (OGD), um documento que fornece as estratégias de atuação da companhia para o ano vigente. O Comitê Executivo de Sustentabilidade (esfera corporativa) é composto pela Presidência, Vice-Presidências e lideranças. É o responsável por propor diretrizes a partir das estratégias definidas pelo Conselho de Administração.

Os Comitês de Sustentabilidade das unidades de negócio são responsáveis pela inserção dos (OGDs) no planejamento estratégico de cada empresa e nos desdobramentos em metas e planos de ações. Nestes comitês é proposto, discutido, validado, implementado e acompanhado o posicionamento da companhia no exercício vigente em relação a sua atuação nas esferas social e ambiental. Para capitanear o tema de maneira estruturada foi criado em 2014 o Instituto CCR.

2.1.1 Atuação do Instituto CCR

O Instituto CCR foi desenvolvido para estruturar a gestão de projetos sociais, culturais, ambientais e esportivos apoiados há mais de dez anos pela empresa. O Instituto CCR otimiza a utilização de recursos próprios da companhia e oriundos de leis de incentivo em projetos estruturados em quatro áreas: Saúde e Qualidade de Vida; Educação e Cidadania; Cultura e Esporte; Meio Ambiente e Segurança Viária.

Por meio desta empresa de propósito específico para a gestão do investimento social privado, o Grupo CCR já realizou mais de 500 projetos em 130 cidades que, desde 2003, beneficiaram cerca de 8 milhões de pessoas com investimento de R\$ 261 milhões em projetos estruturados.

O Instituto CCR é ainda qualificado como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, título público que corrobora a relevância das ações realizadas e auxilia na percepção positiva dos principais públicos com os quais o Grupo CCR se relaciona.

Dentre todas as atividades executadas pelo Instituto CCR, destacam-se algumas ações que serão descritas com mais detalhes por serem ações consideradas de alto impacto para a companhia pelo número de pessoas atingidas, pelo valor do investimento e pela exposição na mídia.

a) Programa Caminhos para a Cidadania

Presente em mais de 110 municípios dos Estados de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro, o programa *Caminhos para a Cidadania* é uma iniciativa socioeducacional que leva ensinamentos e reflexões sobre segurança no trânsito, cidadania e proteção ambiental aos alunos dos 4ºs e 5ºs anos das redes públicas de ensino. O programa oferece material didático, capacitação aos professores e atividades complementares como apresentações teatrais, *blitzes* educativas e campanhas como: Caminhos da Cidadania e Caminhos, Artes e Cidadania.

O programa teve início em 2002, com a realização de um conjunto de atividades experimentais. Essas práticas receberam, ao longo do tempo, ampliações e adaptações. A maioria delas permanece em vigor, com atualização no formato visual e operacional, ainda que, essencialmente, trate da mesma proposta de educação para a cidadania. O quadro a seguir apresenta os números do começo desse século até o ano de 2014:

Quadro 2 – Números do Programa Caminhos para a Cidadania de 2002 a 2014

Ação	Números
Municípios atendidos	117
Escolas	22.728
Professores	77.435
Alunos	2.084.213

Fonte: Relatórios internos do Programa *Caminhos para a Cidadania*, 2014.

São 117 ações, mais de 20 mil escolas. São quase 80 mil professores e mais de 2 milhões de alunos, ou seja, o investimento social desse programa na formação cidadã atinge um número considerável de pessoas. Atualmente, fazem parte do Programa Estrada para a Cidadania 117 municípios brasileiros localizados nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Mato

Grosso do Sul. Desde sua implantação até o momento, foram atendidas 22.728 escolas, sendo 77.435 professores e mais de dois milhões de alunos.

O Programa se concentra em duas grandes áreas: educação no trânsito e educação ambiental, compondo, assim, um conjunto de medidas que leva para a sala de aula práticas e saberes que representam um diferencial na formação dos pequenos cidadãos. Por meio da transversalidade do conteúdo proposto, o Programa também possibilita aos educadores novas situações didáticas, cuidadosamente planejadas, que ajudam a promover atitudes e conceitos de proteção à vida e à natureza, orientadas por valores como solidariedade, inclusão, segurança, respeito e ética. Isso possibilita a criação de uma teia de relações importantes para a cidadania, motivadas por temas específicos (trânsito, meio ambiente) e por conteúdos curriculares tradicionais. Diante do exposto, os números desse projeto corroboram a importância desse trabalho para refletir como o investimento social pode contribuir para a sociedade.

b) Programa Estrada para a Saúde

O Programa *Estrada para a Saúde* foi criado para auxiliar os caminhoneiros a cuidarem de seu bem-estar. Ele oferece gratuitamente exames e orientações para a qualidade de vida exclusivamente aos motoristas de caminhão. Criado em 2002, o programa está presente desde 2006 na maioria das concessionárias de rodovias do Grupo CCR.

Por meio desse Programa os caminhoneiros podem realizar gratuitamente: análises de glicemia, colesterol, pressão sanguínea e massa corpórea, exames clínicos, oftalmológicos e odontológicos e serviços como massagem, corte de cabelo, podologia e orientações para qualidade de vida. Esse Programa ocorre em postos fixos nas rodovias Castello Branco, Bandeirantes e Dutra, e itinerantes nas demais rodovias administradas pelo Grupo CCR. Somente em 2016 foram mais de 15 mil caminhoneiros atendidos e realizados mais de 62 mil procedimentos.

c) Projeto Ambiental SacoLona

O *Projeto Ambiental SacoLona* utiliza lonas de comunicação descartadas. Este material que antes servia para a divulgação de campanhas educativas e informação aos usuários atendidos pelas concessionárias do Grupo CCR agora é transformado em bolsas customizadas, *nécessaires*, estojos escolares, bolsas universitárias, aventais, sacolas de feira, entre outros. Os objetivos do projeto são a destinação ecologicamente correta para as lonas utilizadas pelas

concessionárias e a geração de renda para associações regionais de costureiras que trabalham na confecção dos produtos em São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Desde o seu início uniu preservação ambiental e responsabilidade social. A iniciativa ocorreu em 2008 por meio de uma parceria entre o Grupo CCR, por meio da concessionária paranaense CCR Rodo Norte e a Associação para Produção de Sacolas Retornáveis (Aprosar). A partir daí o projeto se estendeu para outras empresas do Grupo. Na CCR NovaDutra, o projeto acontece desde 2010, com a parceria que a Concessionária firmou com a Associação das Costureiras Etc e Tal, de São José dos Campos (SP).

No mesmo ano, a CCR Ponte abraçou o projeto *SacoLona*, tendo como parceira a Cooperativa de Costureiras Mulheres Arteiras do Badú, que fica em Niterói. A CCR SPVias, aderiu ao projeto *SacoLona*, em 2013 através da parceria com a Aproartes (Associação de Costureiras para Produção de Reciclados com Lonas Plásticas e Uniformes), do município de Capela do Alto. Na CCR Via Oeste, o projeto foi implementado recentemente e promete render bons frutos visando o reaproveitamento sustentável das lonas que seriam descartadas por meio da parceria com a Associação dos Catadores Autônomos de Materiais Recicláveis da Vila Esperança (AVEMARE), localizada no município de Santana de Parnaíba.

As concessionárias de rodovias utilizam uma grande quantidade de lonas para comunicação com os usuários das estradas e com as comunidades onde estão inseridas. Elas são escolhidas pela sua resistência, qualidade de impressão e facilidade para instalação. É uma importante ferramenta de comunicação com os usuários e tem como foco principal mensagens sobre segurança viária. Por isso são utilizadas em grande volume. Entretanto, elas geram um passivo ambiental por não ser possível a reciclagem deste material.

O *Projeto Ambiental SacoLona* foi criado para transformar essas lonas em matéria-prima para as mãos das costureiras, que por meio desse reaproveitamento confeccionam produtos criativos e de grande utilidade, como sacolas e bolsas. Atualmente são mais de 80 mulheres atuando diretamente nesta produção, gerando renda com o aprimoramento constante dos produtos. O projeto oferece a oportunidade de parcerias entre empresas e prefeituras, interessadas não só em comprar os produtos, mas em multiplicar esta proposta.

d) Edital Cultural

O Instituto CCR realiza há dois anos o Edital Instituto CCR – Projetos Culturais, exclusivo para produtores culturais sediados fora das capitais. Esses projetos aprovados por

uma comissão de seleção são executados nas cidades do interior de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. O Edital faz parte da política de responsabilidade social do Grupo CCR, gerenciada pelo Instituto CCR, entidade sem fins lucrativos, criada em 2014.

O principal objetivo do 1º Edital Instituto CCR foi promover a produção cultural descentralizada das grandes capitais e fomentar a criação artística local, movimentando a economia criativa nos municípios no entorno das Unidades de Negócio administradas pelo Grupo CCR, uma das maiores companhias de concessões em infraestrutura do mundo.

2.1.2 Campanhas socioambientais de utilidade pública

Existem temas relacionados a cultura, esporte, saúde, meio ambiente, educação entre outros que precisam ser constantemente lembrados. Um esforço coletivo e uma campanha estruturada passam uma mensagem de engajamento com o tema. Por isso, este grupo empresarial adere a algumas causas de interesse público e utiliza seus meios de comunicação (sites, comunicados à imprensa, campanhas publicitárias, outdoors ao longo das rodovias, TVs, comunicados internos, redes sociais entre outros) e sua exposição na mídia, para promover causas de impacto coletivo cujo mote remete a melhoria da qualidade de vida e convivência.

Ao longo do ano, as empresas do Grupo CCR aderiram e atualmente promovem campanhas por meio de seu Instituto como:

a) Maio Amarelo

Mobilização internacional pela preservação da vida no trânsito, estimulando as empresas do Grupo CCR a desenvolver atividades de conscientização junto a usuários e colaboradores, a exemplo da distribuição de folhetos e veiculação de mensagens em painéis eletrônicos e outras mídias.

O *Maio Amarelo* está presente em 18 países e conta com cerca de 500 entidades mobilizadas no Brasil, com objetivo de chamar a atenção da sociedade para o alto índice de mortes e feridos no trânsito. A ação é alinhada com os objetivos do Grupo CCR em garantir a segurança dos usuários e promover a redução do número de acidentes nas rodovias. Desde o início de suas operações, a companhia elabora e executa projetos para a diminuição de acidentes

por meio de ações permanentes de educação no trânsito e da divulgação de informações para o usuário, chamando a atenção para a segurança viária.

b) Consumo Consciente

A campanha Consumo Consciente tem o objetivo de conscientizar pessoas sobre a importância de se pensar nas atitudes simples no dia a dia que são fundamentais para a preservação dos recursos naturais. Entre as ações estão: apagar as luzes ao sair dos ambientes, fazer o descarte do lixo de forma correta e fechar a torneira ao escovar os dentes.

Assim, o Grupo apoia várias práticas tanto internamente, com metas e objetivos ligados à redução do consumo de água, energia, resíduos e emissões, quanto externamente, por meio da difusão das campanhas de conscientização ambiental. A adoção de práticas ‘verdes’ e incentivo ao consumo consciente traz inúmeras vantagens para todos, desde satisfação e admiração de clientes e consumidores, até ganhos de eficiência e performance operacional, melhor integração com a cadeia de suprimentos, novas oportunidades de negócio, novos mercados de atuação, novos perfis de consumidores, satisfação dos colaboradores, melhoria da imagem institucional e contribuição para os desafios da sustentabilidade.

c) Junho Vermelho

A campanha *Junho Vermelho* teve início em 2011 e é realizada pelo *Movimento Eu Dou Sangue*, envolvendo diversos setores da sociedade, no Estado de São Paulo. Tornou-se nacional em 2014 e ganhou mais força em 2015. Hoje, a iniciativa é conhecida como “Eu Dou Sangue pelo Brasil”. E a lei nº 16.389, de 15 de março de 2017, instituiu o *Junho Vermelho* como evento oficial no calendário do Estado de São Paulo.

d) Na Mão Certa

O Instituto CCR incentiva as empresas do Grupo CCR a realizar diversas ações em alusão ao tema, apoiando o programa *Na Mão Certa* da Childhood Brasil. O foco desse programa é colaborar com soluções efetivas para prevenir e enfrentar a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras.

Ao longo do mês de maio, concessionárias do Grupo CCR distribuem – em praças de pedágio – campanhas, eventos e locais públicos – folhetos que explicam o que são a violência, o abuso e a exploração sexual e orientam sobre prevenção e como denunciar. Também veiculam mensagens em PMVs (painéis de mensagens variáveis) e banners em seus sites divulgando o

Disque 100, o Disque-Denúncia da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. Há, ainda, ações de conscientização junto aos caminhoneiros que utilizam os serviços do programa Estrada para a Saúde, já destacado acima, e vale destacar que também veicula *spot* na Rádio CCRFM 107,5, as empresas de mobilidade veiculam mensagens em suas TVs e telões. As empresas também realizam divulgações a seus colaboradores, incentivando-os a serem agentes multiplicadores das informações sobre o tema.

Lançado em 2006, o Programa *Na Mão Certa* congrega as empresas por meio de adesão ao Pacto Empresarial Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras. O objetivo é enfrentar essa grave violação de direitos humanos. O Grupo CCR aderiu ao pacto há dez anos, propondo ações com a finalidade de proteger crianças e adolescentes da exploração sexual nas estradas.

e) Campanha do Agasalho

A ação solidária conta com a participação das concessionárias do Grupo localizadas em Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo. Na Bahia, o Instituto promove a campanha de arrecadação de roupas (em vez de agasalhos), em virtude das altas temperaturas da região. Os itens arrecadados são doados para instituições assistenciais das regiões onde o Grupo CCR atua, por meio de suas unidades. Além de estimular seus colaboradores, as empresas coordenam pontos de coleta externos para que os usuários também possam exercer esse gesto de solidariedade. São arrecadadas cerca de 50 mil peças por ano e distribuídas em mais de 300 instituições.

f) Outubro Rosa

O movimento conhecido como *Outubro Rosa* nasceu nos Estados Unidos na década de 1990 para estimular a participação da população no controle do câncer de mama. A data é celebrada anualmente com o objetivo de compartilhar informações sobre a doença e promover a conscientização sobre a importância da detecção precoce.

As mulheres com idade a partir dos 40 anos devem procurar o médico regularmente para fazer o exame de mamografia além de realizar o autoexame. De acordo com informações do Instituto Nacional de Câncer (INCA), o câncer de mama é o tipo mais comum entre as mulheres no mundo e no Brasil, depois do câncer de pele não melanoma. Responde por cerca de 28% dos casos novos a cada ano. O câncer de mama também acomete homens, porém, representa apenas 1% do total de casos da doença.

Ao longo de todo o mês, usuários dos serviços das concessionárias do Grupo poderão receber folhetos sobre o tema em praças de pedágio e ver mensagens em painéis eletrônicos de rodovias e estações e ainda nas redes sociais e sites da CCR e do Instituto CCR, além dos portais das unidades de negócio.

Estes são exemplos de programas, projetos, ações e campanhas de utilidade pública capitaneados pelo instituto CCR e, juntos, compõem as ações de responsabilidade social da empresa com o objetivo de engajar diversos públicos de interesse, trazendo resultados práticos, corroborando a importância do papel do setor privado junto à gestão do investimento social.

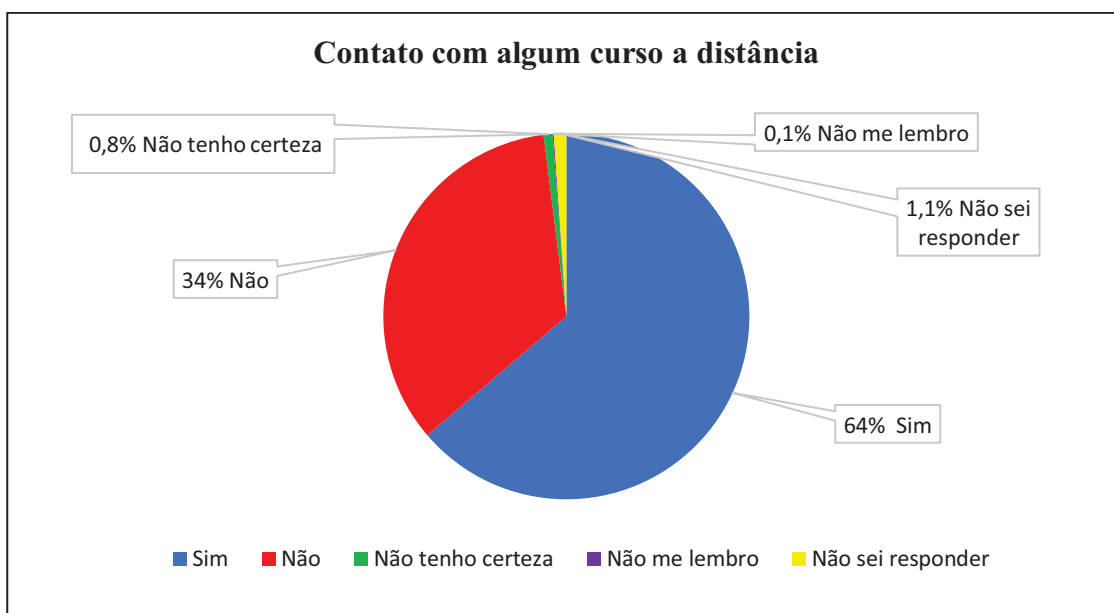
2.2 Pesquisa do tipo *Survey*

A pesquisa do tipo *survey* foi aplicada por meio de um formulário eletrônico (Apêndice B) contendo 11 questões fechadas. Para a aplicação do questionário foi elaborada uma comunicação eletrônica específica com o objetivo de estimular os funcionários a participarem. O modelo dessa comunicação encontra-se no Apêndice A do trabalho.

O envio do formulário eletrônico foi pelo *e-mail* corporativo de todos os profissionais da organização, ou seja, para um universo de 3.359 profissionais, todos com acesso ao computador e *Internet* no ambiente de trabalho. Obteve-se a resposta de 1.237 profissionais, o que equivale a 36,82% dos profissionais da empresa.

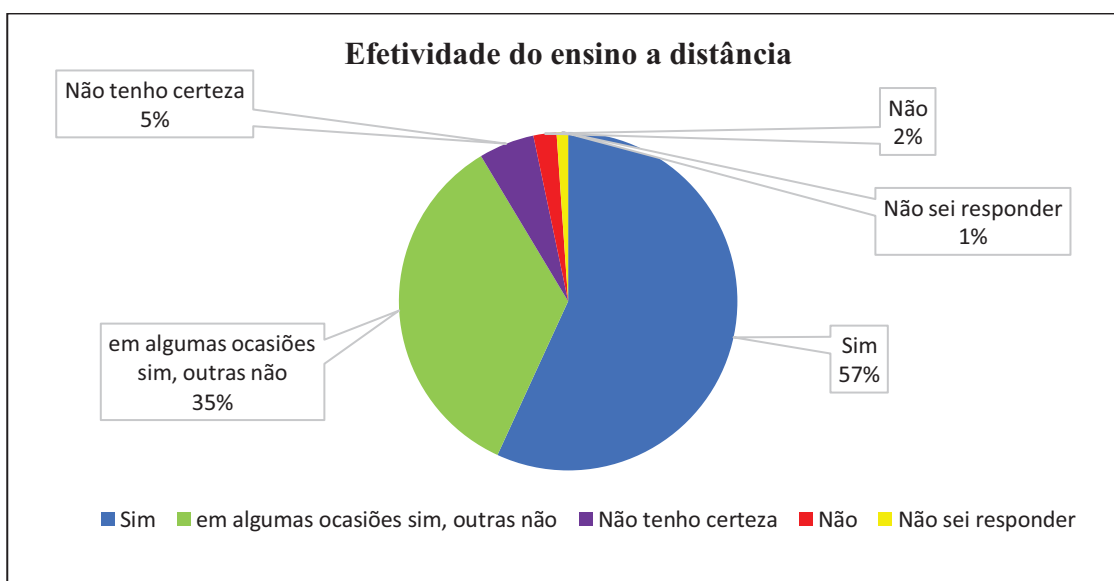
A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Primeiramente foi realizada na semana de 4 a 7 de setembro de 2017. Duas semanas após o primeiro envio, ou seja, entre 19 e 21 de setembro de 2017, esse mesmo questionário foi reenviado e um novo comunicado eletrônico foi emitido reforçando a importância de se responder à pesquisa.

Os resultados da pesquisa do tipo *survey* são apresentados a seguir por meio de gráficos e subsequente análise. Cabe destacar ainda que, embora ao longo do trabalho tenham-se tratados os temas *responsabilidade social e gestão do investimento social* como sinônimos (sendo adotada ao longo do trabalho para descrever o tema desenvolvido nesta dissertação, a segunda nomenclatura, para fins da elaboração das questões 4 delas foram realizadas (que geraram os gráficos 4, 5, 6 e 7) utilizando-se as variações *responsabilidade social e gestão do investimento social*. Foram elaboradas, desta maneira, para analisar se o público respondente tem algum conhecimento a respeito de qualquer um dos termos descritos.

Gráfico 1 – Contato com algum tipo de curso a distância

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

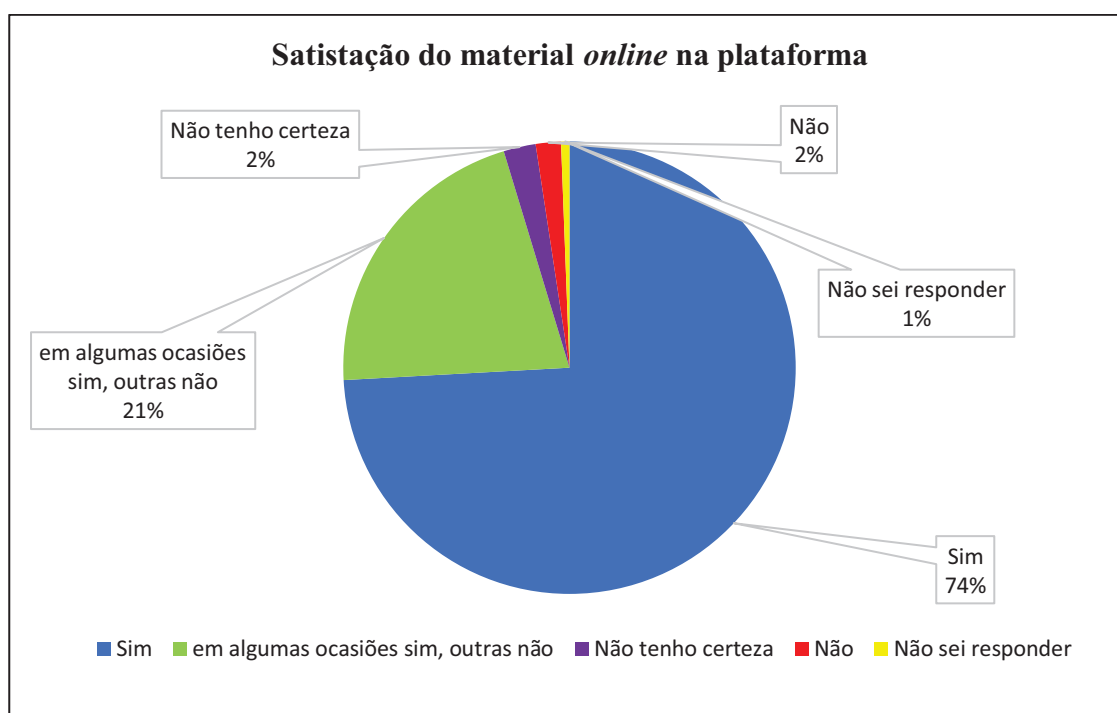
Na primeira pergunta, nota-se que 64% dos respondentes já tiveram contato com algum tipo de ensino a distância enquanto 34% não tiveram nenhum contato. Cerca de 2% somados foram os respondentes que não têm certeza, não se lembram ou não souberam responder. Pela base é visível que, de alguma maneira, os respondentes têm acesso aos equipamentos e ferramentas necessários para o consumo do ensino a distância.

Gráfico 2 – Efetividade do ensino a distância

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na segunda pergunta, 57% dos respondentes acreditam na efetividade do ensino a distância, seguidos por 35% que creem que o ensino a distância vale a pena em determinadas ocasiões, já 5% não têm certeza. Somados, 3% não sabem responder ou não acreditam na efetividade desta ferramenta de transmissão de conhecimento, ou seja, cerca de 90% dos respondentes acreditam que o ensino a distância pode agregar conhecimento ao menos em situações específica e/ou quando houver assuntos bem delimitados.

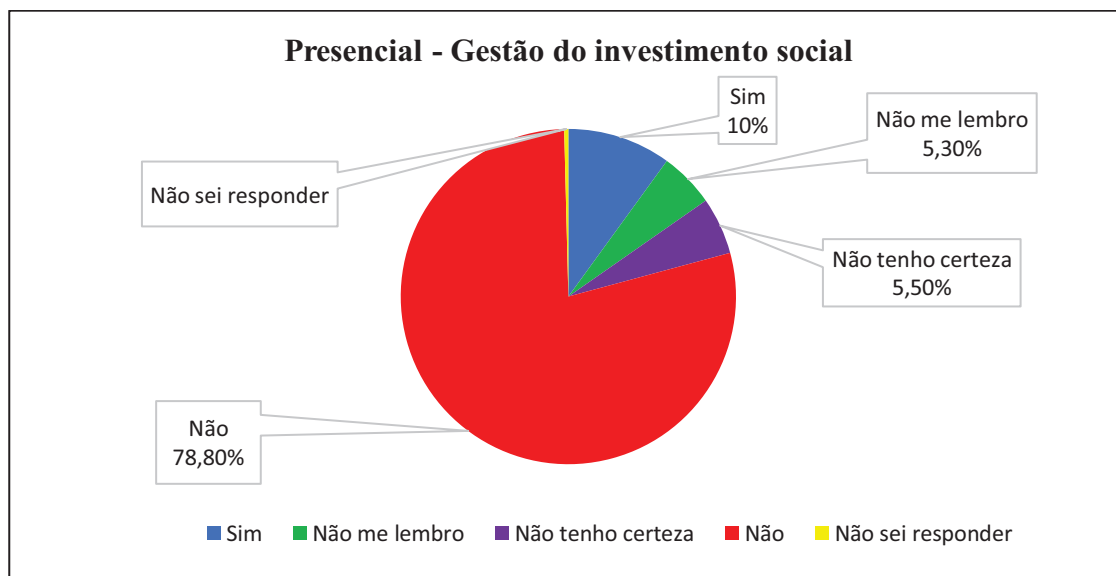
Gráfico 3 – Satisfação quanto ao material *online* para contribuir com a formação



Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

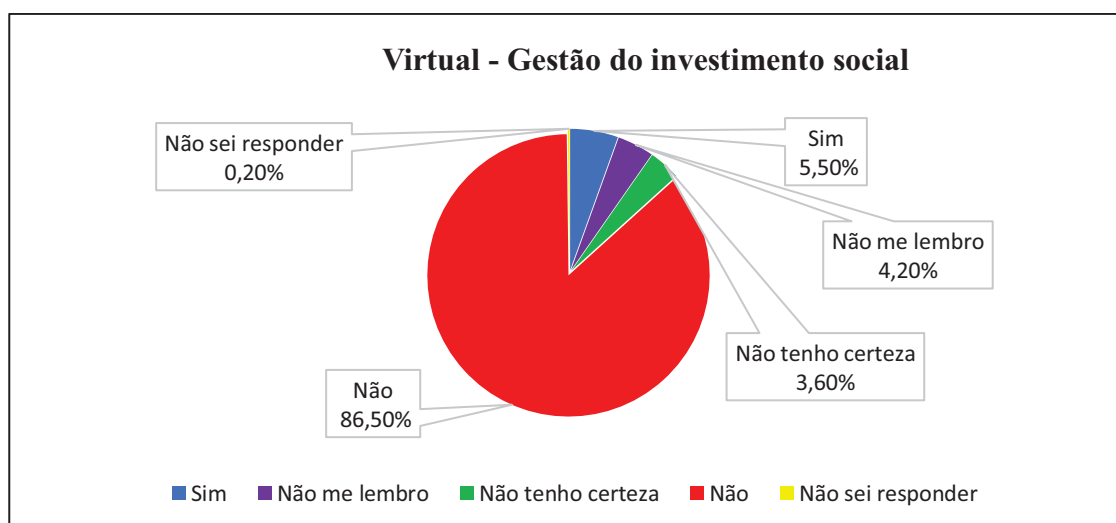
Na terceira questão, 74% dos respondentes dizem que ter material disponível numa plataforma *online* contribui com a formação profissional do colaborador, isto é, é efetivo. Esses respondentes são seguidos por 21% que creem que esta efetividade depende da ocasião, enquanto apenas 5% somados não sabem responder, não têm certeza ou não acham efetivo.

Pode-se notar então que, cerca de 95% dos respondentes estão dispostos a utilizar parte de seu tempo para consumir conteúdos disponibilizados em uma plataforma *online*. Este dado também pode ser analisado sob a ótica da flexibilidade do tempo, pois quando um conteúdo está disponível em uma plataforma digital, o usuário tem acesso ao conteúdo a qualquer momento, não necessitando ter um horário específico para consumir o conteúdo disponível.

Gráfico 4 – Participação em cursos, dinâmicas ou fóruns sobre gestão do investimento social

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na questão de número quatro, 78,8% dos respondentes nunca participaram de algum curso, dinâmica ou fórum presencial sobre gestão do investimento social, enquanto apenas 10% já participaram de algo sobre o tema, seguidos de 11,2% somados que não têm certeza, não sabem ou não se lembram de ter frequentado algum ambiente onde o tema tenha sido discutido. O **Gráfico 4** demonstra que o desconhecimento sobre o tema que ainda ocorre junto à corporação. É o reflexo do que foi visto no trabalho, ou seja, a temática ainda é recente, muitas vezes não é tratada de forma estruturada e a literatura científica ainda é bastante reduzida se comparada a outros assuntos como educação, saúde, tecnologia ou desenvolvimento.

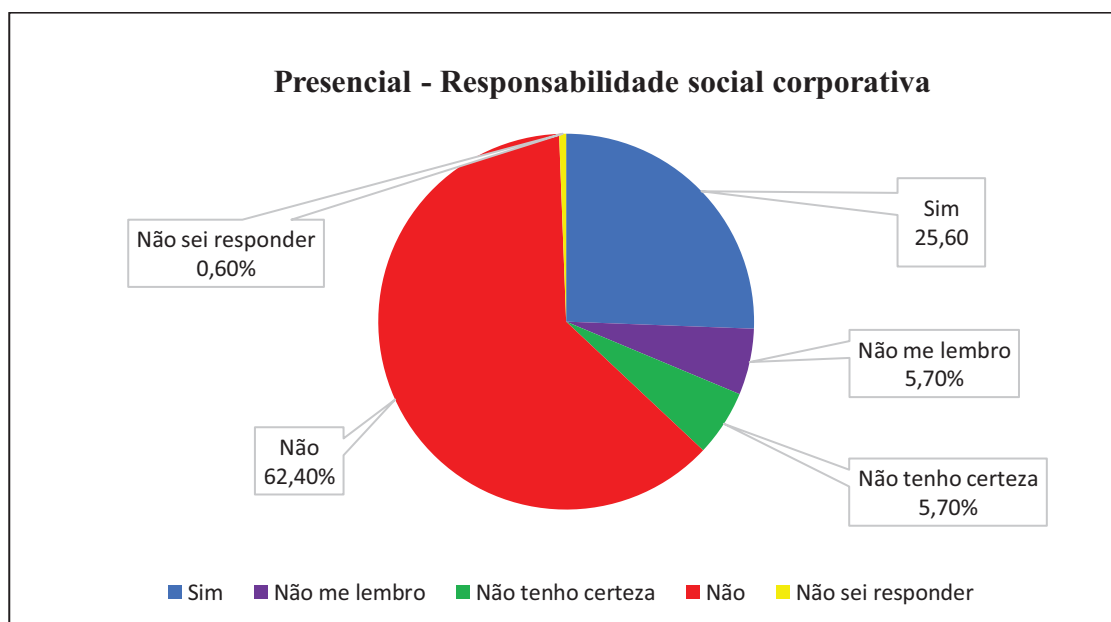
Gráfico 5 – Cursos, dinâmicas ou fórum virtual sobre gestão do investimento social

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na questão de número cinco, o questionamento foi sobre o contato dos respondentes sobre sua participação em algum curso, dinâmica ou fórum virtual (*online*) sobre gestão do investimento social. Nota-se que 86,5% nunca tiveram contato virtual com o tema, seguidos de apenas 5,5% que já participaram de algum evento sobre gestão do investimento social. Somados 8% não têm certeza, não sabem ou não se lembram de ter participado de algum curso, dinâmica ou evento sobre o tema.

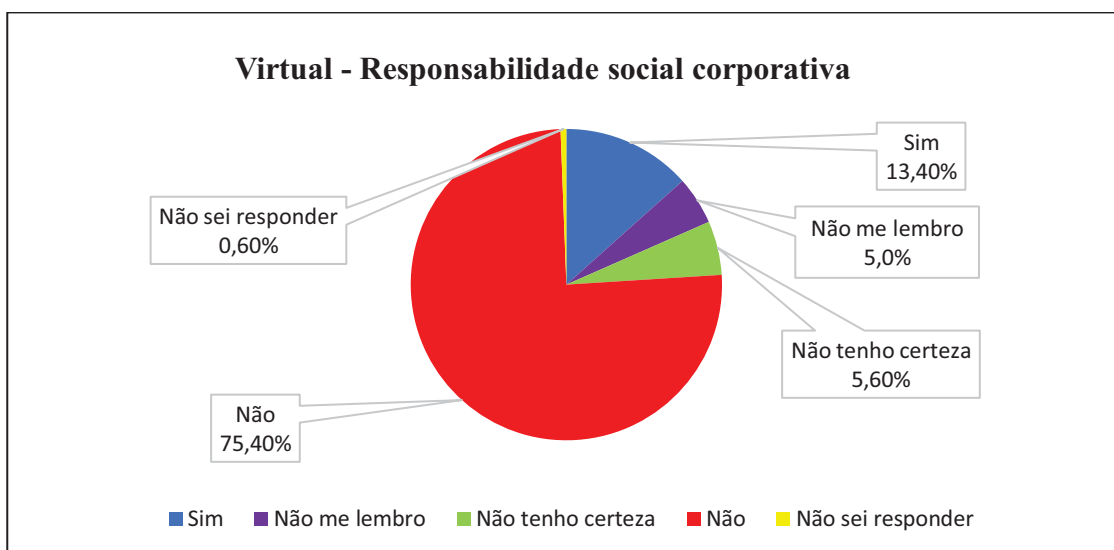
A leitura do gráfico corrobora o desconhecimento e/ou falta de acesso ao tema. Embora uma parte significativa do investimento em cultura (no Brasil) aconteça por exemplo por meio das leis de incentivo descritas anteriormente neste trabalho por meio de empresas privadas, os colaboradores destas empresas desconhecem a atuação delas.

Gráfico 6 – Cursos, dinâmicas ou fórum presencial sobre responsabilidade social corporativa



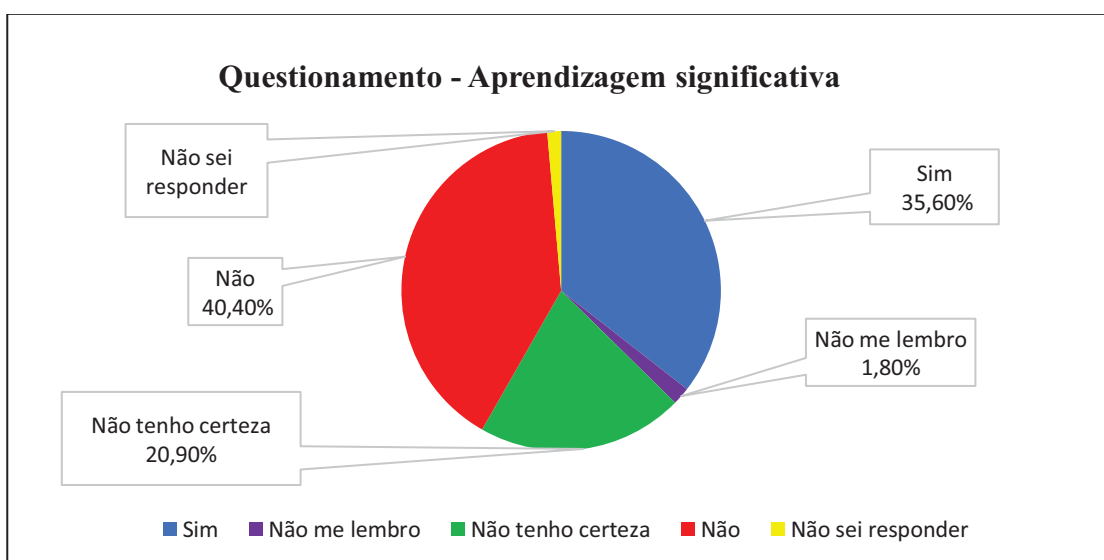
Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na sexta questão, falou-se sobre a participação em algum curso, dinâmica ou fórum presencial sobre responsabilidade social corporativa, e nota-se que 62,4% nunca participaram de algum evento presencial, seguidos de 25,6% que sinalizaram positivamente sobre o tema, enquanto somados, 11,4% não têm certeza, não sabem ou não se lembram de ter participado de algum curso, dinâmica ou evento sobre o tema. Neste gráfico, embora o percentual ainda seja pequeno, cerca de 25%, participa em eventos presenciais sobre o tema. Existe a possibilidade de serem participações voluntárias e não estimuladas pela empresa. No entanto, esta hipótese não pode ser confirmada pois não houve nenhuma abordagem específica sobre participações voluntárias.

Gráfico 7 – Cursos, dinâmicas, fórum virtual sobre responsabilidade social corporativa

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

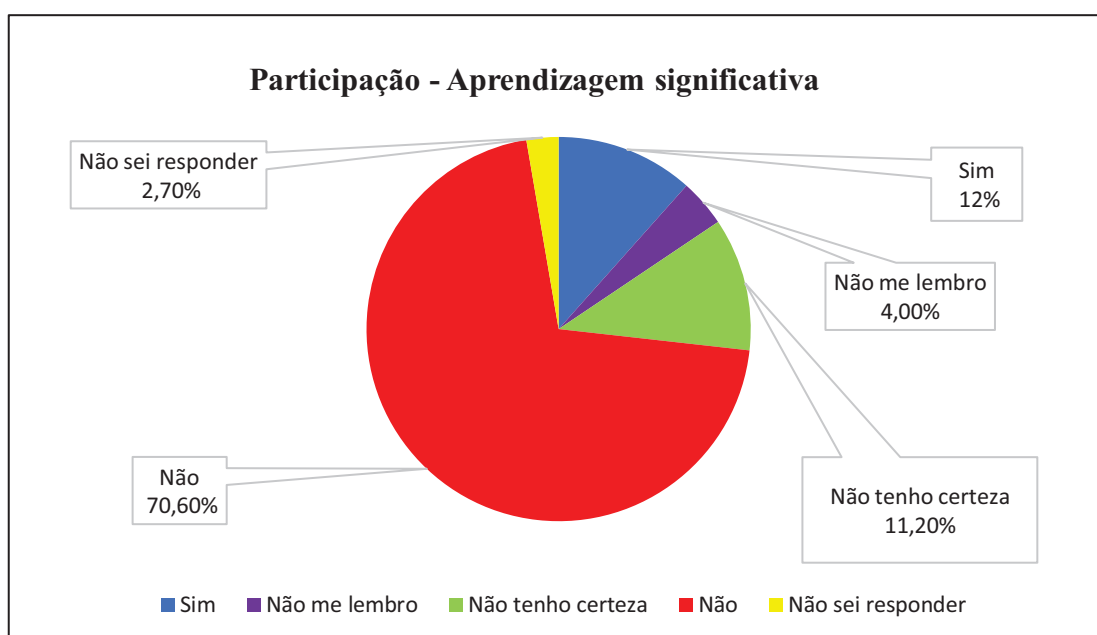
Na sétima questão, foi abordada a participação em algum curso, dinâmica ou fórum virtual (*online*) sobre responsabilidade social corporativa e nota-se que 75,4% nunca participaram de algum evento virtual, seguidos de 13,4% que já participaram de algum evento *online*, enquanto somados, 11,2% não têm certeza, não sabem ou não se lembram de ter participado de algum curso, dinâmica ou evento sobre o assunto. Esta questão reflete, mais uma vez, que o tema tem muitas oportunidades para ser desenvolvido, dado que menos de 15% dos respondentes já tiveram acesso ao tema por meio de uma plataforma digital.

Gráfico 8 – Questionamento sobre aprendizagem significativa

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na oitava pergunta, questionou-se sobre o significado de aprendizagem significativa. Para 40,4% dos respondentes há o desconhecimento desta teoria enquanto 35,6% têm familiaridade com a temática, seguidos por 20,9% que não têm certeza se conhecem e, somados, 3,2% não têm certeza ou não sabem responder. Teorias sobre aprendizagem significativa ainda são bastante desconhecidas pela análise deste gráfico. O que demonstra, mais uma vez, oportunidades como a aplicação de um curso subsidiado por uma teoria eficiente e que poderá, após a aplicação deste curso, demonstrar o quão efetivo pode ser ministrar um conhecimento específico com base em uma teoria de aprendizagem.

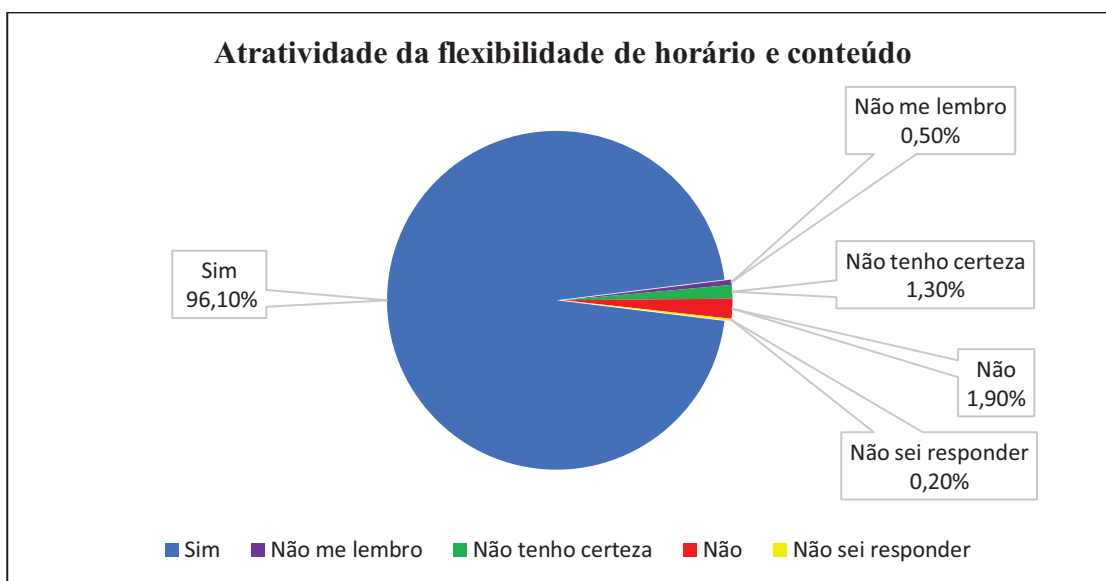
Gráfico 9 – Participação em cursos, dinâmicas ou fóruns sobre aprendizagem significativa



Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

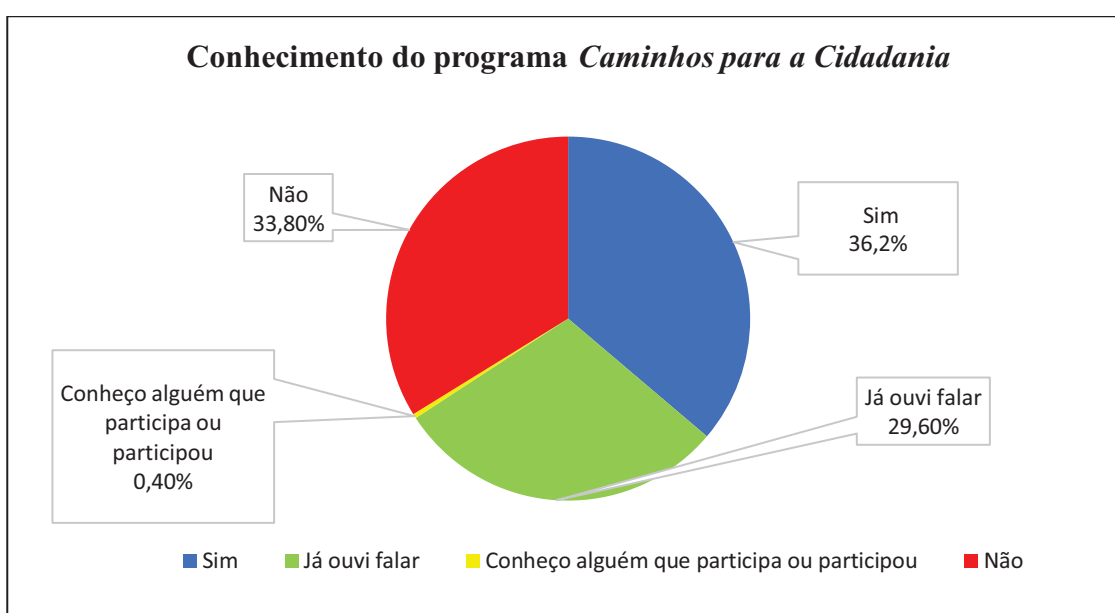
Na nona pergunta, questionou-se sobre a participação dos respondentes em algum evento onde foi abordada a aprendizagem significativa e 70,6% destes participantes nunca estiveram em algum evento abordando o tema. Para 11,6% deles já tiveram a oportunidade de participar de algum curso, dinâmica ou fórum sobre o tema, seguidos por 11,2% que não têm certeza se participaram de algum evento onde o tema foi abordado e, somados, 6,7% não se lembram ou não sabem responder.

Esta questão reforça o desconhecimento, mais uma vez, sobre teorias de aprendizagem. Não é possível afirmar que mais de 70% dos respondentes não participaram de alguma experiência subsidiada pela aprendizagem significativa, posto que, na questão anterior, quase metade destes respondentes não sabem identificar tal teoria.

Gráfico 10 – Atratividade da flexibilidade de horário e conteúdo para capacitação

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na décima questão, abordou-se se ter flexibilidade de horário e conteúdo disponível para sua capacitação profissional é algo atrativo. Dos respondentes, 96,1% manifestaram interesse enquanto que somados 3,9% não têm interesse, não têm certeza, não se lembram ou não sabem responder. Pelas informações resultantes deste gráfico, é latente a necessidade de se atrelar a disponibilidade de um conteúdo para treinamento e desenvolvimento dos funcionários as ferramentas disponíveis no universo virtual.

Gráfico 11 – Conhecimento a respeito do programa *Caminhos para a Cidadania*

Fonte: Pesquisa realizada junto ao Grupo CCR, 2017.

Na décima primeira pergunta, abordou-se o conhecimento dos respondentes sobre o maior programa social gerido pela companhia: o programa Caminhos para a Cidadania. Para 36,2% dos respondentes há o conhecimento da ação socioeducacional, 33,8% desconhecem, 29,6% já ouviram falar deste programa e apenas 0,4% conhecem alguém que participa ou participou desta iniciativa.

Ao analisar os dados da pesquisa verifica-se que mais de 60% dos respondentes já tiveram contato com o ensino a distância e cerca de 90% acreditam na efetividade desta técnica para disseminação de conhecimentos, dependendo do contexto, o que deixa claro que os profissionais consultados acreditam que esta ferramenta pode contribuir para a sua capacitação.

No entanto, cabe ressaltar que cerca de 70% dos respondentes desconhecem a teoria da aprendizagem significativa, o que nos mostra uma grande oportunidade de desenvolvimento destes profissionais, dado que os respondentes veem relevância numa comunicação via ensino a distância desconhecendo a teoria. Atrelada a essa ferramenta, está uma teoria que pressupõe que todo e qualquer conteúdo ministrado terá um conhecimento prévio (subsunçor) por parte do receptor da informação (funcionário), certamente o engajamento e a retenção de informação serão superiores a utilização de um curso desatrelado desta teoria.

Pode-se também perceber que existe uma falta de conhecimento sobre os temas relacionados a responsabilidade social e a gestão do investimento social. Mais da metade dos entrevistados desconhece a temática, mesmo quando perguntados sobre o principal programa (seja em impacto social, seja em investimento financeiro) desenvolvido pela empresa, o programa socioeducacional *Caminhos para a Cidadania*, descrito no capítulo anterior.

CAPÍTULO 3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A importância da gestão do investimento social nas organizações em geral e no Grupo CCR em específico abordada nos capítulos anteriores identificou a necessidade dessas ações fazerem parte das estratégias organizacionais bem como de serem amplamente divulgadas principalmente para os colaboradores.

No que diz respeito ao Grupo CCR foi possível observar na pesquisa documental que são realizadas diversas ações e campanhas que envolvem a gestão do investimento social. Dado o número de participantes, é possível verificar que os gastos com tais iniciativas são significativos e muito representativos para uma economia brasileira tão instável nos últimos tempos.

Tendo como base a importância da educação na formação dos profissionais, o Grupo CCR pode desenvolver programas de educação corporativa com o objetivo de divulgar suas ações para o público interno bem como auxiliar os colaboradores na retenção de conhecimentos de forma a utilizá-los sempre que possível para agregar valor à organização.

Na pesquisa *survey* ficou claro que os colaboradores aceitariam participar de um programa de educação corporativa por meio do ensino a distância sobre gestão do investimento social. Analisando a primeira questão cujo resultado mostra que mais de 60% dos respondentes já tiveram contato com algum tipo de curso a distância. Desta forma, constata-se que o ensino virtual, de alguma maneira, já faz parte do universo da maioria dos respondentes.

O resultado encontrado nesta questão corrobora o cenário atual, em que muitas corporações estão se valendo de ferramentas digitais para a transmissão de conteúdo específicos para seu corpo de empregados.

Segundo Abbad e cols. (2010), o investimento em treinamento, desenvolvimento e educação continua sendo um diferencial competitivo para as organizações. Nesse contexto, o ensino a distância é analisado como uma possibilidade viável na construção de mecanismos que favoreçam a aprendizagem e qualificação contínuas e ao longo da vida, inclusive para os colaboradores do Grupo CCR.

Os cursos a distância, com interação assíncrona, a qual permite aos participantes interagirem a qualquer momento, independente da sincronia de ações e a veiculação de objetos de aprendizagem pela *Internet* (CARVALHO, ABBAD 2006) podem ser indicados como uma solução viável para os colaboradores do Grupo CCR. Isso também fica evidente quando, a partir

da segunda questão, 90% dos respondentes acreditam que o ensino a distância pode agregar conhecimento.

Quanto à disponibilização de conteúdo em uma plataforma *online*, conforme colocado na terceira questão da pesquisa *survey*, 95% da amostragem coletada acredita que, ter conteúdo qualificado e disponível em uma plataforma *online*, é muito importante. Isso reforça a efetividade do oferecimento de um curso a distância e de como o ensino a distância pode ser visto como uma ferramenta com inúmeras possibilidades de rápida multiplicação de conteúdos.

Neste contexto, o ensino a distância funciona como um grande catalizador, idealizador e multiplicador de conhecimento, em que pessoas que não têm condições de acessar informações em ambientes físicos conseguem de maneira simples, rápida e dinâmica consumirem conteúdos cada vez mais personalizados e eficientes. Isso também se aplica aos colaboradores do Grupo CCR que atuam em locais mais distantes dos grandes centros que propiciam oportunidades de capacitação com mais facilidade.

Com o emprego do ensino a distância, esses profissionais também poderão ser contemplados com atualizações mais constantes. No entanto, apesar da disponibilidade apresentada pelos colaboradores do Grupo CCR em participarem de cursos a distância, quando se aborda o assunto gestão do investimento social privado nota-se que 78% dos respondentes nunca participaram de qualquer tipo de evento presencial sobre o tema apresentado no **Gráfico 4**. Pode-se perceber, ainda, que há divergência sobre o entendimento do significado do assunto. Se for analisada ainda a questão que trata da mesma abordagem, mas utilizando a terminologia responsabilidade social, esta mesma questão, participação em algum tipo de evento presencial, este número cai para 62%. O número de participantes ainda parece ser relevante, mas 16% menor que na questão anterior. Isso leva à reflexão de que o tema ainda é bastante desconhecido no universo dos respondentes e isso parece refletir na realidade da organização em geral.

O indicador coletado reproduz cenário similar quando se pergunta sobre a participação dos respondentes em algum tipo de evento virtual sobre o tema. Cerca de 86% destes afirmam nunca ter participado de qualquer tipo de curso sobre o tema gestão do investimento social como consta no **Gráfico 5** e 75% afirmam nunca ter participado de qualquer tipo de curso sobre o tema responsabilidade social corporativa como no **Gráfico 7**.

Identifica-se aí uma oportunidade interessante de qualificação profissional nesta organização, pois pelos dados coletados existe a consciência de que o tema é pouco abordado. Existe também um desconhecimento declarado sobre o assunto e verifica-se a importância de a

organização ter uma plataforma para cursos a distância via *Internet* com conteúdo específico disponível para a capacitação de seus colaboradores.

Corroboram-se os indicadores acima discutidos analisando-se o **Gráfico 10** em que se aborda a questão da importância da flexibilidade de horário e disponibilidade de conteúdos digitais: 96% dos respondentes afirmam ser importante flexibilidade de horário e disponibilidade de conteúdos digitais específicos.

Vale ainda citar que a resposta sobre aprendizagem significativa mostra claramente que teorias de aprendizagem não são discutidas ou ainda são pouco explicitadas no contexto da organização. Embora cerca de 35% dos respondentes tenham dito que conhecem tal teoria (**Gráfico 8**), 60% destes desconhecem ou não tem certeza. Assim mesmo, caberia uma análise mais aprofundada da questão ou ainda um questionamento mais específico, qualitativo sobre o tema, com a mesma população respondente para que se pudesse afirmar que estes 35% realmente sabem o que é aprendizagem significativa. Por outro lado, este percentual demonstra ao menos que estes respondentes percebem a importância da teoria, até por sentirem conforto em responder de forma positiva.

Por último, não menos importante, questionou-se sobre o conhecimento destes respondentes sobre o maior programa de investimento social da companhia denominado *Caminhos para a Cidadania*. Nesta questão, a de número 11, 36% da população envolvida no questionário têm conhecimento sobre o programa; 29% já ouviu falar e 33% desconhecem. Este é um programa que atua diretamente. Anualmente, em mais de 100 municípios, impactando mais de 380 mil crianças de escolas públicas (alunos de 4º e 5º anos) e cerca de 12 mil professores e, mesmo com este volume de pessoas envolvidas, com este número de beneficiados, acontecendo em 3 Estados brasileiros, de alguma maneira, ainda continua com um alto índice de desconhecimento dos próprios funcionários da empresa.

Portanto, torna-se fundamental difundir o conhecimento das ações que a empresa realiza ao maior número de funcionários para que estes sejam agentes multiplicadores de boas práticas e possam vislumbrar oportunidades de novos negócios considerando sempre uma minimização dos impactos socioambientais das empresas em suas futuras ações e agregando valor ao seu papel junto ao mercado de trabalho. Como visto ao longo deste trabalho, o papel das empresas não se resume mais somente a gerar lucro e sim a inserir em seus objetivos gerais e diretrizes o tratamento dos impactos socioambientais causados por suas atividades.

Pela análise dos resultados obtidos pela pesquisa *survey* aplicada, pode-se afirmar que, valendo-se de ferramentas simples (*online*) acessíveis e com um conteúdo pautado pela teoria da aprendizagem significativa, neste caso específico, abordando o tema da gestão do investimento social, ministrar um curso inicial sobre o tema pode se mostrar bastante efetivo.

Pode-se ainda pressupor que o engajamento e o conhecimento dos funcionários submetidos a este tipo de curso serão maiores, mais efetivo e com um custo benefício mais satisfatório, face aos métodos tradicionais de treinamento *in loco*, em que se depende de pessoas, espaços físicos e rigidez de horário para a transmissão do conhecimento.

É importante lembrar que a efetividade desse processo educacional tende a ser mais efetiva se os materiais instrucionais utilizados forem elaborados conforme as recomendações de Langhi (2015) que adaptou os pressupostos da teoria da aprendizagem significativa desenvolvida por Ausubel, Novak e Hanesian (1980) para a produção de materiais instrucionais para cursos a distância.

Nesse sentido, recomenda-se que os materiais instrucionais contemplem conceitos mais abrangentes (subsunçores) e devidamente organizados para poderem ser melhor assimilados. Aqui vale lembrar que conforme essa teoria uma das formas pela qual ocorre a aprendizagem é a recepção de informações, e nesse sentido o ensino a distância cumpre os objetivos propostos de forma plena. Um outro fator importante destacado nessa teoria é a vontade do sujeito aprender e esse fator fica evidente na pesquisa *survey* que foi realizada nesta pesquisa. Após a discussão dos resultados da pesquisa foi elaborada uma proposta de curso⁸ a distância via *Internet*, que poderá ser utilizada com a finalidade de capacitação dos profissionais do Grupo CCR sobre a Gestão do Investimento Social.

Pode-se notar que existe uma oportunidade de se desenvolver o tema investimento social privado, capacitando colaboradores de diversas áreas e diferentes históricos profissionais para que se tornem agentes multiplicadores dos conteúdos propostos. O curso a distância via *Internet* está baseado na teoria da aprendizagem significativa e tem como base de conteúdo a ser transmitido o papel do colaborador para multiplicar os preceitos para implantação do *Programa Caminhos para a Cidadania*, maior programa de investimento social (seja em termos de número de impactados, seja em recursos financeiros aplicados) subsidiado pelas empresas do Grupo CCR e capitaneado por seu instituto (Instituto CCR).

⁸ O curso inteiro pode ser visto no Apêndice C a partir da figura 5 bem como mais detalhes sobre a formação.

Este curso (Apêndice C) está subdividido em uma breve introdução para convidar o “aluno” a consumir o curso e mais quatro módulos sendo o primeiro sobre a gestão do investimento social, o segundo sobre gestão de processos, seguido por uma explicação um pouco mais aprofundada sobre o programa social em si (*Programa Caminhos para a Cidadania*), que é o principal produto a ser trabalhado seguido da mensuração, avaliação e resultados da aplicabilidade do curso.

Na introdução contextualiza-se a importância do papel do colaborador como um agente multiplicador de conteúdo para os mais diversos públicos com os quais a empresa se comunica. No primeiro módulo, intitulado “a gestão do investimento social”, são colocadas as principais informações da empresa sob a ótica das ações de responsabilidade social, executadas por meio da estratégia assumida pelo Grupo CCR, de utilizar o Instituto CCR como a unidade de negócios (de propósito específico para a gestão do investimento social) deste conglomerado empresarial que congrega tais atividades. São descritas: áreas de atuação, públicos atingidos e localização geográfica onde tais ações acontecem. É também neste módulo que se introduz o principal item a ser estudado (neste curso específico), o programa social *Caminhos para a Cidadania*.

Desta maneira, neste módulo contextualiza-se de forma simples e direta a atuação da empresa, utilizando conceitos e informações já conhecidas pelos colaboradores, que tiveram familiaridade com o conteúdo no momento do ingresso na empresa (processo denominado ambientação de funcionários). Naquele momento foi apresentado o papel do Instituto CCR a este colaborador. Existe ainda uma comunicação eletrônica quinzenal específica das ações realizadas pelo Instituto CCR direcionada a todos estes funcionários.

Com a introdução e este primeiro módulo, este curso tem o objetivo de resgatar o processamento deste conhecimento pré-existente, pois, segundo Ausubel e cols. (1980, p.23), a Aprendizagem Significativa ocorre quando há interação do conhecimento pré-existente na estrutura cognitiva do aluno com o novo conhecimento. Assim, os dois conhecimentos complementam-se, uma vez que o novo enriquece o pré-existente, dando-lhe novos significados, ou seja, novos produtos. Esta aquisição de novos significados representa um processo de Aprendizagem Significativa.

No segundo módulo, “gestão de processos”, são colocados itens fundamentais para o bom desempenho neste processo de aprendizagem. Coloca-se a importância de acompanhar as ações de forma estruturada para a geração de resultados efetivos, considerando aspectos como imagem da empresa, relacionamento e comunicação. Descreve-se também a importância de se

passar a mensagem aos beneficiados pelos projetos que sua participação nas iniciativas do Instituto CCR auxiliará estes beneficiários a melhorar sua qualidade de vida.

Segundo Moreira (2012), a teoria de Ausubel pode ser mais bem compreendida a partir do conceito de subsunção ou inclusor: momento em que, a nova informação interage com a estrutura do conhecimento. Subsunção é um conceito ou ideia existente que serve para ancorar ou dar o suporte à nova informação.

Por meio das comunicações eletrônicas enviadas ao longo do ano e da mídia espontânea que estas ações e projetos geram (matérias veiculadas em jornais, revistas, canais de televisão e portais eletrônicos), pressupõe-se que os colaboradores interessados em realizar o curso tenham estes subsunções ativados, ou seja, a medida em que quinzenalmente recebe-se informações sobre os projetos (onde acontecem, como acontecem, quais são os beneficiados entre outras informações), vão se familiarizando com tais ações e, no momento em que são estimulados a trabalhar com o tema, têm seus conhecimentos prévios ativados.

No terceiro módulo é descrito o Programa *Caminhos para a Cidadania*: principal objetivo, abrangência, metodologia aplicada, teoria que serve como base para o desenvolvimento dos materiais de apoio e as principais atividades ocorridas ao longo do processo de execução deste programa.

Por fim, no quarto módulo, reforça-se a importância de um acompanhamento sistematizado das ações de investimento social através da mensuração e avaliação dos resultados obtidos com cada uma das ações implantadas. É proposto um exercício prático com 4 questões que deverão ser respondidas pelo aluno do curso. Estas questões serão enviadas a um time de especialistas sobre o tema, funcionários do Instituto CCR, que darão uma devolutiva ao aluno em 10 dias.

É feito ainda um breve fechamento (conclusão), considerando o respondente apto a fazer parte dos processos de gestão do investimento social da empresa, contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das áreas de atuação deste conglomerado empresarial.

Como a empresa tem um investimento significativo (mais de R\$ 200 milhões já foram investidos em ações desta natureza), como visto ao longo deste trabalho e um relacionamento com diversos públicos em inúmeras cidades, Estados e países, a disponibilização deste curso em uma plataforma *online* (que já existe na estrutura deste grupo empresarial), pode ser de grande valia para legitimar a atuação e perpetuar os negócios do Grupo CCR, contribuindo,

inclusive, para a implementação de novos negócios, posto que uma empresa com uma boa reputação e considerável investimento no desenvolvimento social das regiões em que atua pode incluir este quesito como um diferencial competitivo.

Este trabalho teve a pretensão de discorrer sobre a importância da gestão estruturada do investimento social privado nos conglomerados empresariais. E um caminho sugerido para que este assunto possa ser multiplicado dentro das organizações é utilizando-se das ferramentas eletrônicas disponíveis, contando com um método estruturado de passagem destas informações de forma eficiente (utilizando-se conceitos da Aprendizagem Significativa).

A partir da análise dos dados coletados, pode-se afirmar que há uma grande oportunidade de se trabalhar e ampliar o debate acerca do assunto. A existência de espaços e momentos para a reflexão dos inúmeros temas podem trazer inúmeros benefícios tanto para as corporações que trabalham com este tipo de ação como para os funcionários que têm a oportunidade de valorizar ações desenvolvidas com o foco na melhora das condições sociais e ambientais de determinadas populações das quais muitos deles estão vinculados diretamente.

CONCLUSÃO

As empresas têm buscado pessoas alinhadas às novas tendências dos mercados e dispostas a se manterem sempre atualizadas e preparadas para oferecer visões estratégicas ao negócio. Por isso, o diferencial está na determinação do profissional em agregar cada vez mais qualificações e experiências ao seu currículo. Como a globalização rompeu as barreiras geográficas e esta necessidade de constante reciclagem e ampliação de informações tornou-se mais rápida, o ensino a distância vem como uma solução viável e versátil para acompanhar esta tendência.

Utilizar as ferramentas de ensino a distância para a transmissão de conhecimentos específicos proporciona inúmeros benefícios como flexibilidade de horário, economia de tempo em relação ao deslocamento, maior interação com a tecnologia e integração entre pessoas de diferentes partes do país e do mundo, dentro das empresas. O aprendizado virtual oferece pontos positivos para a empresa e empregados como capacitação profissional, redução do tempo de ausência do empregado nos postos de trabalho, rápida distribuição da informação, facilidade logística e diminuição dos custos com treinamento.

Aliando-se as oportunidades sobre a abordagem do tema gestão do investimento social privado à importância da constante capacitação dos colaboradores e considerando as ferramentas disponíveis para este tipo de transmissão de conhecimento de forma flexível e estruturada (por meio de ferramentas virtuais e técnicas digitais de aprendizagem), é possível afirmar que a elaboração de um curso sobre gestão do investimento social corporativo pode contribuir de forma significativa para ampliar os conhecimentos dos funcionários sobre a empresa e disseminar as práticas socioambientais da corporação.

Portanto, quanto à questão de pesquisa estudada neste trabalho: “Na opinião dos colaboradores que atuam numa organização de concessão de infraestrutura, denominada Grupo CCR, é importante disseminar os conteúdos e ações relacionados à gestão do investimento social que são praticadas e isto pode ser viabilizado por meio de um curso a distância via *Internet*?” Verifica-se que é importante sim disseminar esses conteúdos e que um curso via *Internet* pode ser uma ação efetiva e adequada para o público-alvo a que se destina.

Verifica-se que o objetivo do trabalho foi atingido uma vez que os resultados da pesquisa indicaram que 90% dos respondentes acreditam que o ensino a distância pode agregar conhecimento e 95% também acreditam que ter conteúdo qualificado disponível em uma plataforma *online* é efetivo.

Ressalta-se também que o público respondente reconhece a importância do tema gestão do investimento social privado, embora grande parte nunca tenha participado de qualquer tipo de capacitação sobre o tema, este percentual chega a mais de 70%. Há também uma oportunidade de melhoria nos processos de comunicação, pois mais de 30% dos respondentes da pesquisa desconhecem o maior programa social desenvolvido pela empresa denominado *Caminhos para a Cidadania*.

Cabe destacar que a aplicação do curso proposto sobre gestão do investimento social privado em que se explica brevemente o que é o tema e a importância de tratá-lo de forma estruturada pode ainda contribuir para reforçar o relacionamento com diversos públicos com os quais a corporação se relaciona, reforçando a imagem positiva e o compromisso do Grupo CCR em contribuir constantemente com o desenvolvimento socioambiental e econômico das regiões onde atua.

Conforme foi apresentado ao longo desta dissertação, pode-se afirmar que o tema gestão do investimento social privado ainda é bastante desconhecido junto às corporações. É necessário ressaltar que, em termos de literatura científica, também é uma temática relativamente recente, portanto em desenvolvimento e ainda com escassos materiais para análise e embasamento teórico. Por um lado, torna-se um grande desafio debater sobre o assunto e, por outro, mostra a oportunidade que há para se colocar o tema em pauta.

Coloca-se também a importância da qualificação profissional num ambiente corporativo. Para conquistar maior destaque e oportunidades, conhecer mais sobre as expectativas do mercado de trabalho em relação aos colaboradores é importante bem como se investir em cursos para maior qualificação profissional, aperfeiçoamento e expansão de conhecimentos. Nesse sentido, o ensino a distância via *Internet* pode ser um bom recurso para os Programas de Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Educação a distância**: o estado da arte e o futuro necessário. Revista do Serviço Público (Brasília), 58, p. 100-110, 2007.
- ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**, 15(3), p. 291-298, set./dez. 2010.
- ABREU, A. F; GONÇALVES C. M.; PAGNOZZI, L. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa**: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. Rev. PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.47-58, jul. 2002 / jul. 2003.
- ALVES, J.; FERRAZ, F.; KAMEL, J. Gestão do Investimento Social Privado em Projetos de Desenvolvimento Local – O Caso de uma Escola de Turismo no Estado do Espírito Santo. **Sistemas & Gestão**, [s.l.], v. 7, n. 2, p.262-273, 2012. LATEC. <http://dx.doi.org/10.7177/sg.2012.v7.n2.a9>.
- ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial**: uma análise conceitual comparativa. (2000). Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br>. Acessado em: 10 dez. 2017.
- AUSUBEL, D.P.; NOVAK, J.D.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.
- B3. **Bolsa de Valores de São Paulo**. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, 2018. Disponível em: www.isebmf.com.br. Acessado em: 15/11/2017.
- BALLESTER, A. Revista Escuela, 3.773. **Cómo hacer el aprendizaje significativo em el aula escolar**, 2008. Disponível em: <http://www.aprendizagesignificativo.es>. Acessado em: 15 nov. 2017.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 4º ed. Campinas: Autores Associados, 1998.
- BORDIN, D.P; PASQUALOTTO, N. **Revista Capital Científico** – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Volume 11 n.2 – Maio/Agosto 2013. Edição Especial – IV CONCISA e VIII ENPPEX - UNICENTRO 2012.

CABRAL-CARDOSO, C. **Ética e responsabilidade social**. Comportamento organizacional e gestão. 21 temas e debates para o século XXI. Lisboa: Portugal, 2002.

CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. Business & Society, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO R; ABBAD G. **Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferência e Impactos no Trabalho**. RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006.

CASTELLO, C.; CASTELLO, R. do Nascimento. **O Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Socioambiental Empresarial**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, 2013.

CENSO GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas). 2014. **Censo Gife**. Disponível em: <http://www.gife.org.br/censo-gife>. Acessado em: 10 set. 2017.

COMISSÃO EUROPEIA. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. (Livro Verde) Bruxelas: 2001. Disponível em: http://europa.eu.int/lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf. Acessado em: 15 mar. 2017.

COSTA, S. P. B.; BEZERRA, M. H. M.; MELO, C. S. M.; ARAÚJO, J. G.; COSTA D .P. B. **Pacto Global No Brasil: uma confrontação entre os compromissos assumidos e os avanços divulgados**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Universidade Federal do Ceará (UECE), 2016.

DALLACOSTA, A; **Formação para docência online com uso interativo do ambiente virtual de aprendizagem**. Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro; Rio de Janeiro, RJ. Abril 2004.

DELORS, J. e cols. **Educação: um tesouro a descobrir** - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI – UNESCO 1996 - Cortez Editora – impresso no Brasil em 1998.

DIAS, C. A.F., **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas**, 258p, dissertação “Mestrado em Ciências Econômicas”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

EBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. P. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: Marisa Eboli; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C.C.; AMORIM, W.A.C.(Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EUGÊNIO, T.; C. P. (2009). **Social and environmental accounting: a case study on a Portuguese cement company**. Tese de Doutorado, ISCTE, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/2463>. Acessado em: 26 nov. 2017.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia?** Uma abordagem crítica. RAP — RIO DE JANEIRO 42(1):07-33, JAN./FEV. 2008.

ITAMARATY, 2015. **Política Externa para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acessado em: 12 nov. 2017.

KON, A. **Planejamento e políticas públicas** | PPP | n. 41 | jul./dez. 2013; Responsabilidade Social das empresas como instrumento para o desenvolvimento: a função da política pública.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAEMER, Maria E. P. **Universidade Corporativa como alavanca de vantagem competitiva**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 3, n. 1, maio 2004. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/> Acessado em: 06 jun. 2017.

LANGHI, C. **Educação a distância através da internet: um estudo de viabilidade e das possibilidades do uso da internet em programas de capacitação, treinamento e aprendizagem a distância**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. **Materiais instrucionais para o ensino a distância: Uma abordagem da teoria da aprendizagem significativa de Ausubel**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2015. 160 p. (Coleção Fundamentos e Práticas Em Educação Profissional e Tecnológica).

LASTRES, H. M.M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINS, L.; R.; OLIVEIRA, Glória J.; VILAS BOAS, A. A. **O Desenvolvimento da Educação a Distância no Cenário Corporativo**. 2º CONTECSI: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, P.J; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MOREIRA, M. A. **O que é afinal Aprendizagem Significativa?** Currículum, La Laguna, Espanha, 2012.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. - **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago 2008. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável**.

NAÇÕES UNIDAS (2015). **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>. Acessado em: 07 ago. 2017.

NASSI-CALÒ, L.; **A ciência da sustentabilidade no panorama global**, 2015. Disponível em: <http://blog.scielo.org/blog/2015/10/16/a-ciencia-da-sustentabilidade-no-panorama-global/>.

PACTO GLOBAL (2015). **Pacto Global: Rede Brasileira**. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/>. Acessado em: 10 out. 2017.

QUERO INCENTIVAR (2018). **Quero incentivar: o portal das leis de incentivo**. Portal eletrônico. Disponível em: www.queroincentivar.com.br. Acessado em: 10 out. 2017.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. **Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento**. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.31- 52, 2011.

SILVA, J.M.; CAVALHEIRO, C.R.; KNAUT, M. S. **A relação professor/aluno na EAD e a promoção da aprendizagem significativa.** Ensaios Pedagógicos. Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia das Faculdades OPET ISSN 2175-1773 – Dez., 2014.

SILVEIRA, L.M.; PETRINI, M. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa:** uma análise bibliométrica da produção científica internacional. Plataforma Scielo, ISSN 0104-530 ago/2016.

SOUZA, J. A.; COSTA, THIAGO, M.T. **Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável:** conceitos, práticas e desafios para a contabilidade. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo. ISSNe 1982-8756. Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2016). **Who we are?** Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>. Acessado em: 05 nov. 2017.

TAMIOZZO, H; KEMPFER, M. **O Pacto Global e a sustentabilidade empresarial:** posituação e efetividade das diretrizes e a ordem jurídica brasileira. Scientia Iuris, v.20, n.1, p.144-165, Londrina, abr/2016.

THE WORLD BANK (2017). **A responsabilidade social empresarial.** Disponível em: <http://www.worldbank.org>. Acessado em: 05 out. 2017.

VIDIGAL, C; VIDIGAL, V. **Investimento na qualificação profissional:** uma abordagem econômica sobre sua importância. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences Maringá, v. 34, n. 1, p. 41-48, jan/jun, 2012.

ZERBINI, T., ABBAD, G. **Estratégias de Aprendizagem:** Escala Validada. Psico-USF, v. 13, n. 2, p. 177-187, jul./dez. 2008.

ANEXOS

Anexo A

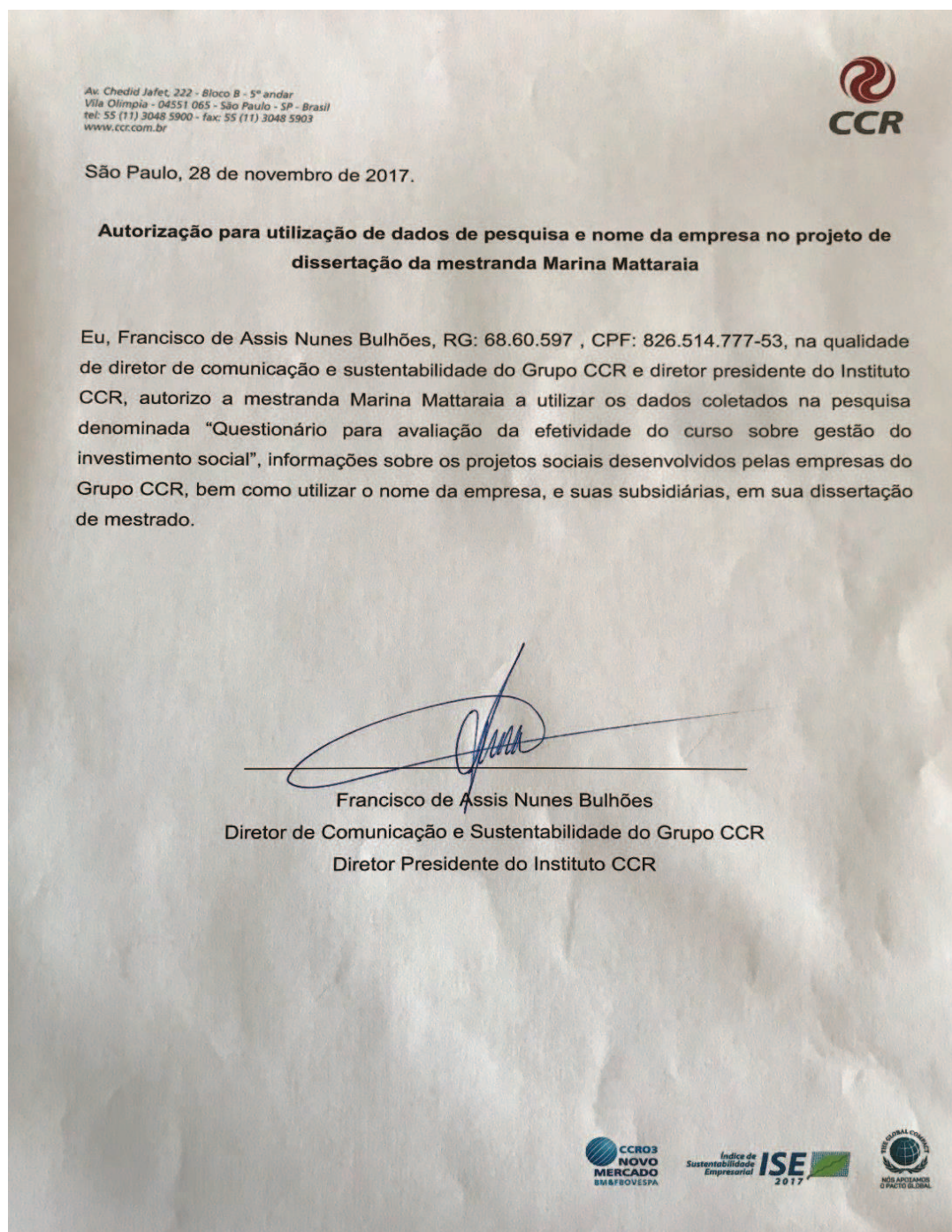
Figura 1 – Objetivos do desenvolvimento sustentável



Fonte: Os 17 objetivos sustentáveis⁹ da ONU.

⁹ Para mais informações sobre os objetivos, acesse: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>

Anexo B

**CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA E
DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA****Figura 2 – Autorização para utilização de dados para a pesquisa**

Fonte: documento da autora.

APÊNDICES

Apêndice A

Figura 3 – Comunicação eletrônica para resposta à pesquisa

Caro colaborador,

O **Instituto CCR** está trabalhando constantemente para qualificar seus serviços e ampliar sua atuação de forma estruturada e gerando valor ao nosso negócio. Em tempos de economia digital, uma das formas mais eficientes de transferência de informação é por meio de plataformas *on-line*. Por isto, queremos alguns minutos de sua atenção para **responder** a uma **breve pesquisa** com o objetivo de **avaliar seu conhecimento** sobre o tema **gestão do investimento social** e seu **interesse em treinamentos on-line**.

Pedimos a gentileza de preencher o questionário até 29 de setembro.

Agradecemos desde já por sua participação.
Qualquer dúvida, entre em contato conosco!

CLIQUE AQUI PARTICIPE!

Pesquisa Gestão do Investimento Social

1. Você já teve contato com algum curso de ensino a distância?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei responder
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei responder
<input type="checkbox"/> Não tenho certeza	
2. Você acredita na efetividade do ensino a distância?

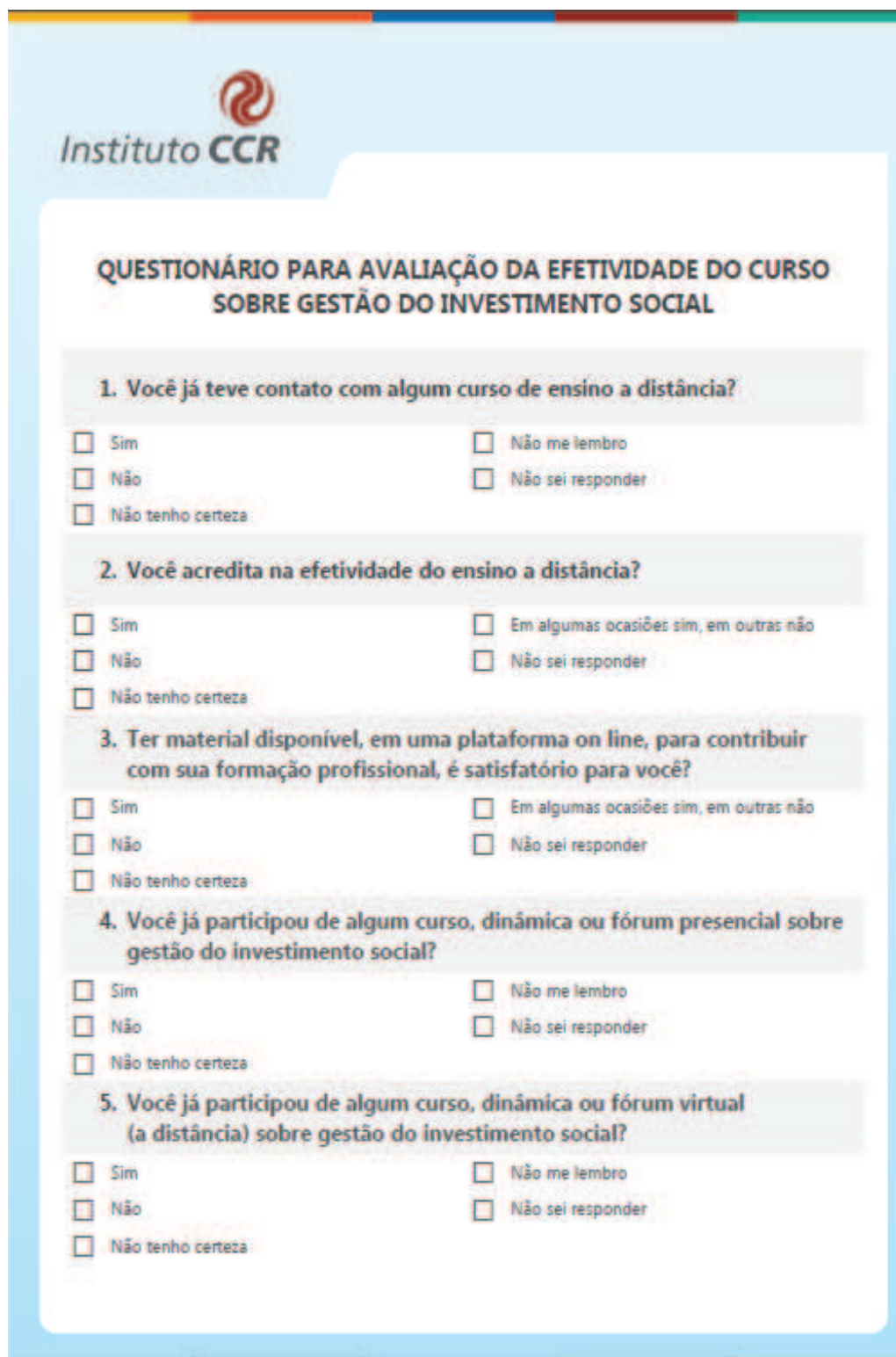
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Em algumas situações sim, em outras não
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei responder
<input type="checkbox"/> Não tenho certeza	
3. Ter material disponível, em uma plataforma on line, para contribuir com sua formação profissional, é satisfatório para você?

Instituto CCR

Fonte: elaborado pela autora.

Apêndice B

Figura 4 – Questionário de pesquisa



Instituto CCR

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO CURSO SOBRE GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL

1. Você já teve contato com algum curso de ensino a distância?

☐ Sim ☐ Não me lembro

☐ Não ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

2. Você acredita na efetividade do ensino a distância?

☐ Sim ☐ Em algumas ocasiões sim, em outras não

☐ Não ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

3. Ter material disponível, em uma plataforma on line, para contribuir com sua formação profissional, é satisfatório para você?

☐ Sim ☐ Em algumas ocasiões sim, em outras não

☐ Não ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

4. Você já participou de algum curso, dinâmica ou fórum presencial sobre gestão do investimento social?

☐ Sim ☐ Não me lembro

☐ Não ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

5. Você já participou de algum curso, dinâmica ou fórum virtual (a distância) sobre gestão do investimento social?


☐ Sim ☐ Não me lembro

☐ Não ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 5 – Questionário de pesquisa



6. Você já participou de algum curso, dinâmica ou fórum presencial sobre responsabilidade social corporativa?

☐ Sim
 ☐ Não me lembro

☐ Não
 ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

7. Você já participou de algum curso, dinâmica ou fórum virtual (a distância) sobre responsabilidade social corporativa?

☐ Sim
 ☐ Não me lembro

☐ Não
 ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

8. Você sabe o que é aprendizagem significativa?

☐ Sim
 ☐ Não me lembro

☐ Não
 ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

9. Você já participou de algum curso, dinâmica ou fórum utilizando a aprendizagem significativa?

☐ Sim
 ☐ Não me lembro

☐ Não
 ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

10. Ter flexibilidade de horário e conteúdo disponível para sua capacitação profissional é atrativo para você?

☐ Sim
 ☐ Não me lembro

☐ Não
 ☐ Não sei responder

☐ Não tenho certeza

11. Você conhece o programa de educação - Caminhos para a Cidadania - executado pelo Grupo CCR?

☐ Sim
 ☐ Já ouvi falar

☐ Não
 ☐ Conheço alguém que participa ou participou

Fonte: elaborado pela autora.

Apêndice C

CURSO SOBRE GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Figura 6 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Abertura

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL**

Instrumento para a capacitação de profissionais do Grupo CCR para
a gestão das ações de responsabilidade corporativa por meio de
estudo de caso do Programa Caminhos para a Cidadania

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi

Mestranda: Marina Mattaraia

Fonte: elaborado pela autora.

APRESENTAÇÃO DO CURSO SOBRE GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Figura 7 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Apresentação

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL**



**Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
Mestranda: Marina Mattaraia**

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 8 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Texto inicial



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 9 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 11 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 12 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 13 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 14 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 15 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 16 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 17 – Curso sobre gestão do investimento social privado – Módulo 1



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 18 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 19 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 20 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 21 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 22 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 23 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 24 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 25 – Gestão do investimento social privado – Gestão de processos – Módulo 2



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 26 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 27 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 28 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 29 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 30 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 31 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 32 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 33 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 34 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 35 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



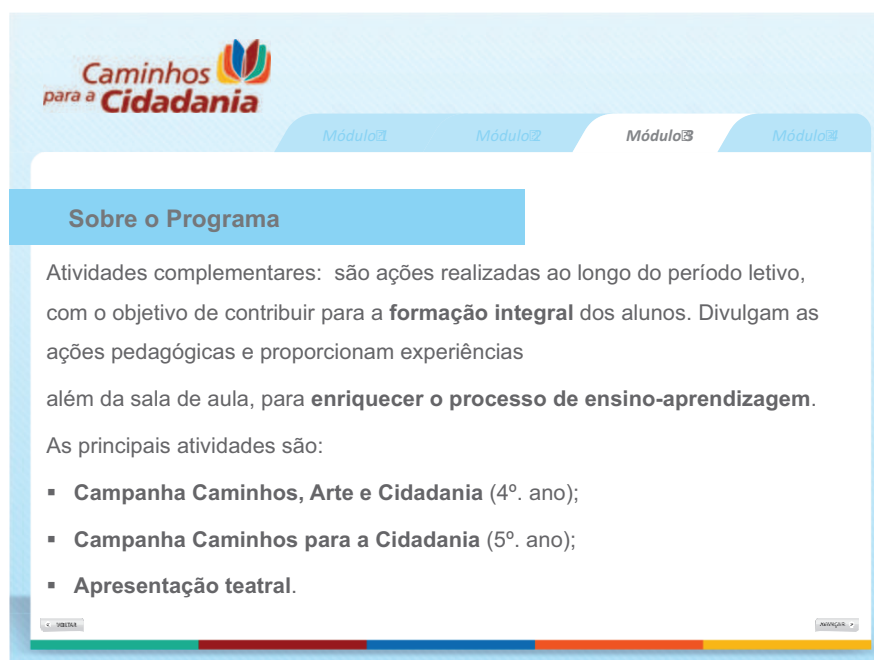
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 36 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 37 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 38 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 39 – Gestão do investimento social privado – Sobre o programa – Módulo 3



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 40 – Mensuração, avaliação e resultados – Módulo 4

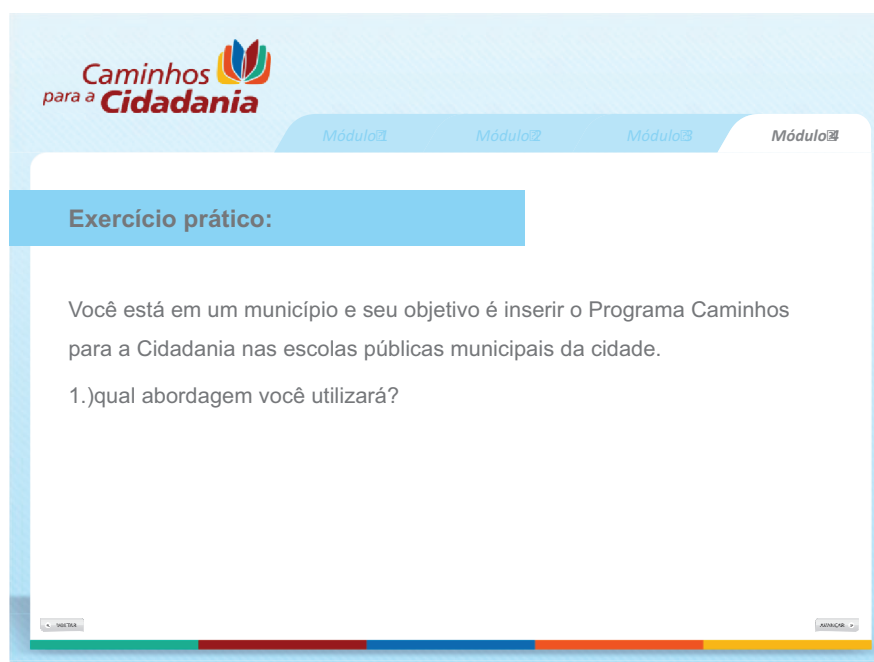


Fonte: elaborado pela autora.

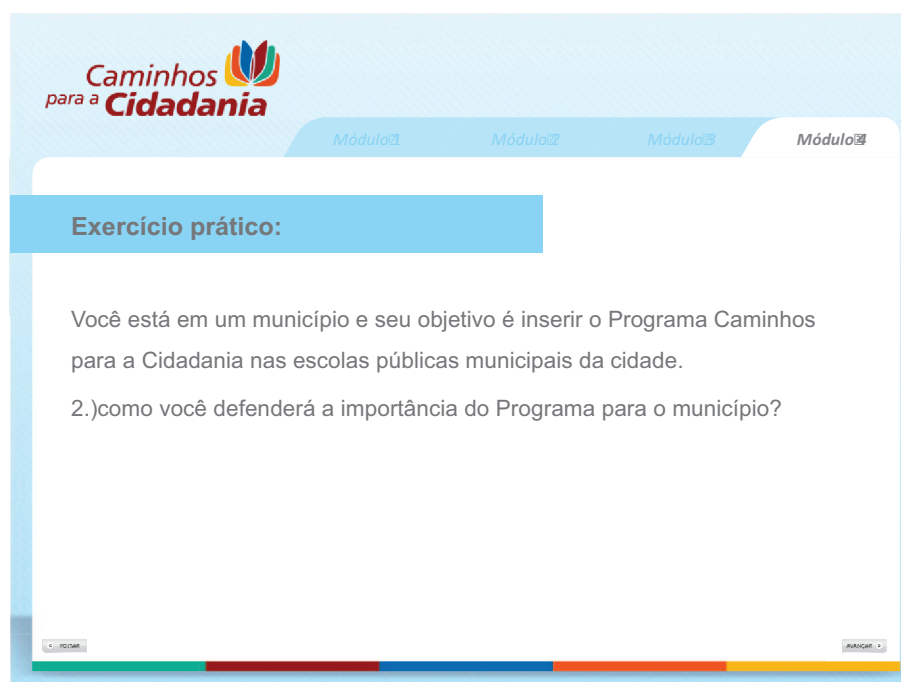
Figura 41 – Mensuração, avaliação e resultados – Módulo 4



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 42 – Exercício prático – Módulo 4

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 43 – Exercício prático – Módulo 4

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 44 – Exercício prático – Módulo 4

The screenshot shows the 'Caminhos para a Cidadania' logo at the top left. A navigation bar at the top contains four tabs: 'Módulo 1', 'Módulo 2', 'Módulo 3', and 'Módulo 4', with 'Módulo 4' being the active tab. Below the navigation bar, a blue header box contains the text 'Exercício prático:'. The main content area contains the text: 'Você está em um município e seu objetivo é inserir o Programa Caminhos para a Cidadania nas escolas públicas municipais da cidade.' followed by the question '3.) como você descreverá os diferenciais deste programa?'. At the bottom of the interface, there is a progress bar with five colored segments (green, red, blue, orange, yellow) and two buttons: 'VOLTAR' on the left and 'AVANÇAR' on the right.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 45 – Exercício prático – Módulo 4

The screenshot shows the 'Caminhos para a Cidadania' logo at the top left. A navigation bar at the top contains four tabs: 'Módulo 1', 'Módulo 2', 'Módulo 3', and 'Módulo 4', with 'Módulo 4' being the active tab. Below the navigation bar, a blue header box contains the text 'Exercício prático:'. The main content area contains the text: 'Você está em um município e seu objetivo é inserir o Programa Caminhos para a Cidadania nas escolas públicas municipais da cidade.' followed by the question '4) como você fará o acompanhamento do programa ao longo do ano?'. At the bottom of the interface, there is a progress bar with five colored segments (green, red, blue, orange, yellow) and two buttons: 'VOLTAR' on the left and 'AVANÇAR' on the right.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 46 – Exercício prático – Módulo 4

The slide features the logo 'Caminhos para a Cidadania' at the top left. A navigation bar at the top contains four tabs: 'Módulo 1', 'Módulo 2', 'Módulo 3', and 'Módulo 4', with 'Módulo 4' being the active tab. The main heading is 'Exercício prático:'. The text on the slide reads: 'Você receberá sua devolutiva por e-mail dentro de 10 dias úteis. Cada uma de suas respostas será analisada com base nas instruções passadas ao longo deste curso. Esperamos que você aproveite esta oportunidade e faça do investimento social uma importante ferramenta de relacionamento e aproximação com os diversos públicos de sua área de atuação! Qualquer dúvida sobre este e outros cursos disponíveis entre em contato com: institutoccr@institutoccr.com.br'.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 47 – Conclusão – Módulo 4

The slide features the logo 'Caminhos para a Cidadania' at the top left. A navigation bar at the top contains four tabs: 'Módulo 1', 'Módulo 2', 'Módulo 3', and 'Módulo 4', with 'Módulo 4' being the active tab. The main heading is 'Conclusão'. The text on the slide reads: 'Você está preparado para ser parte deste processo e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental da região em que atuamos!'. Below the text is the signature 'Equipe Instituto CCR'. On the right side of the slide is an illustration of two children, a girl and a boy, walking and smiling. The girl is wearing a purple top and a green skirt, and the boy is wearing a striped shirt and brown shorts.

Fonte: elaborado pela autora.