

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

A EMBRAER E O COLÉGIO JUAREZ WANDERLEY SOB À ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Victor Simões do Vale, Elaira Adriana Santos Garcia, Roberto Gomes Monção Junior.

Universidade do Vale do Paraíba/Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, Avenida Shishima Hifumi, 2911, Urbanova - 12244-000 - São José dos Campos-SP, Brasil, victorsvale@yahoo.com, elaira47@gmail.com, roberto.moncao@univap.br.

Resumo

Este estudo visa realizar uma revisão bibliográfica sobre os Stakeholders e tem como objetivo explorar o conceito, importância e papel desses atores sociais no município de São José dos Campos por meio da Embraer e da comunidade escolar que atua, o Colégio Juarez Wanderley. Os Stakeholders são indivíduos, grupos ou até mesmo comunidades que possuem interesse ou afetam as decisões e resultados de uma organização. Trata-se de pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, embasada por meio de revisão bibliográfica. Utilizou-se extensa Base de Dados, especialmente Academic One File (Gale), Academic Search Premier (ASP) (EBSCO) e Banco de Teses da Capes, tendo como referência para a pesquisa os temas “Teoria de Stakeholders”, “Gestão de Comunidades Escolares”, “Importância da Gestão de Stakeholders”. A realização do projeto dos Colégios Embraer mostra um compromisso com seus Stakeholders e a iniciativa favoreceu um impacto social relevante, demonstrando que o tema é expressivo, não somente para gestores e empresas, mas para a sociedade como um todo.

Palavras-chave: Teoria dos Stakeholders. Gestão de Comunidades Escolares. Importância da Gestão de Stakeholders.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Este estudo visa realizar uma revisão bibliográfica sobre os Stakeholders e tem como objetivo explorar o conceito, importância e papel desses atores sociais no município de São José dos Campos por meio da Embraer e da comunidade escolar que atua, o Colégio Juarez Wanderley. Os Stakeholders são indivíduos, grupos ou até mesmo comunidades que possuem interesse ou afetam as decisões e resultados de uma organização. Esses atores podem variar entre sociedade civil, acionistas, funcionários, órgãos governamentais, clientes e fornecedores. A importância de entender e gerenciar os Stakeholders tem crescido nos últimos anos, pois a relação entre a organização e seus diferentes atores pode influenciar diretamente o sucesso e o fracasso de um empreendimento. Dessa forma, um bom relacionamento e o envolvimento estratégico dos Stakeholders podem trazer benefícios para a empresa, como melhorias na sua imagem, reputação, aumento da satisfação dos clientes e colaboradores e a criação de vantagens competitivas. O conceito de Stakeholders foi inicialmente introduzido por Freeman (1984), que argumentou que as empresas devem considerar não apenas os interesses financeiros dos acionistas, mas também os interesses de todos os atores sociais afetados pelas decisões da empresa. Essa perspectiva mais ampla inclui a identificação e gestão de grupos como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e governo.

Uma visão mais recente sobre a abordagem dos stakeholders é a chamada Teoria dos Stakeholders estratégicos, desenvolvida por Mitchel, Agle e Wood (1997). De acordo com esses autores, as empresas devem identificar os Stakeholders que são fundamentais para a estratégia de negócio e priorizar seu envolvimento e gestão. Essa abordagem permite que a organização alinhe seus esforços e recursos com os interesses dos principais Stakeholders, aumentando assim suas chances de sucesso.

Contribuindo com essa discussão, Freeman (1984) propôs uma matriz para classificar os Stakeholders de acordo com sua influência e poder, identificando aqueles que têm alto poder e alta

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

legitimidade como os Stakeholders mais importantes a serem considerados pelas organizações. Já Clarkson (1995) ampliou essa matriz, incluindo a dimensão da urgência, que representa a importância do tempo para satisfazer as demandas dos Stakeholders. Vários estudos têm discutido a influência dos Stakeholders no desempenho organizacional. Por exemplo, Phillips e Reichart (2000) analisaram a relação entre o envolvimento de Stakeholders e o desempenho financeiro das empresas, concluindo que o envolvimento dos Stakeholders pode afetar positivamente o desempenho financeiro das organizações. Outros estudos (Donaldson e Preston, 1995; Berman et al., 1999) também demonstraram que o envolvimento dos Stakeholders pode estar relacionado com a satisfação dos clientes, a percepção da qualidade dos produtos e serviços e a reputação da organização. Além disso, essa revisão bibliográfica se pautou em explorar as estratégias de gestão de Stakeholders. Essas estratégias incluem o envolvimento direto dos Stakeholders nas decisões organizacionais, a realização de pesquisas para conhecer suas necessidades e expectativas, a criação de canais de comunicação efetivos e a implementação de ações para minimizar conflitos e maximizar a colaboração com os Stakeholders.

Para isto, este artigo irá analisar a Embraer e seu Colégio Juarez Wanderley sob a ótica da teoria dos Stakeholders. A cidade de São José dos Campos é considerada atualmente um polo tecnológico, isso se deu a partir de políticas governamentais na década de 50 que puderam contribuir para a instalação de diversas empresas. Adotando a terminologia difundida na década de 80, pode-se afirmar que São José dos Campos constitui um tipo de polo tecnológico que foi implantado sem necessitar de uma estrutura organizacional formal. Essa estrutura usualmente é concebida para facilitar a interação entre três parceiros: instituições de ensino e pesquisa, indústrias e governo (nos seus diversos níveis) (MEDEIROS, PERILLO, 1990, p.36). A partir da instalação da Embraer na cidade, a empresa decidiu por expandir seus negócios, para isso foi criado o Instituto Embraer, que tinha por objetivo cumprir o fator social, a partir disso, o Colégio Juarez Wanderley foi fundado em 2001.

Esse estudo objetiva revisar a bibliografia de teóricos que abordaram a teoria dos Stakeholders e como aplicá-la na realidade mercadológica, oportunizando uma gestão mais consciente e assertiva dos seus públicos de interesse. Nessa ótica, estabelecer do que se trata a Teoria dos Stakeholders e como esta se relaciona com a gestão de organizações, assim como estabelecer a sua importância para a gestão, viabilizar a reflexão de diferentes abordagens da Teoria dos Stakeholders Estratégicos, com foco na contribuição de Mitchel, Agle e Wood (1997), evidenciar os diferentes tipos de Stakeholders, formas de análises propostas por teóricos e analisar estudos que mostraram o impacto positivo da gestão dos Stakeholders no ganho financeiro de uma organização e, assim, com estes objetivos será estudado sob essa ótica a empresa Embraer e o Colégio Juarez Wanderley de São José dos Campos.

Metodologia

Trata-se de pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, embasada por meio de revisão bibliográfica. Utilizou-se extensa Base de Dados, especialmente Academic One File (Gale), Academic Search Premier (ASP) (EBSCO) e Banco de Teses da Capes, referenciando a pesquisa os temas "Teoria de Stakeholders", "Gestão de Comunidades Escolares", "Importância da Gestão de Stakeholders", além disso para a complementação deste estudo de caso, foram utilizadas informações cedidas através do site da Embraer referente ao seu Instituto social na cidade, que foram de suma importância para o entendimento dos impactos e benefícios desde a chegada e a estabilização da mesma em São José dos Campos.

Resultados

As bases que deram início ao processo de formação do Polo Científico-Tecnológico de São José dos Campos remontam à década de 1940, quando o governo brasileiro, por intermédio do Ministério de Aeronáutica, criado em 1941, escolheu o município, para a implantação de uma estrutura propícia à capacitação tecnológica e industrial do País para o setor aeronáutico. (SOUZA, COSTA, 2010). A Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A, Embraer, foi fundada em 1969, durante o regime militar. Era a concretização de um antigo projeto de militares da Aeronáutica de constituir uma indústria aeronáutica no país (FORJAZ, 2005).

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

Em 2001, foi criado o Instituto Embraer, uma associação sem fins lucrativos de caráter filantrópico com sede localizada no bairro Eugenio de Melo. Sua finalidade de acordo com o Estatuto Social é formular, implantar e operar projetos de caráter socioeducativo, ambiental, cultural e assistencial onde sua instituidora Embraer S.A estiver presente (EMBRAER, 2020).

Com a implementação desta iniciativa, o Instituto Embraer estabeleceu o Colégio Embraer, compreendendo duas destacadas sedes nas cidades de São José dos Campos e Botucatu. A instituição situada em São José dos Campos, foco da pesquisa, adotou o nome de Escola Juarez Wanderley, direcionando seus esforços para proporcionar uma educação de excelência a um contingente anual de 720 estudantes. Notavelmente, 80% desses alunos são provenientes da rede pública de ensino, o que demonstra um compromisso com a inclusão e igualdade de oportunidades. Embasa-se no sócio interacionismo e que visa a formação integral do estudante e potencializa o papel do indivíduo, estimulando a ação coletiva, gerando valores e impactos positivos ao meio. (EMBRAER, 2023)

Com base nos dados disponibilizados pelo Instituto, no ano de 2022 os colégios tiveram um alto índice de desempenho: foram 417 aprovações em universidades públicas e privadas com 100% de bolsa, tendo um percentual de 58% dos alunos matriculados no ensino superior, 250 medalhas de ouro em olimpíadas nacionais, 190 aprovados pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU), 98 aprovados na Universidade Estadual Paulista (UNESP), 26 aprovados na Universidade de São Paulo (USP) e 15 aprovados na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). (EMBRAER, 2023).

Discussão

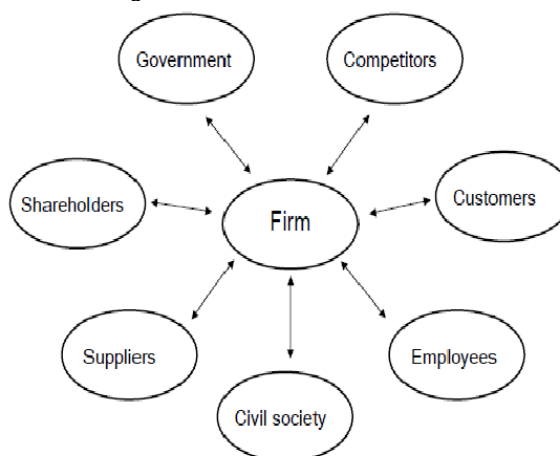
A teoria dos stakeholders é um conjunto de ideias que tem a possibilidade de aplicação prática na gestão de organizações e do relacionamento de seus públicos de interesse, ofertando resultados positivos para a organização quando gerido adequadamente.

Os benefícios estratégicos da Teoria dos Stakeholders desenvolvida por Mitchel, Agle e Wood(1997) são a possibilidade de avaliar quais são os stakeholders mais importantes, isto é, os mais salientes." A teoria dos stakeholders apresentada por Mitchell, Agle e Wood (1997) oferece um instrumento de avaliação de stakeholders baseado em três atributos: poder, legitimidade e urgência, em que quanto mais atributos o stakeholder tiver, maior será sua saliência. Na literatura, nomeia-se este modelo como MAW (Mitchell, Agle e Wood)." Com isso em mente, os gestores abordam a identificação dos stakeholders e de sua saliência. A saliência, é o resultado do poder, legitimidade e urgência, percebidos pelos gestores no presente. A Teoria MAW, em contribuição com os estudos aqui cotejados aponta que ao atender uma comunidade com necessidades prementes como educação de qualidade, buscar suprimir em relação à sua legitimidade e urgência, demandas reprimidas.

Já os benefícios da matriz de Freeman (1984) classificam os Stakeholders de acordo com a influência e poder, e, assim possibilita aos gestores distinguirem quais stakeholders devem receber mais atenção. Para Freeman (1984) se um stakeholder é considerado mais importante que outro, então configura-se uma dominância. Para o nosso estudo, em relação à matriz de Freeman (1984), o Stakeholder beneficiado pela Embraer foi a sociedade civil joseense a partir de uma comunidade escolar, que obteve adequada distinção e esforços quanto ao atendimento de suas demandas educacionais no município resultando na criação e gestão do Colégio Juarez Wanderley.

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

Figura 1 - Modelo de Stakeholder.



Fonte: (Freeman, 1984)

Clarkson (1995) ampliou essa matriz para que fosse mais fácil a identificação dos stakeholders principais, uma vez que segundo Clarkson (1995), não só os gestores, mas todos os stakeholders são responsáveis pela sobrevivência da organização. Clarkson (1995) também contribuiu com relevantes elementos para a teoria do stakeholder. O autor desenvolveu os conceitos do grupo de stakeholders primário e secundário, ambos relacionados à sobrevivência da empresa. O primeiro representa um grupo “sem cuja participação continuada, a corporação não pode sobreviver como uma empresa atuante” (p. 106), e o último é “definido como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações e não são essenciais para sua sobrevivência” (p. 107). A contribuição de Clarkson (1995) é reveladora quanto ao caso do Colégio Juarez Wanderley, que se beneficia do aspecto secundário, cuja expressividade é o foco da atuação da gestão do Instituto Embraer quanto à condição de Stakeholder.

A distinção feita por Clarkson (1995) é útil para a identificação do Colégio Juarez Wanderley como Stakeholder periférico, cuja dimensão de urgência afeta diretamente a necessidade de tomada de uma ação para tratar as demandas desse stakeholder, levando em consideração não só a urgência, mas também a sua importância.

As melhorias financeiras das empresas, de acordo com Phillips e Reichart (2000) quando há o envolvimento de Stakeholders na gestão, podem ser destacadas, aqui neste estudo em relação à marca e à reputação da empresa, no caso, da Embraer, pois uma vez que é necessária a gestão de conflitos entre stakeholders, essas situações possibilitam que acordos e concessões possam ser feitas, o que acaba agregando valor para a organização. O Gerenciamento efetivo de Stakeholder promove a prosperidade e sobrevivência de um negócio. Nessa perspectiva, Post, Preston & Sachs (2002) apontam que os relacionamentos mutuamente benéficos com as partes interessadas podem aumentar a capacidade de criação de riqueza da empresa, ao passo que o fato de não fazer isso, limita a capacidade de geração de riqueza futura, assim como excelentes reputações são mais atraentes no mercado para possíveis parceiros comerciais, funcionários e clientes.

Conclusão

A teoria dos Stakeholders salienta a importância e papel de atores sociais nas organizações, esta propõe diversas formas de gestão, visto que, como é exposto neste artigo, é possível afetar positivamente o ganho financeiro de uma organização com a boa gestão dos seus Stakeholders. Em São José dos Campos, interior de São Paulo temos exemplo claro de uma organização tomando iniciativas de gestão de seus Stakeholders, a Embraer, por meio de seu instituto, construiu o Colégio Embraer Juarez Wanderley. O colégio oferta 80% de suas vagas destinadas para famílias de baixa renda e 20% para alunos pagantes, sendo uma das melhores instituições de ensino do país. A realização do projeto dos Colégios Embraer mostra um compromisso com seus Stakeholders e a iniciativa causa um impacto social relevante para a cidade, demonstrando que o tema é expressivo,

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

não somente para gestores e empresas, mas para a sociedade como um todo, uma vez que a Teoria dos Stakeholders mostra como todos estes elementos estão não só interligados, mas como se afetam socialmente, politicamente e também economicamente no município.

Referências

- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. and JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N. 5, p. 488-506, 1999.
- CLARKSON, Max B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: 4 Em inglês: extended organization ou enterprise 12 Concepts, evidence. *Academy of Management Review*; Jan 1995; 20, 1; p. 65-91, 1995.
- EMBRAER. **Ata da Assembleia Geral Extraordinária**. Realizada em 2020. Disponível em: <https://embraer.bynder.com/m/7086b9f9364488f4/original/ESTATUTO-SOCIAL-2020.pdf>
- EMBRAER. Embraer: Instituto Embraer, 2023. Página Inicial. Disponível em: <https://institutoembraer.org.br/br/pt/colegios-embraer>. Acesso em: 9 de ago. 2023.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984
- FORJAZ, Maria Cecilia Spina. **As origens da Embraer**. *Tempo Social*, v. 17, p. 281-298, 2005.
- MEDEIROS, José Adelino de; PERILO, Sérgio Alves. **Implantação e consolidação de um polo tecnológico**: o caso de São José dos Campos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, p. 35-45, 1990.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- PHILLIPS, R. e REICHART, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 185-197.
- POST, James; PRESTON, Lee; SACHS, Sybille. *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Disponível em: <http://www.sup.org/book.cgi?id=1967> Acesso em: 05 ago. 2013.
- SOUZA, Adriane Aparecida Moreira de; COSTA, Wanderley Messias da. Atividades industriais no interior do estado de São Paulo: uma análise da formação do complexo tecnológico-industrial-aeroespacial de São José dos Campos. In: COSTA, Sandra Maria Fonseca da; MELLO, Leonardo Freire de (org.). *São José dos Campos História & Cidade. Crescimento Urbano e Industrialização em São José dos Campos*. 5. ed. São José dos Campos: Univap, 2010. p. 87-106.