

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANISE SIMON ROBERS GOMES

**A Responsabilidade Social
como Estratégia de Gestão
Empresarial:
Um Estudo do Caso CST**

VITÓRIA
2003

DANISE SIMON ROBERS GOMES

A Responsabilidade Social como Estratégia de Gestão Empresarial: Um Estudo do Caso CST

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Gualberto Moreira Vasconcellos.

VITÓRIA
2003

DANISE SIMON ROBERS GOMES

A Responsabilidade Social como Estratégia de Gestão Empresarial:

Um Estudo do Caso CST

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. João Gualberto Moreira Vasconcellos
Orientador

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Profª. Drª. Antônia de Lourdes Colbari

Vitória, 21 de Março de 2003

Agradeço

a Deus, pela possibilidade de concluir mais uma etapa de estudos,
à minha família, pelo apoio recebido,
aos professores, pelo empenho na organização desse mestrado,
aos colegas, pelo orgulho de ter feito parte da primeira turma,
aos entrevistados, pela colaboração na realização deste trabalho.

*"... a **revolução do óbvio**: tratar com respeito a cada cidadão, devolver-lhe o direito de ter esperança, fazer com que todos possam comer, ao menos três vezes ao dia, criar condições de trabalho e de crescimento do país, base para que se possa ter renda, escola, saúde, moradia, segurança e lazer e, por fim, reforçar o trabalho articulado com o capital produtivo para derrotar o capital especulativo, ruína da economia real".*

Leonardo Boff

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação do Problema	8
1.2 Objeto de Estudo	12
1.3 Objetivos da Pesquisa	13
1.4 Relevância do Objeto	13
1.5 Procedimentos Metodológicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	19
2.1 O Surgimento da Responsabilidade Social	19
2.2 Revisão Conceitual da Responsabilidade Social	26
2.3 Aspectos Críticos da Responsabilidade Social	43
3 O CASO CST	51
3.1 Histórico da Empresa	51
3.2 A Empresa vista por Ela Mesma	53
3.3 Percepções sobre a Gestão Socialmente Responsável	61
3.3.1 O Foco Genérico da Responsabilidade Social	61
3.3.2 O Foco Interno da Responsabilidade Social	70
3.3.3 O Foco Externo da Responsabilidade Social	79
4 CONCLUSÕES	93
5 REFERÊNCIAS	98
ANEXOS	102
ANEXO 1 - O Roteiro de Entrevistas	103
ANEXO 2 - Projetos Sociais da Empresa	104

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivos contribuir para a discussão da Responsabilidade Social, procurando relacionar o discurso com a prática e de forma mais específica, analisar a gestão socialmente responsável da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST). A metodologia partiu de pesquisas bibliográficas e documentais, e de um estudo de caso, tendo como principal instrumento de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas. Para a análise das informações, foram agrupadas as ações no *âmbito interno*, cujo público-alvo são os funcionários e seus familiares e no *âmbito externo*, a comunidade em geral. Tomou-se como base para categorização os indicadores de Responsabilidade Social propostos pelo Instituto Ethos, uma das referências do assunto no Brasil.

Dentre as conclusões, ressalta-se que o papel social das empresas tem sido cobrado pela sociedade e desenvolvido pelas empresas, sendo a responsabilidade social apresentada como uma forma de sustentação do sistema econômico, não contemplada ainda como fator estratégico, norteador das decisões e ações das empresas. Sobre a empresa estudada, percebe-se que suas ações no âmbito social e ambiental são recentes e ainda não tratadas de forma estratégica. A Gestão Ambiental destaca-se mais do que suas ações sociais. São necessários avanços no controle ambiental, no comprometimento com a comunidade, na transparência das ações, e principalmente nas relações sindicais, onde prevalecem marcas autoritárias de sua gestão. Apesar disso há o reconhecimento do esforço da empresa na busca do desenvolvimento tanto no foco interno quanto externo da responsabilidade social, tendo inclusive, algumas de suas ações premiadas.

ABSTRACT

The objectives of this dissertation is to contribute for the discussion of the Social Responsibility, trying to relate speech and practice and, in a more specific way, analyze the socially responsible administration of *Companhia Siderúrgica de Tubarão* (CST). The methodology begins with bibliographical and documental researches, and a case study, using semi-structured interviews as main instrument of data collection. Concerning information analysis, the actions were grouped in internal extent, where employees and their relatives are the target-public, and external extent, the community in general is the target. Indicators of Social Responsibility proposed by Ethos Institute, a reference in this subject in Brazil, were taken as base for categorization.

Among the conclusions, it is emphasized that the society has demanded a social role from companies, and the latter have developed such role. Thus, social responsibility is presented as a way of sustentation of economical system, not yet as a strategic factor, which heads the decisions and actions of the companies. In the studied company, it is noticed that its actions concerning social and environmental issues are recent and still not viewed as a strategic factor. The company's Environmental Administration is more highlighted than its social actions. Advances in environmental control, in commitments with the community, in the transparency of actions and mainly in the syndical relationships (where the company's authoritarianism prevail) are necessary. In spite of that there is the recognition of the company's effort in the search for development of its social responsibility in both internal and external dimensions, which have granted it some rewarded actions.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

Vivencia-se uma época marcada por mudanças rápidas e acentuadas, que revolucionam diversas relações. O desenvolvimento das telecomunicações e da informática a partir de meados do século XX, e sua disseminação na sociedade colaboram para isso. Nesse contexto, a Globalização - um processo político, econômico e social muito importante - leva a se repensar o papel do Estado e das empresas.

Em relação ao Estado, dada a sua inoperância, seu papel tende a ser considerado mínimo, tendo como base idéias neoliberais, que culminam com a privatização de serviços antes estatizados.

As empresas, por sua vez, por pressões do mercado globalizado, da opinião pública e pela precariedade das condições sociais, têm revisto seu papel social. Torna-se cada vez mais difícil aceitar a idéia de que esse papel está restrito à geração de empregos, pagamento de impostos e participação no processo de desenvolvimento econômico e tecnológico de uma nação.

E para continuarem inseridas numa dinâmica competitiva globalizada, as empresas precisam buscar novos diferenciais competitivos, que tendem a ser sutis, pois os produtos e a tecnologia são facilmente copiáveis.

Diante disso, o conceito de competitividade tem sofrido mudanças. Ser competitivo hoje significa, principalmente, cuidar para que a sua marca não seja associada à atitudes julgadas incorretas. Assim, além da qualidade dos produtos e dos serviços prestados, preços competitivos e tecnologia avançada, a empresa precisa conquistar o respeito de seus públicos, quer sejam clientes, parceiros ou empregados.

Dada a importância dessa nova forma de competição, ressalta-se o esforço das empresas para conquistarem certificações de responsabilidade social como forma de adquirirem vantagem competitiva. Dentre essas certificações destaca-se a *Social Accountability 8000 - SA 8000*, lançada nos Estados Unidos em 1997, com o objetivo de atestar que as empresas respeitam os direitos trabalhistas dos seus funcionários (Cicco, 2002). Assim, depois de alcançarem a excelência na Gestão da Qualidade (ISO 9000) e do Meio Ambiente (ISO 14000), as empresas percebem que o sucesso dos seus negócios depende também da qualidade das relações com os seus empregados.

Acredita-se que esse novo posicionamento das empresas resulta do reconhecimento do contraste entre os avanços consideráveis em termos econômicos e tecnológicos e o aprofundamento das desigualdades sociais. E o aumento demasiado da camada de miseráveis, põe em risco o sistema econômico que de certa forma, pode tornar-se insustentável.

Kliksberg (s/d) reforça essa idéia ao constatar uma desarticulação entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social, alertando para a necessidade de integração das políticas econômicas e sociais, complementada pela afirmação de que “sem desenvolvimento social paralelo, não haverá desenvolvimento econômico satisfatório” (Wolfensohn, 1996, apud Kliksberg, s/d).

Com isso, numa tentativa de diminuir as desigualdades sociais e de sustentar o sistema econômico, aspectos até então ignorados ou considerados pouco relevantes começam a aparecer, com maior importância, tais como: a preocupação com o meio ambiente, a ética nos negócios, a totalidade do homem no trabalho e as diversas partes interessadas¹, em particular, a comunidade na qual a empresa está inserida.

¹ Conhecidas como *stakeholders*, para diferenciar-se dos acionistas, os *shareholders*.

Também merece destaque a introdução de responsabilidades coletivas e individuais no domínio do consumo, sintetizadas no conceito de "consumo responsável". Nesse sentido, os consumidores devem assumir responsabilidades por suas escolhas, considerando os impactos ambientais e sociais do produto ou serviço.

Nesse cenário, onde questões ambientais e sociais estão no foco das atenções de cidadãos e consumidores, as empresas são chamadas a assumir um papel no plano social, ampliando sua área de atuação. E para continuarem competitivas, devem adotar um novo posicionamento no mercado, com destaque para o esforço em busca do desenvolvimento sustentável, e de forma especial, para sua responsabilidade social. Isso implica reconhecer que a empresa é responsável perante não apenas seus acionistas, mas toda a sociedade.

Assim, um novo paradigma de gestão vem sendo consolidado, onde a ética e a responsabilidade social tornam-se estratégias fundamentais na busca da aceitação social. E as empresas que vinham se comportando apenas como agentes econômicos, tendem a ser também agentes sociais, no sentido de contribuir mais efetivamente para a transformação e o desenvolvimento da sociedade em suas diversas dimensões.

Essa tendência reflete, em parte, a busca da sobrevivência em um ambiente globalizado e competitivo, no qual é preciso adequar a gestão empresarial às exigências mundiais, onde figura um estreitamento na relação com as partes interessadas e/ou impactadas pelas atitudes das empresas.

A adoção de práticas que posicione as empresas como socialmente responsáveis, pode funcionar como estratégia de gestão que traz vantagem competitiva, com possibilidades de transformar-se em instrumento de *marketing* social. Entretanto, deve-se ter cuidado para evitar uma conotação negativa na associação entre o termo *marketing* e o aspecto social, muitas

vezes interpretado como uma forma de encobrir uma intenção de benefício próprio em detrimento do coletivo.

Nesse sentido, é preciso ir além do escopo de *marketing*, fazendo com que as ações sociais das empresas adquiram o reconhecimento público pela ocorrência de mudança de atitudes, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

Pela abrangência e complexidade das áreas envolvidas na incorporação da responsabilidade social como estratégia de gestão, torna-se necessária uma reorganização da empresa, devendo provocar mudanças, que trarão impactos e influenciarão a filosofia e a cultura da empresa.

Ao aliar a Responsabilidade Social - termo ainda em construção, apesar de bastante citado ultimamente - às questões estratégicas das empresas, a intenção é retirar das ações sociais, o caráter amador e assistencialista, e elevá-las ao nível de investimento social. E para que esse investimento tenha retorno para todos os envolvidos, é preciso ser planejado, acompanhado e avaliado. Tais ações abrangem tanto as relações internas quanto externas da empresa, pois uma vez concebida de forma estratégica, a responsabilidade social deve nortear as decisões e as ações cotidianas.

Com isso, surge um interesse em conhecer como esse processo tem sido incorporado pelas empresas e percebido por alguns agentes sociais, buscando responder basicamente aos seguintes questionamentos: ***Como tem sido compreendida a gestão socialmente responsável? A responsabilidade social é concebida enquanto fator estratégico de gestão empresarial? Há relação entre o discurso e a prática da responsabilidade social?***

Portanto, investigar se há uma concepção estratégica dessa nova forma de gestão e como acontece a relação entre seu discurso e prática, a partir do

ponto de vista de diversos interessados nesse processo, tornam-se a principal problemática deste trabalho.

Entender como o discurso da responsabilidade social tem sido aplicado e percebido reflete a preocupação de que seja mais um modismo, que não promova mudanças substanciais na gestão das empresas nem melhorias para a sociedade.

1.2 Objeto de Estudo

Pelo fato do tema ser complexo e objeto de estudo recente, principalmente no Brasil, acredita-se haver inúmeras possibilidades de pesquisa na área, pois há muitos pontos para serem discutidos e avaliados. Até mesmo pela dificuldade de se estabelecer um consenso sobre o conceito e a abrangência do termo responsabilidade social, o que compromete sua mensuração.

Apesar dessas indefinições, algumas empresas têm sua contribuição social destacada e se auto denominam como socialmente responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Com isso, surge o interesse em estudar essas gestões, bem como identificar ações que comprovem ou não seu discurso.

Para delimitação do estudo, optou-se por realizar a pesquisa na **Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST**, que dentre outras empresas no Estado do Espírito Santo, demonstra estar envolvida no debate da responsabilidade social, o que possibilita maior enriquecimento da pesquisa. Segundo informações em seu site www.cst.com.br, em 31/12/2001, a CST “tem entre suas prioridades empresariais o desenvolvimento sustentável da sociedade ...”. E neste sentido, demonstra ser receptiva a propostas de discussão do tema.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Como objetivos gerais, destacam-se:

- Contribuir na discussão de uma gestão socialmente responsável;
- Relacionar o discurso e a prática da responsabilidade social.

Como objetivo específico, pretende-se:

- Descrever e analisar a experiência da CST em relação à responsabilidade social.

1.4 Relevância do Objeto

Apesar da vasta literatura existente sobre o tema responsabilidade social, observa-se que ainda existem lacunas em diversos pontos pertinentes, tanto pela complexidade das questões envolvidas como pela incipiência do tema.

Com isso acredita-se que este trabalho possa contribuir para o avanço das discussões nessa área e para sinalizar a participação do Estado do Espírito Santo no contexto da responsabilidade social.

Além disso, pretende-se despertar o interesse de diversos segmentos da sociedade, tais como: as universidades, no sentido de assumirem uma participação mais efetiva tanto no campo teórico quanto na sua aplicação; os empresários, no incentivo de adotarem práticas que contribuam para o desenvolvimento da responsabilidade social; as entidades que promovem projetos ou estudos na área, na percepção da relevância dos mesmos no contexto atual; a sociedade em geral, na conscientização da responsabilidade que lhe cabe, como consumidora e cidadã; e os demais que tenham interesse particular pela questão, seja pela dimensão teórica e/ou prática dos assuntos abordados.

1.5 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada foi do tipo **qualitativa**, pela preocupação com o processo da gestão com responsabilidade social como um todo e não simplesmente com seus resultados. Além do mais, há um **caráter exploratório** na pesquisa, já que o tema é recente. E segundo Godoy (1995), sob essas condições, é aconselhável o uso desse tipo de pesquisa.

Para Bastos (1999) a investigação exploratória pode ser basicamente ilustrada através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, buscando trazer novos dados que contribuam para ampliar a percepção sobre o assunto em pauta.

Gil (1989) destaca que as pesquisas exploratórias habitualmente envolvem levantamentos bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de casos, não se aplicando de forma costumeira procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados.

Diante disso, visando atingir os objetivos estabelecidos, foram feitas **pesquisas bibliográficas e documentais**, utilizando materiais disponíveis em diversos meios, que possibilitaram explorar e fundamentar o assunto em questão. E para complementar a pesquisa, realizou-se também um **estudo de caso**.

A opção pelo uso do estudo de caso, deve-se à necessidade de obter uma visão inicial sobre o processo de implementação de uma gestão socialmente responsável, dada a carência de informações a esse respeito. Godoy (1995 (b)) também salienta que com o estudo de caso é possível uma análise mais profunda do fenômeno, sendo a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

É importante acrescentar que o estudo de caso tem sido caracterizado como um tipo de pesquisa qualitativa que difere das demais em função de sua dimensão, não havendo uma preocupação com a significância estatística da amostra, mas com a profundidade e variedade dos dados coletados. Aliado a isso está a complexidade do fenômeno, já que o estudo de caso procura explicar as variáveis envolvidas em uma realidade complexa, que se tornam de difícil compreensão através de outros métodos.

Para a obtenção dos dados, foram utilizadas **entrevistas semi-estruturadas**. Bastos (1999, p.87) considera que a entrevista é uma "técnica de observação direta intensiva". Neste sentido, Andrade (1995, *apud* Bastos, 1999) salienta a importância de se ter um espírito de observação agudo para tirar o máximo proveito do que for observado durante a entrevista. Ao mesmo tempo, deve haver imparcialidade, a fim de não influenciar os entrevistados com gestos, palavras ou opiniões pessoais.

Nessa perspectiva, a entrevista pode ser considerada uma forma de interação social, com um "diálogo assimétrico", em que uma das partes busca coletar dados, tendo a outra como fonte de informação. (Gil, 1989, p. 113)

É importante ressaltar que de acordo com Godoy (1995, p.61), a entrevista constitui "uma estratégia fundamental da investigação qualitativa". Nas entrevistas não estruturadas, o entrevistador pode agir com mais liberdade, dando o direcionamento que julgar melhor para o momento. Entretanto, adverte-se para o fato de que pode haver dificuldade na condução da mesma.

Por isso, como instrumento de coleta de dados optou-se pelas entrevistas individuais semi-estruturadas, com um **roteiro pré-elaborado**, conforme ANEXO 1, para melhor direcionamento da entrevista, mas com certo grau de flexibilidade que ajude na obtenção de maiores informações. O roteiro também representa numa tentativa de homogeneizar as questões a fim de facilitar a

comparação entre as respostas, buscando evidenciar as percepções em relação à responsabilidade social proposta pela empresa.

Ressalta-se que esse roteiro básico sofreu ajustes, de acordo com a necessidade percebida durante a condução das entrevistas, visando explorar pontos considerados relevantes e específicos da atuação do entrevistado.

Foram realizadas **dez entrevistas**, das quais participaram representantes da empresa e de outros segmentos julgados importantes para o desenvolvimento da pesquisa. As entrevistas duraram aproximadamente uma hora e meia cada, foram gravadas, transcritas, e depois analisadas, procurando salientar o ponto de vista individual dos entrevistados de acordo com seu ramo de atuação e também destacar pontos convergentes e divergentes na percepção da gestão socialmente responsável. Registra-se que todos os entrevistados mostraram-se bastante receptivos quanto à participação nesse trabalho, facilitando a condução das entrevistas e agregando informações relevantes.

Para a seleção dos entrevistados considerou-se o envolvimento do ponto de vista das relações internas - cujo público-alvo principal são os funcionários - e das relações externas, que se estendem à sociedade em geral. Nesse sentido, houve a participação dos seguintes entrevistados:

- **Funcionários da Empresa** – foram entrevistados **cinco** funcionários que trabalham entre 12 e 20 anos na empresa, sendo divididos em dois grupos: a **visão gerencial** e a **visão do trabalhador**. A **visão gerencial** contou com **três** representantes: um Analista de Comunicação Empresarial, que trabalha no setor de Relações com a Comunidade – setor pertencente à Assessoria de Meio Ambiente e Comunicação Ambiental, que está diretamente ligada à presidência da empresa; um Consultor de Relações do Trabalho e uma Assistente Social ². Para a **visão do trabalhador** optou-se

² Ressalta-se que os setores de Relações do Trabalho e Serviço Social são integrantes da área de Recursos Humanos, que faz parte da Diretoria Administrativa e Financeira da empresa.

por entrevistar **dois** integrantes da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos do Espírito Santo (SINDIMETAL-ES), por ser considerado um órgão representante dos funcionários. Nesse sentido, foram entrevistados o Diretor Regional, que está em seu primeiro mandato e o Diretor de Formação, que presidiu o sindicato no período de 1988 a 1994, marcado pela privatização da empresa em 1992, e está há cerca de 8 anos à disposição do sindicato.

- **Representantes da Comunidade** – foram entrevistados **dois** representantes: o Superintendente Executivo da Ação Comunitária do Espírito Santo (ACES)³ e a Coordenadora da Federação de Associações dos Moradores da Serra (FAMS).

- **Representantes do Poder Local** – procurou-se abranger principalmente as áreas Econômica, Ambiental e de Recursos Humanos. Para isso foram entrevistados **três** representantes do poder local: um Ex-Delegado Regional do Trabalho no Espírito Santo, que trabalhou na empresa de 1982 a 1987; um Ex-subsecretário de Planejamento da Prefeitura Municipal da Serra que foi um dos coordenadores do Projeto Serra 21 – Agenda 21 local do Planejamento Estratégico da Cidade 2000-2020; e um Ex-secretário Estadual do Meio Ambiente que também é Ex-secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Vitória.

Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foram utilizadas duas formas de categorização. A primeira constou de uma criação própria de categorias, que aborda questões genéricas da responsabilidade social, agrupadas nos seguintes temas: **A Função Social das Empresas; A Gestão com Responsabilidade Social; Dificuldades, Pontos Positivos e Negativos da Responsabilidade Social; e A Responsabilidade Social da CST.**

³ Organização não governamental criada e mantida pela classe empresarial capixaba desde novembro de 1994, com a finalidade de promover atividades em que se caracterize a colaboração entre lideranças empresariais e comunitárias dentro do princípio de auto-ajuda. A CST é uma das empresas fundadoras. (<http://www.npd.ufes.br/aces>, em 07/07/2001)

A segunda forma de categorização procurou especificar os focos interno e externo da responsabilidade social, sendo construída a partir de alguns temas constantes dos **Indicadores de Responsabilidade Social** propostos pelo **Instituto Ethos**⁴, uma das referências do assunto no Brasil.

O foco interno foi agrupado no tema *Público Interno*, envolvendo as categorias **Relações Sindicais e Condições de Trabalho**, com destaque também para as áreas de **Serviço Social e Relações do Trabalho da empresa**.

No foco externo foram utilizados os seguintes temas: *Transparência – A Necessidade de Transparência*; *Meio Ambiente – O Gerenciamento do Impacto Ambiental*; *Fornecedores – Falta de Apoio aos Fornecedores Locais*; *Comunidade – O Papel da ACES e o Distanciamento da Comunidade Local* e *Governo e Sociedade – A Forte Liderança do Diretor Presidente da Empresa e a Supremacia da Empresa com o Poder Local*.

Pelas limitações provenientes de um estudo de caso, a análise não poderá ser generalizada, porém espera-se contribuir para estimular a reflexão sobre a incorporação dessa nova estratégia de gestão, a partir da experiência estudada.

⁴ Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - questionário da versão 2002. Disponível em < <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em outubro de 2002.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O papel do Estado tem sido repensado. Ao mesmo tempo, verificam-se a crescente participação das empresas privadas no total das riquezas mundiais e o progresso alcançado pela humanidade, que contrastam com a pobreza e a exclusão social. Há também uma conscientização sobre a preservação ambiental, a valorização da ética e a visão das responsabilidades de cada agente. Essas questões, entre outras, colaboraram para a discussão do papel que as organizações privadas têm a desempenhar em assuntos de interesse público.

Serão feitas algumas considerações, na tentativa de buscar um melhor entendimento acerca do papel a ser desempenhado pelas empresas nesse contexto de mudanças. Para isso, serão destacados alguns fatores que colaboram para o surgimento de discussões sobre a responsabilidade social, além de uma revisão conceitual do tema.

2.1 O Surgimento da Responsabilidade Social

Para a compreensão da responsabilidade social corporativa é importante esclarecer a origem da preocupação social por parte das empresas. E pela complexidade e amplitude do tema, uma série de fatores podem ter colaborado para o (re)aparecimento dessa discussão.

Grande parte das questões sobre a responsabilidade social estão relacionadas ao não cumprimento do papel do Estado no atendimento satisfatório às expectativas da população. Entre as causas apontadas está a crise do modelo do *Welfare State*.

O *Welfare State* ou Estado do Bem-estar Social pode ser entendido, de forma ampla, como “mobilização em larga escala do aparelho do Estado em uma sociedade capitalista a fim de executar medidas orientadas diretamente ao bem-estar da população” (Medeiros, 2001, p.6). E essas medidas acabaram gerando um *déficit* sem que as demandas fossem atendidas.

Melo Neto e Froes (2001, p. 53) consideram “o esgotamento do modelo do *Welfare State*” como o ponto de partida para o desenvolvimento do Terceiro Setor⁵, no qual as empresas socialmente responsáveis têm uma atuação relevante. Na sua implantação, tal modelo revelou-se como “uma proposta de uma sociedade democrática em detrimento dos totalitarismos em ascensão” (Melo Neto e Froes, 2001, p. 55). Ao longo do tempo, o crescimento e a complexidade das desigualdades e demandas sociais, além de outros fatores contingenciais fizeram esse modelo “atravessar uma grande crise de financiamento” (Melo Neto e Froes, 2001, p.53).

Com isso, Melo Neto e Froes (2001, p. 4) argumentam que “a racionalidade econômica tradicional cede lugar à uma nova racionalidade econômica”. Na tradicional, o Estado era o principal gestor, prevalecendo a visão macroeconômica baseada em políticas públicas. Na nova racionalidade econômica prevalece a visão do mercado, baseada nas estratégias das empresas multinacionais, que se tornam os principais agentes. Entretanto, a adoção indiscriminada dessa nova lógica econômica, que tem “efeitos socialmente perversos... levam à descoberta de uma nova racionalidade social” (Melo Neto e Froes, 2001, p.5). Esta nova lógica social “surge não para substituir a lógica econômica globalizante, mas para atenuar seus efeitos e diminuir seus riscos sistêmicos” (Melo Neto e Froes, 2001, p.6).

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 8) “é neste contexto que a empresa emerge como ‘grande investidor social’ e principal agente do desenvolvimento local e regional”, tornando o Estado e a sociedade como agentes secundários. Assim,

⁵ O Primeiro Setor é representado pelo Estado, o Segundo Setor pelas empresas e o Terceiro Setor configura-se como ações de caráter público desenvolvidas por iniciativas privadas.

o desenvolvimento da comunidade se dá a partir das ações sociais empresariais.

É importante ressaltar que essa "nova lógica social", da qual faz parte a idéia da responsabilidade social corporativa, aparece como uma medida paliativa para os graves problemas sociais, sem contudo, propôr uma "racionalidade" que traga mudanças na concepção do modelo econômico vigente. Com isso, percebe-se que a responsabilidade social surge como um meio de continuar atendendo aos interesses econômicos e que dificilmente promoverá a inclusão social de forma ampla.

A inclusão social parece ser uma das necessidades mais urgentes para a melhoria das condições de vida. Santos (2000), critica o atual processo de globalização, propondo outro que chama de globalização de todos os excluídos, que deveria ser mais humana e baseada na solidariedade.

Com a inoperância do Estado, restaria ainda à sociedade mobilizar-se em defesa de seus interesses. Porém, essa alternativa também seria pouco provável "pelo atual estágio de apatia social existente na nossa sociedade" (Melo Neto e Froes, 2001, p. 8). Diante disso, a saída emerge da responsabilidade social das empresas, buscando "frear os ímpetos da racionalidade econômica que norteia suas ações empresariais". (Melo Neto e Froes, 2001, p. 8)

Apesar dessa aparente "apatia social", chama a atenção o surgimento do Terceiro Setor, com o crescente número de organizações da sociedade civil, principalmente as Organizações Não Governamentais – ONG's. Entretanto, ainda carecem de uma maior articulação que possibilitem ações mais integradas, pois observa-se uma fragmentação dessas organizações, já que muitas defendem a mesma causa, mas implementam ações isoladas.

Pelo destacado aumento da importância da classe empresarial no desenvolvimento social pode-se fazer uma associação com a base conceitual da **Teoria Sociológica das Elites**. Segundo Barnabé (1999), a teoria das elites é um tema central da Ciência Política, tendo como precursores os autores do final do século XIX e início do XX, sendo eles os italianos Vilfredo Pareto e Gaetano Mosca e o alemão Robert Michels. Esses 'pais' da Teoria Sociológica das elites, concordam no que concerne à idéia de que haveria, em todas as sociedades, um grupo de indivíduos que, por razões específicas, se destacariam da massa, formando uma elite e tomando as grandes decisões sociais. Pareto (1966, apud Barnabé, 1999), reforça essa idéia ao destacar que haveria em todas as esferas, em todas as áreas de ação humana, indivíduos que se destacam dos demais por seus dons, por suas qualidades superiores, compondo uma minoria do restante da população - uma elite.

Essa "elite" que vem sendo formada pelas empresas, precisa ser melhor analisada, pois de um lado, sinaliza iniciativas que trazem benefícios sociais e aparentemente ocupa uma lacuna importante deixada pelo Estado. Por outro lado, isso faz com que as empresas ampliem seu poder, e a sociedade, de certa forma, torne-se cada vez mais dependente e subjugada pela elite econômica.

Apesar do movimento de ampliação e revalorização do papel das empresas, há a manutenção dos valores do capitalismo, ao admitir que tal movimento

...deve-se, em grande medida, à 'confirmação' do capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, na qual o aspecto econômico assume papel predominantemente e subordina todas as outras esferas do social (Freitas, 2000, p. 54).

Acrescenta-se ainda que

A crise nas instituições sociais tradicionais também fomenta essa primazia do econômico. É verdade que toda sociedade deve ser capaz de criar condições para a sua sobrevivência material, mas é nesse momento histórico específico que se pode verificar uma tendência reducionista de atribuir ao econômico importância sobre todas as coisas (Freitas, 2000, p. 55).

Nessa perspectiva capitalista, Srour (1998, p. 41) considera que vivemos na era do Capitalismo Social, "uma nova revolução capitalista... que rompe a lógica da exclusão e instala o imperativo da inclusão...", buscando não mais beneficiar de forma exclusiva os acionistas, mas estender também às contrapartes.

O envolvimento de outras partes interessadas, além dos acionistas, pode estar ligada à recriação de vínculos sociais que envolve a dádiva, que é qualificada como

...qualquer prestação de bem ou de serviço, sem garantia de retorno, com vistas a criar, alimentar ou recriar os vínculos pessoais... a dádiva, assim caracterizada como forma de circulação de bens a serviço dos vínculos sociais, constitui um elemento essencial a toda sociedade (Godbout, 1999, p. 22).

Esse novo paradigma de negócios surge também para atender às novas tendências do mundo contemporâneo, das quais destacam-se a globalização da economia e o avanço tecnológico acelerado e "seus reflexos na sociedade – desigualdade crescente, destruição progressiva do meio ambiente, aumento da concentração de poder e riqueza, elevação da taxa de desemprego e subemprego" (Harman & Porter, 1999, apud Melo Neto e Froes, 2001, p. 51).

Ressalta-se também que

O grande erro do velho paradigma de negócios foi considerar que problemas sociais emergentes e complexos pudessem ser administrados com soluções tecnológicas, administrativas ou legislativas, e negligenciar uma importante dimensão social, espiritual, ética e ecológica em desenvolvimento na sociedade moderna (Harman & Porter, 1999, apud Melo Neto e Froes, 2001, p. 52).

Em relação à questão ecológica, não adotar medidas condizentes pode trazer diversos transtornos, uma vez que

Não se trata de agradar a este ou àquele, mas de se fazer as contas e perceber que determinadas práticas significam estoques encalhados, boicotes, imagem institucional arranhada, riscos de sabotagem etc. Do ponto de vista político, a empresa corre o risco de ser alçada à condição de inimiga do planeta e da humanidade; e desfazer uma imagem dessas pode custar bem caro (Freitas (2000, p. 57).

Assim, percebe-se que mais uma razão para a adoção de práticas socialmente responsáveis está relacionada à manutenção de uma imagem favorável, fator bastante influente para a sobrevivência da empresa.

Ashley (2001, p.116) salienta que

Nos anos 90 foi retomada a discussão sobre os efeitos prejudiciais da empresa na sociedade. Essa tentativa de reconciliação dos negócios com a ética e o social transformou-se em um meio de gestão e fator de sucesso da empresa. Assim, o espaço público não é mais exclusividade do Estado e o reconhecimento dessa realidade vem contribuindo para rever os papéis dos principais atores responsáveis pela superação da crise social e ambiental no país.

Nesse sentido, a influência das empresas pode estar associada também à crise de identidade, pois

...é grande a crise de identidade vivida pelos indivíduos nessa sociedade ocidental que permite a ampliação do papel das empresas modernas. Quanto mais as referências culturais, familiares e religiosas se quebram, tanto mais os indivíduos e os grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes ofereçam uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e de significado para as suas vidas (Freitas, 2000, p. 55).

Com isso, fica evidente o aumento da importância da empresa na sociedade moderna, que se torna um marco referencial, o que, por conseguinte, deve levar a uma nova postura empresarial, pela ampliação de suas responsabilidades.

Dupas (2002), numa tentativa de entender esse repentino interesse das empresas privadas pelas questões sociais, questiona se não seria um recurso temporário de marketing, tentando minimizar as críticas que se centraram sobre elas em função do poder excessivo que hoje concentram, baseando-se nas seguintes constatações: se as 50 maiores corporações transnacionais têm um faturamento equivalente ao PIB conjunto de todos os grandes países da periferia mundial (os 13 maiores); se suas decisões sobre novas tecnologias - ao lado de gerarem produtos cada vez mais sofisticados e eventualmente úteis

- são uma das grandes responsáveis pela redução dos empregos formais mundo afora; então, é natural que a elas seja atribuída uma parcela crescente nas responsabilidades pelos efeitos negativos da globalização.

Portanto, há um reconhecimento de uma grande dívida social gerada pelas empresas, que passa a ser cobrada pela sociedade.

Apesar de ser uma tendência, a dificuldade na busca das razões para um comportamento socialmente responsável é reconhecida, já que

Saber a verdadeira razão, o porquê de as pessoas agirem de forma socialmente responsável é muito mais complicado do que se imagina. O que se percebe é que as pessoas, ao longo do tempo, pela prática, acabam fazendo por diferentes motivos, pela gratificação pessoal, por convicção (Grajew, 2000, p. 48).

Acrescenta-se ainda que “uma coisa é certa: as empresas, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e até por inteligência empresarial, estão percebendo a necessidade de um novo comportamento” (Grajew, 2000, p. 43).

Atualmente a responsabilidade social é encarada como um fenômeno mundial, resultante de mudanças políticas e econômicas que proporcionaram o avanço do neoliberalismo, e também pela “evolução normal da conscientização das sociedades” (Exame, 1999, p.88).

Dentro desse contexto de conscientização, sobressai também o novo papel que os consumidores têm desempenhado, sendo mais seletivos, pois sabem que o consumo tem reflexos. Assim, buscam assumir também a sua responsabilidade, por meio de um consumo responsável, baseado em julgamentos de atitudes do ponto de vista ético e do desenvolvimento sustentável. Com isso, acabam pressionando as empresas, que para conquistarem o consumidor precisam comprovar que adotam uma postura social e ambientalmente correta.

A partir dos argumentos apresentados sobre o surgimento das discussões acerca da responsabilidade social corporativa, percebe-se que diversas razões são apontadas, tais como: falência do Estado, pressões do mercado globalizado, o Neoliberalismo, a gravidade da desigualdade social e das carências sociais básicas, inteligência empresarial para manutenção do sistema econômico, convicção pessoal, recurso de *marketing*, conscientização dos consumidores, maior organização da sociedade civil, etc. Acredita-se que todos esses fatores de alguma forma contribuem para incentivar o exercício da função social pelas empresas. Entretanto, dada a perspectiva estratégica que norteia o trabalho, considera-se que a "inteligência empresarial" aliada à sobrevivência do sistema econômico seja o fator preponderante.

Dada a importância crescente dessas questões, será apresentada uma revisão conceitual da responsabilidade social, buscando clarear a compreensão desse termo.

2.2 Revisão Conceitual da Responsabilidade Social

Em sua luta pela sobrevivência, a empresa permanece em constante confronto com o ambiente, seja influenciando ou sofrendo influências. Diante disso, a empresa vem, há vários séculos, comprovando sua eficácia enquanto instrumento de racionalização, pela administração de recursos relativamente escassos. Entretanto, nem sempre desempenhou sua função social com a mesma eficácia, afastando-se com bastante frequência dos objetivos que legitimam sua atuação na sociedade.

De acordo com Hood (1998, *apud* Ashley, Coutinho e Tomei, 2000), até o século XIX, os Estados Unidos e a Europa aceitavam a responsabilidade social corporativa como doutrina, sendo que o direito de conduzir negócios não configurava-se como interesse econômico privado, mas como prerrogativa do Estado ou Monarquia. A aprovação de leis que permitissem a auto-incorporação para serviços públicos e privados veio somente depois da

independência dos EUA. Com isso, até o início do século XX, a legislação sobre corporações preocupava-se quase que exclusivamente com a realização de lucros para os acionistas e o pagamento de impostos. Entretanto, após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, essa noção começa a sofrer ataques da academia, principalmente pelo trabalho de Berle e Means, em 1932.

Segundo Duarte e Dias (1986), a obra *Social Responsibilities of Businessman* (Responsabilidades Sociais dos Empresários) de Howard Bowen, publicada nos Estados Unidos em 1953, é considerada um marco no campo da responsabilidade social da empresa. Porém, existiram trabalhos anteriores, que não tiveram aceitação na época, sendo julgadas como heresias socialistas. Com o início das manifestações populares de insatisfação com atitudes das empresas julgadas incorretas e o avanço das telecomunicações, principalmente a partir das décadas de 1960 e 1970, houve mais intercâmbio de informações entre os países, possibilitando maior conscientização das diferenças econômicas e sociais, o que elevou o nível de expectativa dos mais carentes. E assim,

...além das acusações tradicionais de exploração do trabalhador, de imperialismo e de depredação dos recursos naturais, começam a ser responsabilizadas por muitos males que afligem a sociedade, tais como a poluição, a degradação dos centros urbanos, o desemprego e a pobreza de imensos contingentes populacionais...a empresa é hoje questionada não apenas pelo que faz, mas também pelo que deixa de fazer, pela falta de participação, pelo descaso para com os problemas da coletividade onde vive e atua (Duarte e Dias, 1986, p.36).

Duarte e Dias (1986) acrescentam que com isso o tema começa a popularizar-se nos Estados Unidos no início da década de 1960, marcada por acontecimentos e transformações sociais como movimentos feministas e ecológicos, que evidenciaram os problemas sócio-econômicos. A partir da década de 1970, o assunto torna-se tema comum nos currículos universitários de administração e surgem associações de profissionais interessados no desenvolvimento desse novo campo de estudos. Na década de 1980, continua

o interesse pelo tema, sendo que no campo teórico, são enfatizados os estudos relacionados com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho. E no campo prático, a criação e aperfeiçoamento de técnicas e modelos de avaliação do desempenho social da empresa. Na Europa, as idéias sobre responsabilidade social chegam no final da década de 1960. E em outros países, como o Brasil, surgem ainda na década de 1970.

A partir daí o tema passa a ser atacado e defendido por vários autores. O **posicionamento contrário**, segundo Jones (1996, *apud* Ashley, Coutinho e Tomei, 2000), baseia-se nos conceitos de direitos de propriedade argumentados por Friedman, em 1970, pelos quais os dirigentes não têm o direito de fazer nada que interfira na maximização dos lucros dos acionistas. Outro argumento contrário leva em conta a função institucional conceituada por Leavitt em 1958, que acredita caber a outras instituições, como igreja, governo e entidades sem fins lucrativos, o cumprimento das ações de responsabilidade social.

Os **argumentos favoráveis** à responsabilidade social corporativa supõem que o lucro é legítimo e justo, porém é exigível uma postura social. E segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000), tais argumentos partem de uma área acadêmica conhecida como *Business and Society* (Negócios e Sociedade).

Mesmo não havendo unanimidade, observa-se maior consenso na exigência de uma redefinição do papel social da empresa, por parte da sociedade, cujos valores dominantes estão mudando, uma vez que

...a sociedade contemporânea está atribuindo à empresa uma responsabilidade social que transcende o objetivo exclusivista do lucro dos acionistas, e vai além das responsabilidades legais que regem as atividades econômicas" (Duarte e Dias, 1986, p.121).

Para Godbout (1999, p. 75) "a gênese do Estado moderno consistiu em passar 'da dívida ao imposto'. Mas uma dívida 'imposta' não é uma dívida". Assim, reforça-se que a responsabilidade social deve englobar ações que extrapolem

os limites legais exigidos, não se limitando ao que é imposto, mas expressando uma vontade.

Apesar da adoção do termo responsabilidade social e do fato de não ser um tema novo, é um conceito ainda em construção, que requer uma apresentação da revisão da literatura acadêmica para uma melhor compreensão.

Mesmo com a crescente importância e preocupação com a responsabilidade social, no Brasil e no mundo, não se chegou a um consenso sobre o que seria, exatamente, essa responsabilidade. Isso acaba suscitando diversas interpretações. Portanto, a responsabilidade social “carece de uma definição mais precisa e amplamente aceita pelos profissionais da área e empresários” (Melo Neto e Froes, 2001, p. 31).

Essa dificuldade de conceituação é explicada pela amplitude e complexidade relacionadas às questões envolvidas, pois

O tema responsabilidade social é amplo, assim como o é o conceito. Da amplitude do tema, surge a complexidade do conceito. Isto porque o tema e conceito compreendem um espectro amplo: de conduta ética, às ações comunitárias e de tratamento dos funcionários e ao dinamismo das relações que a empresa mantém com seus diversos públicos (Melo Neto e Froes, 2001, p. 31).

Para um melhor entendimento do tema, serão apresentados conceitos de responsabilidade social, a partir dos ramos da ciência que exploram tal assunto de forma mais específica, como a Filosofia e as Ciências Sociais.

Da filosofia, Abbagnano (1970, p. 822) define “responsabilidade” como:

...a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigir o mesmo comportamento com base em tal previsão...O primeiro significado do termo foi o político, em expressões como ‘governo responsável’ ou ‘responsabilidade do governo’, que exprimiam o caráter pelo qual o governo constitucional age sob o controle dos cidadãos e em função deste controle.

Das ciências sociais, Biroui (1976, apud Ashley 2001, p. 6) define responsabilidade social como “responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública... na medida em que tais atos assumam dimensões ou conseqüências sociais”.

Com isso, a responsabilidade social remete à idéia de prestar contas à sociedade por seus atos, tendo como pano de fundo também a ética da responsabilidade desenvolvida por Weber, para quem toda a atividade

... pode orientar-se segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Isso não quer dizer que a ética da convicção equivalha a ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, a ausência de convicção. Não se trata disso, evidentemente. Não obstante, há oposição profunda entre a atitude de quem se conforma às máximas da ética da convicção - diríamos, em linguagem religiosa. ‘O cristão cumpre seu dever e, quanto aos resultados da ação, confia em Deus’ - e a atitude de quem se orienta pela ética da responsabilidade, que diz: ‘Devemos responder pelas previsíveis conseqüências de nossos atos’... O partidário da ética da responsabilidade dirá, portanto: ‘Essas conseqüências são imputáveis à minha própria ação’ “ (Weber, 1972, p. 113).

Assim, o partidário da ética de convicção não atribuirá ao agente, mas à tolice dos homens, a Deus, enquanto o partidário da ética de responsabilidade, ao contrário, contará com as fraquezas comuns aos homens. Portanto, a ética da responsabilidade leva em conta as conseqüências que nossa ação pode ter sobre os outros e a reflexão que a precede. Dessa forma, uma pessoa considerada responsável é aquela que procura antecipar-se, na medida de seus meios, às conseqüências que seus atos terão sobre o outro.

Ao analisar sobre esse prisma, percebe-se que as empresas negligenciaram por um longo tempo sua responsabilidade no sentido da antecipação, pois fica a impressão de que estão agindo nas conseqüências de ações irresponsáveis ou pela omissão até então, dados os graves problemas sociais existentes, que de certa forma, poderiam ter sido evitados.

Para as organizações, e principalmente para as empresas, essa ética da responsabilidade tem como principais conseqüências a responsabilidade em relação à natureza e a responsabilidade social.

As reflexões relacionadas ao conceito da responsabilidade social são extremamente importantes, entretanto, salienta-se que “a responsabilidade social é muito mais que um conceito. É um valor pessoal e institucional que se reflete nas atitudes das empresas, dos empresários e de todos os seus funcionários e parceiros” (Melo Neto e Froes, 2001, p. 179).

A responsabilidade social como modelo de gestão das empresas traduz-se basicamente pela forma como se dá a tomada de decisão. Para uma gestão socialmente responsável defende-se “que o critério para a tomada de decisão seja o da ética, da responsabilidade social, que pensa na relação, em quem é afetado e como a pessoa que toma a decisão gostaria de ser tratada em situação semelhante” (Grajew, 2000, p. 40).

É importante frisar que a tomada de decisão pode implicar em perdas e ganhos, portanto, é preciso “avaliar que tipo de ganho e que tipo de perda acontece” (Grajew, 2000, p. 40).

Chanlat (1999, p.77) entende que

...por uma empresa, como por toda organização, ser socialmente responsável é avaliar os efeitos de suas ações sobre a comunidade próxima....É preocupar-se com todos os que tenham direito e não apenas com os acionistas. Resumindo, a recusa em ganhar, fazendo perder toda a sociedade.

Como modelo de gestão, a responsabilidade social provoca mudanças de algo tangível – produtos e serviços – para o intangível – como a mente das pessoas e os valores da comunidade. Assim, Motta (1999, p.31) acredita que “ a história administrativa pode estar sendo reescrita segundo novos valores e direcionada a um destino mais justo”.

Nesta perspectiva surgem prêmios, certificações, leis e incentivos a um comportamento responsável, fazendo com que novas práticas gerenciais sejam adotadas e novas posturas sejam valorizadas pela sociedade. É o que Motta (1999, p.80) concebe como a “reconstrução valorativa”, que corresponde à “pressão da sociedade por valores humanos e sociais, contrapondo-se a valores típicos da produção”.

Godbout (1999, p.16) acrescenta que "a dádiva serve, antes de mais nada, para estabelecer relações. E uma relação sem esperança de retorno ... de sentido único ... não seria uma relação...é preciso pensar na dádiva não como uma série de atos unilaterais e descontínuos, mas como uma relação". Assim, um dos possíveis retornos em relação à responsabilidade social é o resgate ou o estabelecimento de relações com as comunidades, procurando reparar dívidas sociais.

Uma observação importante a ser feita é que a responsabilidade social vem sendo reconhecida como fator estratégico para as empresas. Segundo informações de Lívio Giosa, coordenador da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), "o Brasil vive uma revolução social", tendo em vista que na pesquisa que realizou, de 2.830 empresas que responderam, "95% incluíram o item responsabilidade social em seus planos estratégicos" (Isto É, 13/06/2001, p. 53).

Nesse sentido, Ashley (2001, p.11) argumenta que “independentemente do porte da empresa, nota-se que a responsabilidade social é considerada cada vez mais como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento”.

Salienta-se também que

A responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing (Ashley, 2001, p.13).

Outra questão que merece destaque é o fato da responsabilidade social apontar para uma perspectiva de gestão na qual sobressai um novo conceito de empresa.

De acordo com Ashley (2001, p.28) “entende-se que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, **um novo conceito de empresa, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas** [grifo nosso]”.

Grajew (2000, p. 43) enfatiza que “responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio. É a nova forma de gestão empresarial”.

Nota-se também a ampliação da função das empresas e o reconhecimento de que têm um papel primordial a desempenhar na promoção do desenvolvimento social, que pode ser expresso na seguinte questão:

A responsabilidade social é um importante fator de mudança nas empresas. E por meio da mudança do comportamento empresarial podemos promover mudanças sociais que levarão o nosso país a uma prosperidade econômica e social justa.... Cresce entre os diversos atores sociais a percepção de que as empresas têm um papel mais amplo a cumprir, sendo co-responsáveis no desenvolvimento da sociedade (Grajew, 2000, p. 46).

Nessa visão expandida, “... responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (Ashley, 2001, p.7).

Conforme argumenta o Instituto Ethos (<http://www.ethos.org.br>), a questão da responsabilidade social vai além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade, passando a exigir mudança de atitude, “numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos”. Assim, espera-se que as empresas adquiram aceitação social de sua existência, através do respeito das pessoas e comunidades que são impactadas por suas atividades, do reconhecimento de

seus consumidores e do engajamento dos seus colaboradores, que são “fatores cruciais de vantagem competitiva e sucesso empresarial”. Além disso, “a responsabilidade social empresarial como estratégia de gestão, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e mais próspera.”

Nessa perspectiva, Oliveira (s/d) destaca que “o que antes se figurava apenas como uma reação do mercado, acabou se tornando um movimento pró-ativo por parte das empresas”. A pró-ação está ligada à busca de vantagens promovidas pela antecipação frente a determinadas situações. Com isso, intensifica-se o caráter estratégico que deve permear as questões envolvendo a responsabilidade social.

Oliveira (s/d) alerta também para o fato de que muitas ações se tornam instrumentos de *marketing* social. Entretanto, a preocupação atual deve ir além do escopo de *marketing*, havendo clara conscientização sobre a necessidade de mudança de comportamento. Para tanto, é preciso um trabalho consistente, funcionando **de dentro para fora** e englobando todas as partes envolvidas ou influenciadas pelos negócios da empresa, a fim de que a aparência reflita a realidade da empresa, influenciando comportamentos e atitudes em seu ambiente de atuação. Portanto, a responsabilidade social requer coerência entre o discurso e a ação.

Em relação ao discurso da responsabilidade apresentada pelos diversos autores citados anteriormente, percebe-se que a maioria das definições tende a ser complementares. Entretanto, é possível encontrar algumas contradições, uma vez que ressaltam a responsabilidade social como uma “nova forma de fazer negócios”, com posturas que tendem a conflitar com o sistema econômico vigente, sem, contudo propor mudanças substanciais nesse sistema. Isso se justifica por se falar na possibilidade de “perdas” para a empresa e ao mesmo tempo, colocar a responsabilidade social como forma de propulsionar o “crescimento” e a “sobrevivência” da empresa.

Como conseqüência da dificuldade de conceituar a responsabilidade social torna-se difícil também mensurar seu escopo. Mas nota-se que há uma vinculação entre o escopo da responsabilidade e o poder que a empresa detém. Assim, Grajew (2000, p. 40) ressalta que “a responsabilidade social começa com a avaliação da importância e do poder das empresas. Elas são detentoras de meios de influência muito grandes, o que implica ter muita responsabilidade”.

Grajew (2000, p. 44) acrescenta que “o setor empresarial é o mais poderoso da sociedade. Ele detém recursos financeiros, tecnologia, poder econômico e político. Quem tem poder tem responsabilidade”.

Nesta perspectiva, Makray (2000, p. 112) enfatiza a afirmação de Willis Harman, de que “a comunidade de negócios havia se tornado a mais poderosa instituição na última metade do século XX, cabendo-lhe, portanto, assumir uma nova tarefa no capitalismo: assumir uma parcela da responsabilidade pelo todo”. Essa responsabilidade pelo todo consiste em uma atitude que envolve pessoas e organizações nos seus mais diferentes papéis,

...na construção coletiva de uma realidade que interesse a todos e respeite o direito das futuras gerações a uma vida significativa. Na prática, ela envolve a reinvenção permanente do nosso agir no mundo, de modo a privilegiar a inclusão e a equidade nas suas mais diferentes possibilidades (Makray, 2000, p. 111).

Essa construção coletiva de uma realidade reforça a subjetividade que norteia a responsabilidade social.

Mesmo com a dificuldade de dimensionar o escopo da responsabilidade social, observa-se uma crescente necessidade da empresa prestar contas à sociedade, fazendo com que a divulgação do **balanço social** venha a desempenhar papel fundamental neste sentido, uma vez que pretende mensurar as realizações sociais da empresa.

Com a difusão das idéias sobre responsabilidade social e pela falta de precisão teórico-conceitual, percebe-se uma certa confusão de termos, que embora usados em algumas circunstâncias como sinônimos, em outras podem ter significações distintas. Visando o esclarecimento de termos como filantropia e cidadania empresarial, serão feitas breves considerações sobre a relação desses com a responsabilidade social.

Apesar de um tanto difuso em alguns aspectos, é notório que o conceito de responsabilidade social preocupa-se em não se vincular com ações de estrito caráter filantrópico. Um dos principais desafios é desenvolver a responsabilidade social sem o viés assistencialista, para promover o progresso dos que são assistidos.

Grajew (2000, p. 47) complementa que “é preciso estar atento para não cair no assistencialismo, que é uma forma de manter a dependência, de ajudar alguém numa emergência, mas não lhe dá a oportunidade de sair da situação.” Dessa forma, pode ser criado um círculo vicioso de acomodação, que impossibilite ou dificulte a promoção social.

Nesse sentido, Melo Neto e Froes (2001, p. 26) esclarecem que “a responsabilidade social é diferente. Tem a ver com a consciência social e o dever cívico”. Dessa forma “busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva” (Melo Neto e Froes, 2001, p. 27).

Em relação à cidadania empresarial existem alguns aspectos contraditórios que merecem ser evidenciados.

Para alguns autores, a responsabilidade social e a cidadania empresarial estão vinculadas, na medida que

A empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade (Melo Neto e Froes, 2001, p. 36).

Outros tratam os dois conceitos indistintamente, destacando-se que

No Brasil, com seus vícios, ainda se confunde a **responsabilidade social empresarial ou cidadania empresarial** [grifo nosso] com o investimento que a empresa faz na comunidade... O tema deve ser tratado na sua abrangência total. Precisamos falar de todos os impactos das empresas em todos os empreendimentos (Grajew, 2000, p. 40).

Ashley, Coutinho e Tomei (2000), por sua vez, observam que o conceito de cidadania empresarial parece ter maior receptividade pelas empresas por receber, na prática, uma conotação de gestão de relações comunitárias. E o conceito de responsabilidade social consolida-se como intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, tendo como foco as relações entre as partes interessadas ligadas direta ou indiretamente com os negócios da empresa.

Numa visão mais crítica da cidadania empresarial argumenta-se que

... a cidadania é um estatuto entre a pessoa natural e uma sociedade política, portanto privativo do indivíduo e de seus direitos e deveres civis. Um sistema artificial como uma empresa, uma associação ou qualquer pessoa jurídica pode ter uma nacionalidade, mas certamente não uma cidadania (Freitas, 2000, p. 56).

Para justificar tal posicionamento, acrescenta-se que

... a lógica empresarial é de natureza econômica e, quando o econômico é o critério decisivo, as empresas podem fazer coisas bem absurdas do ponto de vista do cidadão (Freitas, 2000, p. 56).

Observa-se ainda que “O conceito de cidadania é de outra natureza e implica, necessariamente, a superação de interesses particulares, a consciência do bem comum” (Freitas, 2000, p. 55).

Com isso, parece haver um certo exagero ao se utilizar a metáfora da cidadania para o ambiente empresarial.

Na prática, o termo cidadania empresarial tem sido usado com certa frequência, associado à responsabilidade social. O que pode embasar algumas

contestações apresentadas é o fato de que a discussão envolvendo a responsabilidade social é relativamente recente, e dada a complexidade do assunto, a “cidadania empresarial”, se puder ser atingida, será num passo bem adiante do que nos encontramos atualmente. Portanto, a crítica pode ser direcionada também ao uso indiscriminado do conceito, sem que ocorram mudanças substanciais na gestão dos negócios, buscando de forma mais intensiva o bem comum, que está estreitamente associado à idéia de cidadania, ao invés da restrita maximização de lucro para um grupo específico.

Buscando aprofundar o escopo e a abrangência da responsabilidade social Motta (1999) analisa que na Revolução Industrial, o progresso estava ligado ao desenvolvimento tecnológico. No pós-industrialismo, a tecnologia associa-se à informação. E a tendência para um futuro próximo é o progresso aliado com a transformação social, baseada em novos padrões valorativos para a sociedade. Com isso, acredita-se que não será a inovação tecnológica a principal responsável pelas grandes transformações, mas sim a produção influenciada por novas imposições valorativas, que pressupõem a sustentabilidade do progresso. Diante disso, percebe-se o avanço de modelos que enfatizam a qualidade, a preservação ambiental, a equidade, a revalorização da pessoa no trabalho, a melhoria da vida humana tanto no âmbito material quanto no espiritual e ético.

Nesse contexto, a responsabilidade social tornou-se parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável, estando inserida na dimensão social, que juntamente com as dimensões econômica e ambiental constituem os três pilares desse conceito. Ressalta-se também que ao analisar o nível de desempenho do papel social da empresa, é necessário considerar atividades que envolvam todas as dimensões (Melo Neto & Froes, 1999, p. 88).

A associação entre responsabilidade social e desenvolvimento sustentável mais uma vez se configura, pela seguinte afirmação:

... avaliar o desempenho de uma empresa quanto a suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre elas (Ashley, 2001, p.28).

Assim, percebe-se que a responsabilidade social não é um conceito restrito e isolado, mas envolve todo um processo de se repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, numa dimensão integrada.

Ashley (2001, p. 3) reforça a idéia do desenvolvimento sustentável, elevando seus pilares constitutivos ao nível estratégico da empresa, já que

O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento... Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis .

Freitas (2000, p.55) salienta que

É lícito reconhecer a importância das empresas no desenvolvimento econômico das sociedades atuais, mas essa relevante função não altera sua finalidade básica, que é produzir – com lucro – bens e serviços destinados a um mercado. A crise econômica em que boa parte dos países está mergulhada e o desafio de vencer os problemas criados pela acomodação de uma economia globalizada contribuem para reforçar o seu papel, porém não são suficientes para modificar a sua essência.

Com isso, apesar da responsabilidade social levar a decisões que possam não maximizar lucros, o aspecto econômico não é negligenciado na perspectiva do desenvolvimento sustentável.

Além da dimensão do desenvolvimento sustentável, Ashley (2001, p.49) acrescenta que “... há um reconhecimento de que ética, cultura e valores morais são inseparáveis de qualquer noção de responsabilidade empresarial.” Tais conceitos são importantes para o estabelecimento de critérios e parâmetros adequados para atividades empresariais socialmente responsáveis.

Cottureau (1996, *apud* Chanlat, 1999) resgata que na visão Kantiana, a gestão e a ética são consideradas contraditórias. A primeira pertencendo ao domínio dos meios e considerando os humanos como recursos, enquanto a segunda pertence ao domínio dos fins e tem os homens em si como fins. Nesse sentido, Simon (1960, *apud* Chanlat, 1999) também argumenta que em uma disciplina como administração, não havia lugar para afirmações éticas. Contudo, essa separação tem causado muitos problemas, razão pela qual há um interesse crescente pela ética no universo da gestão.

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (<http://www.ethos.org.br>), a ética é o “princípio balizador das ações e das relações com todos os públicos com os quais a empresa interage.”

Zadek (1998, *apud* Ashley, 2001, p.49) acredita que

o que está ocorrendo é mais do que mera resposta dos negócios às novas pressões sociais e econômicas criadas pela globalização. A pressão que um mercado globalizado exerce nas empresas faz com que elas precisem se auto-analisar continuamente. Cria-se, assim, um novo *ethos* que rege o modo como os negócios são feitos em todo o mundo. Tanto o papel das empresas como o do próprio Estado estão sofrendo alterações. Se, por um lado, o papel da empresa na sociedade é cada vez mais amplo e complexo, por outro, muitas funções tradicionais do Estado estão sob ameaça.

Assim, Melo Neto e Froes (2001, p. 54) argumentam que “neste novo contexto as pessoas abandonam um ‘ethos’ coletivo de completa dependência do estado”. E na busca de um “novo ethos”, a responsabilidade social corporativa destaca-se como sendo

... a característica que melhor define esse novo *ethos*. Em resumo, está se tornando hegemônica uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados (Ashley, 2001, p.53).

Diante disso há o receio de se criar uma nova relação de dependência, agora perante as empresas. Portanto, a responsabilidade social precisa ser traduzida em ações que se tornem auto-sustentáveis.

Apesar da responsabilidade social traduzir-se também por valores universais, também está ligada à questões culturais específicas, pois

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura. Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral. Além de princípios éticos e valores morais, temos também princípios e valores culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada em determinada sociedade (Ashley, 2001, p.55).

Portanto, o exercício da responsabilidade social precisa estar voltado tanto para aspectos culturais locais quanto para preceitos mundiais, dada sua disseminação global. Assim,

...podemos perceber por que a dimensão cultural é essencial para entendermos as formas que a responsabilidade social corporativa vem tomando no mundo dos negócios. Por um lado, a responsabilidade social de uma empresa tem que ser pensada em relação a sua inserção em um complexo mundo social e cultural regido por determinados valores e normas culturais comuns àquela sociedade. Por outro lado, a própria noção de responsabilidade social é um valor cultural cada vez mais aceito e comumente empregado ao redor do mundo, principalmente como consequência das atuais mudanças no modo como se concebe o papel social da empresa perante a sociedade (Ashley, 2001, p.57).

Sobre a concepção da responsabilidade social ressalta-se ainda que “... O conceito que é difundido na Europa e nos Estados Unidos está imerso em outros aspectos reais e culturais, impossibilitando uma adaptação precisa ao cenário brasileiro” (Ashley, 2001, p.79).

Considerando-se a responsabilidade social sob a ótica da cultura brasileira observa-se que

...teríamos no Brasil um conflito entre dois valores culturais - o da integridade e o do oportunismo - ou entre dois traços culturais profundamente enraizados: a valorização da idoneidade nas relações sociais (que transparece, por exemplo, na reprovação geral à corrupção política) de um lado e, do outro, a lógica do 'jeitinho', segundo a qual consegue o que quer quem faz valer seus interesses, mesmo que de maneira excusa, e quem possui a melhor rede de relações pessoais influentes (Barbosa, 1992, *apud* Ashley, 2001, p.59).

Esses elementos culturais brasileiros podem gerar maior desconfiança na adoção da responsabilidade social no Brasil, já que

É comum afirmar-se que as teorias e práticas administrativas mais modernas e eficientes são de difícil implantação no Brasil, exatamente por causa desses traços culturais. Essa argumentação parece implicar que novos modos de gestão, entre os quais incluímos a responsabilidade social corporativa, teriam pouca repercussão no Brasil porque, apesar de valorizarmos princípios éticos de idoneidade moral, tenderíamos a agir, na prática, de acordo com certos valores incompatíveis com um compromisso ético. **No entanto, é preciso não esquecer que cultura não é algo estático, fixo no tempo e no espaço e sem possibilidades de mudança** [grifo nosso] (Ashley, 2001, p.60).

Com essa perspectiva de dinâmica cultural acredita-se que a sociedade já começa a idealizar novos valores, que incluem um alinhamento entre discurso e prática.

Sobre o enfoque cultural é importante observar ainda que embora existam diferenças culturais, que merecem ser consideradas para o exercício da responsabilidade social, há uma tendência de comportamentos padrões, exigidos por certificações internacionais, direcionados à globalização, com tendência de homogeneizar certas práticas no campo social.

Com essas considerações, nota-se a variedade e a amplitude de questões envolvendo a responsabilidade social, seja do ponto de vista ético, cultural, além da dimensão do desenvolvimento sustentável. Percebe-se que as discussões a respeito da responsabilidade social tornam-se cada vez mais profundas, na tentativa de elucidar pontos contraditórios no delineamento de um modelo de gestão mais solidário.

2.3 Aspectos Críticos da Responsabilidade Social

Na literatura disponível sobre o tema da responsabilidade social verifica-se que seu discurso é estimulante no sentido de trazer esperança de transformações sociais que apontem para um futuro promissor. Entretanto, percebe-se a possibilidade de haver distorções na efetivação desse discurso na prática ou até mesmo acontecer de limitar-se a ser simplesmente um discurso, sem qualquer vinculação com a prática, já que o discurso, por si só, já tem um forte impacto, dadas as profundas carências da população.

As ações sociais das empresas merecem uma análise a fim de buscar uma melhor compreensão do processo da responsabilidade social, com o intuito de evitar que tais ações tenham apenas um viés de *marketing* ou assistencialista, sem maiores implicações em promover mudanças de fato na forma de gestão, que por sua vez, afetem positivamente a sociedade.

Como uma das evidências da prática da responsabilidade social deve-se considerar que

...ser socialmente responsável implica mudança de valores, hábitos e costumes. Entender o papel social das empresas somente como obrigação, em decorrência dos erros praticados, é mera demagogia. É necessário incorporar a prática social como um hábito que faça parte da rotina da empresa (Ashley, 2000, p. 86).

Nesse sentido, Freitas (2000, p. 57) chama a atenção para a necessidade de evitar se iludir com “...um discurso que procura, deliberadamente, induzir ao equívoco.” Essa visão é reforçada pela seguinte constatação:

... a ‘consciência’ das empresas limita-se ao que lhes garanta a presença no jogo. Estão erradas? Certamente que não. Ganhar o jogo é sua missão e sua natureza, da mesma forma que um leão é por natureza um animal carnívoro. O que complica e merece reprovação é o leão começar a dizer que é vegetariano ou que é um cordeiro (Freitas, 2000, p. 56).

Handerson (2001) também apresenta uma crítica ao afirmar que “esse novo compromisso com a responsabilidade social é um engodo para encobrir o legítimo e crescente interesse pelo lucro”. Também afirma que não ocorre nenhum avanço para a democracia quando as políticas públicas são “privatizadas” e os conselhos de administração das empresas assumem para si metas sociais, ambientais e econômicas conflitantes. Acha que essa tarefa cabe aos governos, que permanecem competentes para desempenhá-las. Com isso, acredita que a responsabilidade dessa situação não é do setor privado, que simplesmente reage - com adequado instinto empresarial - à pressão de um Estado em colapso que lhe pede que preencha o seu vazio.

Ashley (2001, p.81) destaca ainda a importância da empresa ter uma visão definida sobre a responsabilidade social, que viabilize sua prática, pois

... além das diversas variáveis que acompanham seu trabalho social, a empresa também necessita deixar bem claro qual é seu entendimento sobre responsabilidade social e em que dinâmica ele se aplica. Isso fortalece a integração coerente entre a teoria (retórica) e a prática, ou seja, o que está presente no discurso e o que está sendo feito no campo prático da ação.

Maroni (2000, p. 253) reconhece que “a fissura entre o dizer e o fazer permeia toda a sociedade moderna”. A responsabilidade social corporativa também pode estar sujeita a sofrer essa fissura. Nesse sentido, torna-se cada vez mais necessária a participação da opinião pública, a fim de haver uma maior transparência nessa área, para que o discurso se aproxime da prática.

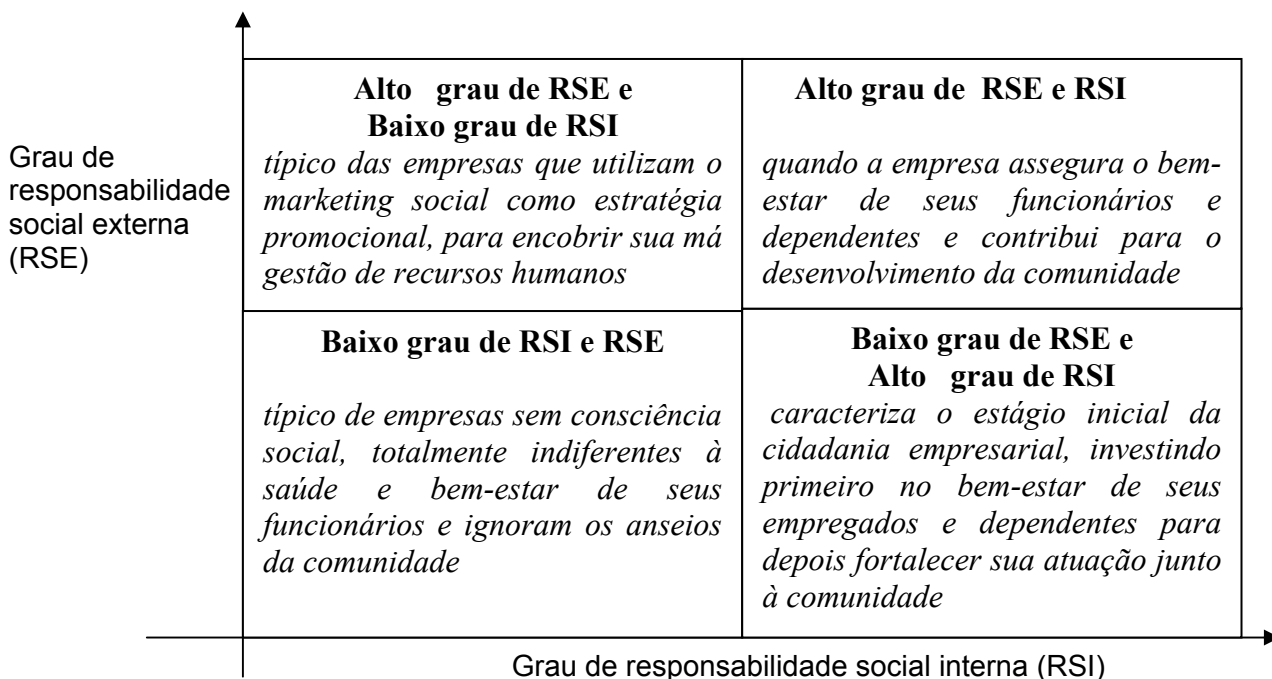
Devido à grande difusão das idéias referentes à responsabilidade social e uma certa cobrança por sua implantação pelas empresas, torna-se fundamental considerar alguns aspectos julgados relevantes, no sentido de evitar que a responsabilidade social seja transformada em mais um modismo que possa vitimar as organizações e a sociedade em geral.

Segundo Ashley (2001, p.74) “...dois aspectos sobressaem-se na análise da responsabilidade social das empresas: o nível de comprometimento com a

questão e o entendimento sobre ela. Saber o que representa a responsabilidade social para a empresa é primordial para sua prática.” Daí a necessidade de reflexão sobre a conceituação do termo, a fim de evitar possíveis equívocos ou interpretações ambíguas.

Melo Neto e Fróes (1999) diferenciam duas dimensões complementares da responsabilidade social: a **responsabilidade social interna** - focalizando o público interno da empresa, seus empregados e dependentes - e a **responsabilidade social externa**, tendo como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada. Para eles, o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa nestas duas dimensões. Entretanto, advertem para o fato de nem sempre ocorrer o exercício pleno da responsabilidade social. Há casos de empresas que são mais eficazes e atuantes em apenas uma das dimensões. Com isso, distinguem quatro níveis de atuação social, ilustrados na figura a seguir.

Figura 1: Os estágios de responsabilidade social de uma empresa



Fonte: adaptado de Melo Neto & Fróes (1999, p.84)

O termo responsabilidade social parece estar associado, de uma maneira geral, à uma atuação "fora da empresa". Entretanto, a idéia se estende à sociedade, numa lógica de atuação responsável em todas as dimensões. E essa atuação terá impacto na imagem da empresa. Nessa perspectiva, complementa-se que

Numa sociedade na qual é exaltada permanentemente a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as empresas encontram terreno fértil para se afirmar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar. O Estado – falido e desacreditado – deve restringir-se a proporcionar as condições necessárias de infra-estrutura, e deixar que as empresas se ocupem com o que garante o emprego, a competitividade, dos mercados e a potência da nação neste mundo globalizado (Freitas, 2000, p. 55).

Penteado (1978:114) chama a atenção para o fato da imagem consistir na “representação da empresa impressa no espírito do público”. E para projetar uma imagem favorável da empresa é preciso que venha de um meio favorável. Dessa maneira, a empresa deve estar atenta para se comportar conforme a imagem que pretende projetar, a fim de manter sua confiabilidade. Nesse sentido, percebe-se que a responsabilidade social interna deve ser priorizada.

Com isso intensifica-se a necessidade da empresa criar primeiramente um ambiente interno que demonstre sua responsabilidade social e a partir daí voltar-se também para o ambiente externo. E pelo fato de muitas vezes ocorrer uma inversão nessa ordem, parece haver uma hostilidade ao termo *marketing*, que ao relacionar-se ao aspecto social possivelmente possa ser usado para encobrir uma intenção de benefício próprio em detrimento do coletivo, fazendo com que haja uma conotação negativa, como tem ocorrido, de certa forma, com o termo filantropia.

Outro aspecto relevante levantado por Melo Neto e Froes (2001, p. 179) é que “a implementação de um processo de responsabilidade social pressupõe inicialmente a existência de uma vontade, uma atitude da diretoria da empresa.”

É interessante observar que a vontade, que traz um sentido de espontaneidade, é sem dúvida, uma condição para que as ações responsáveis sejam disseminadas. Porém, o que se percebe é que essa vontade tem sido expressada como uma imposição do mercado, não havendo alternativa para contrapor-se ao discurso da responsabilidade social, por receio de repercussões negativas de imagem e conseqüente perda de mercado.

Agir com responsabilidade social é tomar uma decisão, ou seja, “Começar é tomar uma decisão política... Tudo tem seus ganhos e suas perdas” (Grajew, 2000, p. 48).

Para melhor atingir os objetivos ao implantar a responsabilidade social, o caráter estratégico deve permear as ações sociais. Ashley (2001, p.116) ressalta que

Para que as ações sociais alcancem melhores resultados e benefícios, tanto para a sociedade como para as empresas, há necessidade de extrapolar o caráter amadorístico das atividades e criar uma estratégia empresarial dirigida para as questões sociais.

Seguindo essa linha estratégica, Melo Neto e Froes (2001, p. 27) enfatizam que “... as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas”.

Apesar dessas considerações serem bastante relevantes, é necessário destacar que, até mesmo pelas controvérsias e indefinições que cercam o termo responsabilidade social, não há um roteiro rígido a seguir, caso haja o interesse por parte de alguma empresa em trilhar esse caminho. Porém, os aspectos aqui abordados podem ser encarados como princípios básicos que não devem ser desconsiderados quando da adoção desse conceito como estratégia de gestão.

Nesse sentido, Makray (2000, p. 114) complementa com a seguinte orientação:

Ao optar por um comprometimento social, a empresa descobre que não há receitas prontas para pôr em prática uma visão de negócios e sociedade sustentável, uma vez que cada empresa tem um conjunto específico de variáveis e uma infinidade de campos de ação. Apesar disso, é possível distinguir alguns atributos comuns ao processo de engajamento social: **Pessoal, Participativo, Inovador, Modificador de hábitos e atitudes, Legitimado, Renovável** [grifo nosso].

Os atributos citados serão brevemente explicados, com o intuito de evidenciar uma certa ordem de encadeamento entre eles.

Em relação ao atributo **Pessoal**, consiste numa decisão interior de um indivíduo ou um grupo de indivíduos de agir pelo coletivo. A partir daí o processo torna-se **participativo**, com o engajamento de novos interlocutores. Dessa união nascem sinergias que se traduzem em pontos de vista **inovadores** e complementares, que levam a soluções concretas.

Nesse momento, as empresas e os envolvidos no processo percebem o sentido da co-responsabilidade e seu poder transformador, que levam a **mudanças de hábitos e atitudes**. Com isso, chega à parte que pode ser considerada a mais importante do processo, que é a definição e a inclusão, na cultura e nos processos da empresa, de um eixo de valores e atitudes, legitimado internamente, pois é a partir desse eixo que os clientes internos e externos irão trabalhar e projetar a identidade da empresa na comunidade. É importante salientar que esse eixo de valores e atitudes não pode ser copiado ou adaptado de outras empresas; ele deve refletir o nível de consciência dos indivíduos da empresa e a intenção a que se deseja dar vida por meio de atos e atitudes no dia-a-dia da empresa.

Uma vez legitimado por pessoas e suas atitudes, o processo de beneficiar o bem-estar coletivo vai permeando as decisões dessas pessoas em seus vários níveis de interação, **renovando** e ampliando seu alcance.

O envolvimento com questões relativas à uma gestão socialmente responsável possibilita retorno e contrapartida para a empresa. Conforme Melo Neto e Froes (2001, p. 28) “A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico, social, institucional, tributário-fiscal”.

Makray (2000, p. 115) acrescenta que o amadurecimento dessa perspectiva pode levar aos seguintes cenários:

- A **curto prazo**: conscientização crescente de que somos responsáveis pelo tipo de sociedade em que vivemos e que, enquanto indivíduos e empresas, temos o poder de eleger prioridades sociais, ambientais e relacionais que desejamos concretizar;
- A **médio prazo**: a viabilização de resultados em áreas críticas para o bem-estar da coletividade, aliviando os sintomas e formando novas lideranças com competência para enfrentar as causas estruturais da desigualdade social;
- A **longo prazo**: a formação de alianças entre empresas públicas, privadas e não-governamentais para ações efetivas de cidadania e a transformação de mentalidades vigentes.

Ser socialmente responsável parece ser um imperativo, no qual todos, de alguma forma, têm a ganhar, seja pela influência direta ou indireta das ações, que redundem em melhores condições de vida. Mesmo havendo divergências quanto ao seu significado e à necessidade de adoção, acredita-se que com o avanço das discussões e suas repercussões, a responsabilidade social é um processo que tende a evoluir, não havendo lugar para retrocesso.

Pela falta de precisão teórica que cerca o termo responsabilidade social, sobressaem diversas idéias a respeito. Este trabalho não pretende esgotar o assunto, nem estabelecer uma definição própria. A partir das conceituações

apresentadas nota-se que muitas são complementares, dada a amplitude de questões que podem envolver a responsabilidade social.

Tem-se a impressão de que seja comum referir-se à responsabilidade social como ações voltadas para a comunidade. Mas uma postura que chama a atenção é a percepção global sobre o agir de forma responsável, que deve estar presente nas atitudes com todas as partes interessadas, quer sejam no âmbito interno ou externo da empresa, conforme autores como Melo Neto e Fróes (1999, 2001), Chanlat (1999), Grajew (2000) e Ashley (2000). E para fins desse trabalho esse posicionamento será considerado.

É indispensável o acompanhamento das empresas nessa nova concepção na forma de gerir um negócio. Daí a importância de aprofundar o conhecimento nessa área, agregando informações relevantes por meio de um estudo de caso a ser apresentado.

3 O CASO CST

3.1 Histórico da Empresa

Este histórico baseia-se em informações oficiais da empresa, disponíveis em diversos materiais divulgados pela mesma. Destacam-se nesse item aspectos referentes à infra-estrutura e a representação econômica da empresa no contexto mundial.

A construção da Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST foi iniciada em junho de 1976, e a usina teve início em 1983. Está localizada estrategicamente junto ao mar, na divisa dos municípios de Serra e Vitória, no Estado do Espírito Santo, ocupando uma área de aproximadamente 13,8 milhões de metros quadrados. A construção da CST integra a "Era dos Grandes Projetos" ⁶ e os investimentos de instalação foram de US\$ 3 bilhões. Em julho de 1992 foi privatizada e a partir daí foram feitos novos investimentos para sua modernização (Informações Básicas da CST, 2002).

Considerada a maior abastecedora de placas de aço do mercado mundial, é uma empresa capixaba internacionalizada, de capital aberto. Atualmente, o controle acionário é compartilhado entre a Acesita/Usinor, CVRD, Califórnia *Steel Industries*, acionistas japoneses e empregados (Informações Básicas da CST, 2002).

É dotada de uma infra-estrutura que compreende uma malha rodoferroviária e um complexo portuário, destacando-se o Porto de Praia Mole. Essa estrutura possibilita a redução de custos nas operações de recebimento de matéria-prima e no escoamento da produção, contribuindo para a manutenção de

⁶ Caracteriza uma fase do Governo Militar Brasileiro, com investimentos em projetos de grande porte em locais estratégicos do país, com o propósito de serem o milagre do desenvolvimento. Esses projetos dariam uma nova estrutura à economia capixaba, ainda excessivamente dependente do café ou alicerçada em setores tradicionais, como as indústrias de alimentos, construção civil e vestuário. (HASSE, Geraldo. **Grandes projetos**: a turma de Arlindo Vilaschi – exumando o pensamento econômico do Espírito Santo. Disponível em <www.seculodiario.com/seculo/2000/seculo03/hasse>. Acesso em: 24 nov. 2002).

índices de eficiência operacional acima da média do mercado mundial. Outro fator operacional importante atingido em 1998 foi a auto-suficiência em energia elétrica, gerada a partir do aproveitamento de gases do processo produtivo, chegando a exportar em média, 30MW (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A CST possui efetivo próprio de 3.557 empregados e 462 terceiros diretos, e tem uma produtividade de 1,388 toneladas de aço líquido por homem/ano. Sua produção em 2001 foi de 4,742 milhões de toneladas de placa de aço, vindo a ser considerada a maior fornecedora mundial, com 20% do mercado internacional. Ao mercado externo foram dirigidos 93% da produção, assim distribuída: 49% - América do Norte, 23% - Europa, 21% - Ásia. Ao mercado interno foram destinados 7%. Em 2001, as vendas foram de 4,7 milhões de toneladas. Teve uma receita líquida de US\$ 897,1 milhões e lucro líquido de US\$ 155,1 milhões (Informações Básicas da CST, 2002).

O semi-acabado produzido pela CST é utilizado por outras siderurgias na produção de automóveis e autopeças; tubos, gasodutos e oleodutos; eletrodoméstico; em balagens; nas indústrias naval e da construção civil, dentre outras (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A CST inaugurou em novembro de 2002 o Laminador de Tiras a Quente (LTQ), para produção de bobinas a quente com espessura de 1,2 a 1,6mm e comprimento de 700 a 1.800mm, enquanto as placas de aço, laminadas a frio, são menos flexíveis, tendo a espessura de 200, 225 e 250mm, a largura de 700 a 2.100mm e comprimento de 5.000 a 12.500mm (<http://www.ibs.org/cst.htm>)⁷. Assim poderá oferecer produtos de maior valor agregado, convertendo parte da produção de placas em bobinas a quente, além de participar de forma mais intensa do mercado interno.

⁷ IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia.

3.2 A Empresa vista por Ela Mesma

Este tópico também baseia-se em informações oficiais da empresa e por isso acredita-se que elas demonstram a percepção da diretoria da empresa. Dentre as informações disponíveis, buscou-se destacar aquelas que integram a perspectiva do desenvolvimento sustentável, que inclui principalmente as atividades relacionadas às questões sociais, ambientais e de recursos humanos.

Ao completar dez anos de privatização, a empresa considera-se sinônimo de evolução contínua e centro de excelência operacional, capacitada a superar novos desafios, sem afastar-se dos caminhos do desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, tem como missão: "*Otimizar os resultados, satisfazendo às necessidades dos nossos clientes, em harmonia com os interesses dos acionistas, investidores, fornecedores, empregados e comunidade*" (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A empresa acredita estar atenta à sua responsabilidade social e fiel aos princípios do desenvolvimento sustentável, estando comprometida em compatibilizar as dimensões econômica, social e ambiental no desenvolvimento de suas atividades, e procurando conduzir-se sempre em harmonia com todas as partes interessadas no sucesso de seus negócios (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Essa idéia é disseminada pela empresa, estando presente em seus meios de comunicação, conforme descrição:

Nem só de preocupação com a produção e com o meio ambiente vive a nossa companhia. Ao longo dos anos, a CST tem procurado manter o foco na constante melhoria das condições de trabalho dos empregados e no aperfeiçoamento do relacionamento com a comunidade (Jornal da CST, Janeiro/Fevereiro 2002, p. 5).

A empresa considera que os resultados são expressivos e revelam o acerto das políticas e ações desenvolvidas pela Companhia de valorização dos empregados e suas famílias e de respeito à comunidade (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A CST possui uma *Carta de Valores*, elaborada em 1993, período pós-privatização, num processo que envolveu todos os empregados da empresa. Em Março de 2000, foi lançada nova carta de valores, cuja revisão ocorreu em função de fatores tais como: dinâmica dos cenários externos impactando o ambiente interno da CST, obsolescência da primeira Carta de Valores decorrente da dinâmica da Cultura Organizacional e mudança do perfil da CST. Dentre os valores destacam-se: *Satisfação* - trabalhar com orgulho e prazer, *Disciplina* - cumprir normas e padrões que garantam a estabilidade dos processos, a segurança do homem e o respeito ao Meio Ambiente, *Cidadania* - contribuir para o desenvolvimento auto-sustentável da sociedade (www.cst.com.br).

A importância desses valores para a cultura organizacional é ressaltada no seguinte registro:

Como toda grande empresa, a CST busca o lucro, a qualidade e o produto com menor custo, porém adota e pratica alguns valores muito especiais. Entre eles, incluem-se a cidadania, o comprometimento, a cooperação, a disciplina e a preocupação ambiental. É esse cultura, muito nossa, que faz a diferença (Jornal da CST, Janeiro/Fevereiro 2002, p. 4).

Segundo a empresa, a estratégia de buscar o **crescimento sustentável** não estaria completa se as **questões sociais, de meio ambiente e de recursos humanos** não fossem tratadas de forma responsável. Em 2001, a atuação da Companhia nessas áreas foi reconhecida com a conquista de importantes prêmios, como o Troféu Lusteel, concedido pela Usinor na categoria "Inovação de Processos", o Prêmio Nacional de Segurança no Trabalho, outorgado pela Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes (ABPA) e a certificação de toda a CST segundo as normas da ISO 14001, para o Sistema de Gestão

Ambiental, obtida em dezembro de 2001. E também a ISO 9001, em 1996. (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Esse reconhecimento também é expressado pela inclusão da CST no fundo de investimento *Ethical*, conforme relato:

A CST é uma das 14 empresas que atualmente integram o grupo do fundo de investimentos Ethical (criado em novembro de 2001 pelo ABN/Real), o primeiro e único fundo de varejo da América Latina a utilizar o critério de responsabilidade social para inclusão de uma empresa em sua carteira de ações. O processo de seleção da Ethical é baseado num minucioso relatório que aborda a atuação da empresa em três aspectos: práticas ambientais e indicadores internos e externos de desempenho social. Essa conquista vem reafirmar nosso respeito ao meio ambiente e o aprimoramento contínuo das nossas relações com a sociedade (Jornal da CST, Abril/Maio 2002, p. 2).

Recentemente, a CST foi uma das cinco empresas brasileiras incluídas no livro *Walking the Talks – The Business Case for Sustainable Development* (Compartilhando idéias - O Caso Empresarial para Desenvolvimento Sustentável), lançado durante a Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio + 10), promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e realizada na África do Sul (www.cst.com.br).

Em relação ao **meio ambiente**, desde o início de sua construção, já foram investidos US\$ 439,8 milhões somente em equipamentos e sistemas de controle ambiental. Com indicadores de ecoeficiência entre os melhores do mundo, reaproveita 98% dos resíduos industriais. Desenvolve permanentemente junto a seus empregados e as 57 escolas públicas e privadas o *Programa de Comunicação Ambiental*, já tendo atendido a mais de 40 mil professores e alunos da Grande Vitória (Informações Básicas da CST, 2002).

Desde 1995, a CST não recebe qualquer tipo de notificação de descumprimento da legislação ambiental. A taxa de emissões atmosféricas da CST situa-se em patamares muito abaixo da exigência legal e tem caído

continuamente, apesar do expressivo aumento da produção (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A empresa tem operado na vanguarda das iniciativas do desenvolvimento sustentável, buscando fazer cada vez mais com cada vez menos, tornando-se assim, ecoeficiente (www.cst.com.br).

Como fato corporativo de 2001 destaca-se ainda

A inclusão da CST, pelo segundo ano consecutivo, na lista de recomendações do Unibanco como opção de investimentos, pelo fato da nossa Companhia ser uma das melhores empresas do mundo em termos de transparência e cuidado ambiental (Jornal da CST, Janeiro/Fevereiro 2002, p. 5).

Outro fato é o recebimento do Prêmio Valor Social 2002, na categoria Respeito ao Meio Ambiente. A CST foi escolhida por um júri de notáveis, entre dezenas de concorrentes de todo o Brasil. Instituído pelo jornal Valor Econômico, essa distinção é um reconhecimento e homenagem às empresas que têm se destacado no país na sua atuação na área de responsabilidade social (www.cst.com.br/noticias).

A **filosofia de recursos humanos** tem por prioridade a valorização do homem e o desenvolvimento de suas habilidades, estimulando o crescimento profissional e contribuindo para sua satisfação pessoal, com investimentos em capacitação profissional. A companhia tem todo o efetivo próprio com, no mínimo, o ensino médio completo, graças a um programa pioneiro de apoio à escolarização, criado em 1993, em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI-ES) por meio de uma unidade na própria empresa – Nossa Escola. Recentemente, tal programa foi estendido aos cônjuges dos empregados e aos empregados das empresas contratadas. O *programa de estímulo ao autodesenvolvimento* tem propiciado aos empregados a conclusão de cursos de graduação, pós-graduação e língua estrangeira (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A empresa oferece também uma gama de benefícios, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida de seus funcionários e dependentes. Destaca-se nessa área, um trabalho pioneiro desenvolvido desde 1998 com foco na família – o Sistema Integrado Médico-Familiar (SIM), que resgata o conceito de "médico da família", tendo como filosofia básica a medicina preventiva. Os empregados contam também com um plano de previdência complementar, por intermédio da Fundação de Seguridade Social (FUNSSEST) (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Em pesquisa comparativa realizada no primeiro semestre de 2001, feita na Grande Vitória, pelo Instituto de Pesquisas Futura, comprovou-se que os empregados da CST, em relação aos demais moradores, têm rendimento familiar 27% superior, planos de saúde mais amplos com menor desembolso, maior escolaridade e maior patrimônio (Jornal da CST, julho 2002).

As empresas brasileiras gastam, em média, 18,2% da folha de pagamento com benefícios, segundo pesquisa publicada na revista Você S.A. Na CST, esse percentual chega a 37,3 %. (Jornal da CST, Julho 2002, p. 3)

A *política de remuneração* adotada pela empresa é responsável pela atração e retenção de profissionais de talento. A companhia oferece uma remuneração fixa, com salários considerados entre os melhores do mercado e evoluções salariais por desempenho e aumento de competência. A remuneração variável compõe um dos mais avançados Planos de Participação nos Resultados do mercado, o PAR (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Segundo o documento *Metas do PAR 2002*, editado pelo Departamento de Meio Ambiente e Comunicação Empresarial, em março de 2002, dentre as Metas de Desempenho Operacional/Administrativo específicas de cada órgão, em relação à responsabilidade social, destacam-se:

- *Setor de Comunicação Empresarial* - Elaborar e divulgar 12 Trabalhos sobre Comunicação Empresarial (Comunicação Interna, *Responsabilidade*

Social, Assessoria de Imprensa, Comunicação Ambiental e Comunicação Externa), incluindo artigos publicáveis em revistas especializadas e realizar, no mínimo, 60 palestras sobre temas institucionais para funcionários e partes interessadas externas, relacionados com Desenvolvimento Sustentável, *Responsabilidade Social*⁸, Educação Ambiental, incluindo os *Programas de Comunicação Ambiental e "Por Dentro da CST"*.

- *Fundação de Seguridade Social – FUNSSSEST* : Incentivar a participação de pelo menos 10% dos aposentados/pensionistas residentes na Grande Vitória no *Programa de Voluntariado*.

Com isso, observa-se que o Setor de Comunicação Empresarial é o principal responsável pela disseminação das práticas voltadas à responsabilidade social da empresa.

Na avaliação do nível de satisfação dos empregados, a CST foi apontada em 2001 pelo banco de dados da *Hay do Brasil* - consultoria na área de pesquisa de clima organizacional - como a melhor empresa do setor industrial brasileiro e a terceira no *ranking* geral, considerando todos os segmentos empresariais. A pesquisa de clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos empregados e resulta diretamente da cultura da empresa, das políticas adotadas, do modelo de gestão, da competência das lideranças e da eficiência da comunicação interna (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Em 2001, foram registrados cinco acidentes com afastamento, com baixa taxa de gravidade. No mesmo ano, recebeu o Prêmio Nacional de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, na categoria grande indústria/grau de risco III e IV e o título de Empresa Prevencionista do Ano no Brasil, outorgado pela

⁸ Tema que virou pauta obrigatória no meio corporativo, foi um dos principais assuntos abordados no II Seminário de Meio Ambiente e Comunicação, que a CST promoveu nos dias 26 e 27/09/02, no Centro de Educação Ambiental da empresa. Para tratar da questão, foram convidados dois representantes do Instituto Ethos, o presidente da entidade, Ricardo Young, e a coordenadora Editorial e Relações Acadêmicas, Carmem Weingrill (www.cst.com.br/noticias).

Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes (ABPA) (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

A segurança no trabalho sempre foi uma das principais preocupações da CST, o que originou o projeto multidisciplinar "*Segurança Fora do Trabalho*", que aborda questões relativas à segurança no lar, no lazer e no trânsito (Jornal da CST, Janeiro/Fevereiro 2002, p. 8).

Nas questões **sociais**, a participação da CST em apoio a programas, projetos e eventos junto à sociedade, tem privilegiado as áreas de *educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento urbano*, dentre outras, num investimento médio anual na ordem de US\$ 1,3 milhão, como parte da política de estímulo à inclusão social praticada pela Companhia (Informações Básicas da CST, 2002). Alguns desses projetos estão relacionados no ANEXO 2.

Segundo a empresa, tem-se promovido o crescente estreitamento de suas relações com a comunidade local, a partir de intensa *cooperação técnica e financeira*, buscando o desenvolvimento de uma série de atividades e projetos de largo alcance social, voltados para a melhoria da qualidade de vida da população (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Quanto à cooperação técnica e financeira, no material de divulgação Informações Básicas, editado pelo Departamento de Comunicação Ambiental, em 2002, destacam-se os seguintes projetos:

- Implantação do Programa Gestão da Qualidade Total e informatização do Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (HUCAM), em convênio com a Universidade Federal do Espírito Santo⁹;

⁹ Por meio de conversa telefônica com o Gerente Geral da Fundação de Apoio ao Hucam (FAHUCAM), obteve-se a informação de que a CST contratou em 2002, um Analista de Sistemas para a elaboração de um Plano Diretor de Informática. Outras empresas participam com doações, porém a CST além das doações, coopera tecnicamente. A CST apóia também o projeto da Qualidade Total que teve início há três anos, tendo a participação do Instituto Euvaldo Lodi, da Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES), em parceria com a Sociedade de Amigos do HUCAM (SAHUCAM).

- Programa de crédito a pequenos empreendedores, desenvolvido pelo Centro de Apoio aos Pequenos Empreendedores do Estado do Espírito Santo (CEAPE-ES)¹⁰, em áreas carentes da Grande Vitória, contribuindo para a geração de empregos e desenvolvimento econômico-social;

Outra questão que reforça a cooperação técnica encontra-se sintetizada na seguinte entrevista de Rodrigo Trazzi, coordenador do Projeto Universidade Para Todos:

A parceria com a CST garante muita credibilidade à marca do Universidade para Todos, visto que **a empresa é bastante reconhecida pela seriedade com que trata os assuntos sociais**[grifo nosso]. Além disso, o nosso relacionamento com a CST não se resume apenas à questão financeira, se estendendo à troca de idéias, informações e, principalmente, muito aprendizado (Jornal da CST, Abril/Maio 2002, p. 8).

Na perspectiva de cooperação técnica e financeira, a CST tem buscado colaborar ainda, com o planejamento estratégico de alguns municípios do Estado do Espírito Santo, objetivando a definição de políticas de Administração Pública fundamentadas na questão do desenvolvimento sustentável. Em especial, destaca-se a participação na elaboração da Agenda 21, no apoio ao plano estratégico das cidades de Serra e Vitória (Relatório Anual 2001 da CST, 2002).

Em janeiro de 2002, sob a coordenação do diretor presidente da CST, Sr. José Armando de Figueiredo Campos, foi instalado o Conselho Consultivo¹¹ do projeto Vitória do Futuro, com o objetivo de revisar o planejamento estratégico

¹⁰ Segundo informações prestadas, pelo telefone, por um dos diretores do CEAPE-ES soube-se que essa entidade foi criada em julho de 1997, com a participação de diversas empresas, entre elas a CST, juntamente com investimentos do BNDES e do Banco Interamericano. Na criação a CST fez doações financeiras e de computadores. Atualmente o diretor presidente da CST é o vice-presidente do CEAPE-ES.

¹¹ O Conselho Consultivo da Revisão do Projeto Vitória do Futuro versão 2002, em relação ao documento lançado em 1996, foi presidido pelo diretor presidente da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), tendo como funções, dirigir os trabalhos do projeto, fiscalizar e acompanhar a aplicação de recursos, agendar os principais eventos e aprovar os documentos de síntese encaminhados para a aprovação do Conselho do Vitória do Futuro. (<http://www.vitoriadofuturo.org.br>).

de Vitória, desenvolvido a partir de 1996 até 2015, tendo em vista as seis dimensões que devem nortear o desenvolvimento sustentável de uma cidade: ambiental, social, econômica, política, cultural e urbanística. A CST está participando, como uma das patrocinadoras do projeto (Jornal da CST, Janeiro/Fevereiro 2002, p. 2).

3.3 Percepções sobre a Gestão Socialmente Responsável

Este tópico tem por base a análise das informações provenientes das entrevistas realizadas, procurando identificar diversas percepções dos entrevistados referentes à responsabilidade social da empresa.

Primeiramente será apresentado um foco genérico acerca da responsabilidade social levantado junto aos entrevistados, seguindo uma categorização própria. Posteriormente será feito um desdobramento entre os focos interno e externo da responsabilidade social, categorizados a partir de temas relacionados aos Indicadores do Instituto Ethos.

3.3.1 O Foco Genérico da Responsabilidade Social

Neste foco foram categorizadas concepções gerais em relação à responsabilidade social, que podem ser aplicadas a qualquer organização.

▪ A Função Social das Empresas

A ampliação do papel da empresa, com a função social, é considerada uma das principais mudanças em relação à gestão empresarial no mundo contemporâneo. Parece haver um consenso entre os diversos entrevistados, de que além das funções tradicionais - obter lucro, gerar emprego e renda, produzir com qualidade e pagar impostos - a função social também é

ressaltada. Isso se explica pelo reconhecimento de que apesar da incapacidade do Estado em resolver problemas sociais, as empresas são responsáveis por boa parte desses problemas, portanto, precisam ajudar a solucioná-los. Na busca dessas soluções aponta-se para o desenvolvimento sustentável e o relacionamento com diversas partes interessadas, inclusive a comunidade local. Essas afirmações podem ser comprovadas pelos seguintes relatos:

"A década de 1980, foi marcada pela Qualidade Total e a busca por certificações da série ISO e a partir de meados da década de 1990, se evidencia a era da responsabilidade social".

"O papel social das empresas começa a aparecer, mas é muito acanhado";

"As empresas têm que cumprir também uma função social";

"As empresas precisam gerar empregos e renda, prestar serviços e produtos de boa qualidade, arcar com os tributos devidos e estar em sintonia com a sociedade que está em seu entorno";

"O lucro é necessário para a remuneração do capital investido, mas sem a conotação do capital depredador, da selva de pedra... com desenvolvimento sustentável e o relacionamento com outras partes interessadas";

"Está ultrapassada essa visão de que o compromisso de resolver os problemas da comunidade é só do governo. As empresas também têm essa obrigação";

"Grandes problemas sociais e ambientais são gerados, na sua maioria, pelo sistema capitalista, pois, em prol do lucro, destrói-se a natureza, as relações, a qualidade de vida... e as empresas são uma das engrenagens desse sistema";

"As empresas têm um papel de quase substituição do Estado ...o Estado, não cumpriu e não cumpre as suas responsabilidades sociais, mas a política social tem que ser do Estado. Na execução dessa política, outras organizações têm um papel destacado".

O discurso empresarial que colocava o pagamento de impostos como sendo a função social que cabia às empresas, não é mais aceito. Embora exista uma tributação excessiva, isso não isenta as empresas de terem maior participação social. E essa participação não deve ser fruto da imposição, mas da conscientização, conforme destaques a seguir.

"Boa parte do empresariado não 'paga' imposto, ele recolhe o imposto do consumidor e repassa, quando repassa...";

"Assim como o cidadão, que também paga impostos, busca participar da vida política, não só do seu município, é importante que as empresas e todos os outros segmentos também participem";

"Todos somos responsáveis e devemos cooperar, não mais por decretos, mas por atos de consciência".

Entre os entrevistados observou-se um discurso comum de reconhecimento da necessidade do exercício da função social pelas empresas, que tende a se desenvolver cada vez mais.

▪ **A Gestão com Responsabilidade Social**

O destaque para o papel social das empresas sugere mudanças em sua gestão, que possibilitem cumprir tal papel. Com isso sobressai um novo referencial de gestão - a gestão com responsabilidade social.

Apesar da inclusão da função social das empresas, a responsabilidade social não está definida de forma clara para os entrevistados. Entretanto, dada a sua importância, nas entrevistas aparecem questões pertinentes sobre o assunto, que apontam a necessidade da responsabilidade social ser contemplada a partir do planejamento estratégico, para ser estendida a ações rotineiras. Dessa forma, promove-se um novo padrão de comportamento, que por sua vez, gera uma nova cultura na organização. A busca pela gestão socialmente responsável também é considerada um imperativo para sobrevivência das empresas, sendo necessário até extrapolar as exigências legais. Essas idéias se comprovam pela descrição dos relatos seguintes:

Um dos representantes do poder local argumenta que

"A responsabilidade social deveria ser um norteador do planejamento estratégico, pois a partir daí hierarquiza-se todas as demais ações que são encadeadas e conduzem a essa direção... a responsabilidade social deve

integrar a vida rotineira das organizações, trazendo para a gestão ações que as tornam socialmente responsáveis";

Para o representante da ACES, *"a responsabilidade social é uma cultura nova na vida das empresas";*

Um dos representantes da visão gerencial da empresa acrescenta que *"a gestão socialmente responsável é um imperativo para a sobrevivência das empresas... significa fazer além do que a lei exige".*

Chama a atenção o fato da responsabilidade social ser considerada um processo gradual, que envolve dimensões internas e externas. Mas o público interno é considerado prioritário.

Para um dos representantes do poder local *"a empresa deve estar preocupada com a qualidade de vida não só do seu trabalhador, mas da sua comunidade do entorno e da sociedade em geral";*

O representante da ACES reconhece que *"num primeiro momento a preocupação deve ser com seu público interno - como vê suas relações de trabalho, os benefícios sociais, como qualifica seus trabalhadores, se polui o meio ambiente, se não explora o trabalho infantil, etc... em um segundo momento, é a relação da empresa com seu entorno social - como interage com o consumidor, com a comunidade que está em volta, se ela participa das ações sociais..."*.

Apesar das respostas não expressarem uma definição exata sobre a gestão socialmente responsável, sobressaem várias vertentes envolvidas no processo. Com isso, nota-se que há uma conscientização da importância dessa gestão e das implicações decorrentes tanto no âmbito interno quanto externo da atuação empresarial.

▪ **Dificuldades, Pontos Positivos e Negativos da Responsabilidade Social**

O discurso da responsabilidade social apresenta-se como algo bastante positivo, tanto para a empresa como para as demais partes. Entretanto, o processo de implantação de uma gestão socialmente responsável pode apresentar dificuldades e também gerar impactos negativos, dependendo da maneira como for feito. A primeira grande dificuldade está na mudança de mentalidade e de visão das pessoas, segundo representantes da comunidade e do poder local.

"A mudança de mentalidade das pessoas, os que acham que a empresa não tem que se preocupar com isso";

"A mudança de visão, pois requer tirar um percentual do lucro da empresa e destinar a outro tipo de investimento; abrir mão da maximização do lucro em prol da qualidade de vida".

Outra dificuldade apontada por representantes do poder local refere-se ao custo principalmente de alguns processos de controle ambiental. Essa dificuldade é considerada relativa, pois esses processos podem proporcionar ganhos econômicos também.

"A maioria dos processos industriais bem controlados do ponto de vista ambiental, podem trazer economias que às vezes viabilizam uma empresa tanto no curto, médio e longo prazos, principalmente por evitar o desperdício".

"É difícil algumas organizações perceberem que investindo no aspecto econômico, social e ambiental tende-se a ganhar no médio e longo prazos".

A responsabilidade social representa um diferencial competitivo. Porém, destaca-se o fato de que as empresas correm o risco de perder competitividade caso se desvirtuem do seu foco principal de atuação - principalmente se os concorrentes não investem na área social. Para superar essa dificuldade, um dos entrevistados representante do poder local sugere que o poder público, através da legislação, defina parâmetros para essa atuação.

"Destinar recurso para um investimento que não seja numa lógica direta de aumento de produtividade ou redução de custos, dá a impressão de que a empresa está perdendo competitividade, quando os concorrentes não investem";

"À medida que a legislação exija que todos invistam, não se perde competitividade no curto prazo...com isso ganha mais posições no mercado quem aplicar melhor, quem for mais competente".

Diante da possibilidade de normatizar essas questões, é importante salientar que se perde o caráter da vontade, da conscientização que deveria permear a decisão de ser socialmente responsável.

Apesar das dificuldades apresentadas, é possível identificar vários **pontos positivos** em relação à prática socialmente responsável, tanto para a empresa quanto para a comunidade. Em relação à empresa destacam-se a consciência da contribuição na busca da solução de problemas da sociedade; a sinergia gerada do relacionamento com outras partes interessadas; a boa imagem da empresa, que influencia na qualidade do resultado final, quando seu quadro de funcionários sente-se satisfeito por trabalhar em uma empresa que é bem recebida pela sociedade.

Para a comunidade ocorre a melhoria do nível de consciência e de educação, se for um processo planejado e discutido com ela. Ressalta-se ainda que a participação da empresa no desenvolvimento da comunidade local alavanca o esforço estatal e qualifica a vida.

Um dos representantes do poder local entrevistado, argumenta que

"A irresponsabilidade social é uma lógica burra, porque prejudica de imediato as pessoas que estão no entorno, e no médio e no longo prazo, as organizações...se a comunidade, um Estado, um país, se desenvolvem, cresce o mercado consumidor e todos ganham".

Dependendo da maneira como é praticada a responsabilidade social, alguns **pontos negativos** também podem ser encontrados, tanto para a empresa

como para a comunidade. A empresa, segundo um de seus representantes, corre o risco de associar sua imagem a empresas ou a marcas de instituições desgastadas, no caso de parcerias em alguma atividade. Um dos representantes do poder local acrescenta também que pode haver um impacto financeiro negativo para a empresa, se não for equilibrado o limite do investimento e do benefício. Há ainda uma repercussão negativa quando se percebe que as empresas "*agem de forma demagógica*", apresentando benefícios maiores do que os efetivamente gerados, supervalorizando ações que não tenham largo alcance social, segundo representantes da comunidade.

"As empresas enganam a sociedade quando propagam mais do que fazem".

A vertente do *marketing*, envolvendo de forma específica as propagandas, merece atenção especial. O uso de propagandas é visto como positivo, no sentido de incentivar outras empresas a agirem na área social. Porém, quando se percebe que o investimento é maior na mídia do que no projeto em si, surge uma conotação negativa. O sindicato acrescenta que outro impacto negativo acontece se transparecer que as empresas ganham mais com a "*mídia espontânea*" - quando suas ações sociais se tornam notícia - do que gastariam se contratassem uma agência de publicidade. Ressalta-se que para a empresa, a mídia espontânea é positiva, mas pode gerar desconfiança de suas reais intenções por parte da sociedade, caso o projeto em questão não promova melhorias significativas para a comunidade contemplada.

"Quando a empresa age de forma pontual, não sustentável, faz marketing, na medida em que deixa de pagar aquilo que pagaria aos instrumentos de mídia para fazer mídia em cima da comunidade".

Quanto à comunidade, diversos entrevistados acreditam que os pontos negativos aparecem quando a relação for "*paternalista e assistencialista*", envolvendo um "*processo de cooptação*". Isso além de criar "*dependência econômica*", inibe a "*independência de pensamento*".

Diante das questões apresentadas, nota-se que o processo de implantação de uma gestão socialmente responsável é complexo e delicado. Precisa haver não só boas intenções, mas seriedade no planejamento e na execução das ações a fim de alavancar o desenvolvimento social e gerar credibilidade para as empresas investidoras.

▪ **A Responsabilidade Social da CST**

As categorias anteriores apresentaram concepções genéricas em relação à responsabilidade social, que podem ser aplicadas a qualquer organização. Nesta categoria, será analisada, de forma abrangente, a percepção dos entrevistados sobre a responsabilidade social da CST. Posteriormente, será feita uma análise considerando sua atuação interna e externa.

Os representantes da visão gerencial da empresa reconhecem que a responsabilidade social da CST é fruto de uma consciência histórica e que a diretoria tem um papel fundamental nesse processo. Essa atuação pode ser comprovada pela imagem positiva perante a sociedade e por diversas premiações que a empresa vem recebendo - com destaque por estar em fase de obtenção do Selo ABRINQ, referência no combate ao trabalho infantil.

"Tata-se de uma consciência histórica, que decorre da diretoria da empresa, que pensa, pratica e estimula o exercício da responsabilidade social ...prova disso é a boa imagem que a empresa detém no âmbito da sociedade".

A maioria dos demais entrevistados, entretanto, não percebe o comprometimento histórico da empresa com a responsabilidade social, associando-a mais ao período pós-privatização.

"A empresa nunca se preocupou com ninguém que está lá fora, trata o sindicato de maneira extremamente ruim, trata as relações com a comunidade por cooptação, ninguém tem controle realmente sobre a questão ambiental da CST... nunca teve respeito com ninguém, nem com os empregados, nem com a comunidade, nem com o Governo do Estado e os empresários locais...era o

supra-sumo da ditadura militar... tem uma dívida social grande com este Estado".

Ao analisar a coerência entre o discurso e a prática socialmente responsável da CST, observam-se pontos divergentes. Os representantes da visão gerencial da empresa incluem-na, "*com certeza*", entre as empresas que agem com responsabilidade social.

O representante da ACES reconhece que "*é uma empresa que tem um discurso voltado para essa prática e também exerce essa responsabilidade.*"

Entre outros entrevistados, principalmente os representantes sindicais e da Federação de Moradores da Serra, não há essa convicção, que pode ser retratada nas seguintes frases:

"A CST tem um percentual não grande, não muito representativo, de coerência";

"Do ponto de vista da responsabilidade social ela faz muito pouco, faz mais perfumaria, para inglês ver";

"Sobre o discurso e a prática da empresa: a realidade é outra!".

Tais entrevistados também acrescentam que, apesar das premiações recebidas, a atuação da empresa é bastante limitada, dado seu porte, sua localização, e a forma como está inserida na comunidade. Ressaltam ainda a necessidade da empresa avançar na prática do desenvolvimento sustentável, segundo observações a seguir.

"A responsabilidade da empresa é manter o lucro e aí passa por cima de quem quiser, todo mundo tem preço";

"Se colocarmos na balança, as grandes empresas não trazem grandes benefícios sociais".

"Depois de 20 anos, o mix de produção da empresa mudou muito pouco, continua produzindo semi-acabados".

Através das informações obtidas verifica-se que não há um consenso sobre a avaliação da responsabilidade social da empresa. A empresa sinaliza uma vontade de agir de maneira socialmente responsável, entretanto, ainda não são percebidos de forma clara os resultados de sua ação.

3.3.2 O Foco Interno da Responsabilidade Social

Como foco interno foram consideradas as relações internas cujo público alvo principal são os funcionários. Para tanto, foram consideradas as relações sindicais e as condições de trabalho - itens integrantes do Indicador **Público Interno** do Instituto Ethos. Para melhor entendimento do funcionamento de algumas questões internas serão brevemente destacados os trabalhos do Serviço Social e das Relações de Trabalho da empresa, cujos representantes foram entrevistados.

▪ O Serviço Social da Empresa

Em relação ao trabalho desenvolvido pelo Serviço Social da empresa, a assistente social entrevistada ressalta o esforço para desmistificar o entendimento acerca da questão, já que muitas vezes acredita-se que o *"serviço social só deve ser procurado por quem está com problemas, gerando receio ou constrangimentos no acesso a esse setor"*. Nesse sentido, a atuação do Serviço Social envolve atendimento e plantões diários (inclusive finais de semana e feriados), visitas institucionais, estudo de casos para melhor acompanhamento da situação-problema, além de programas educativos e preventivos.

Desses programas destacam-se: Reflexão sobre Aposentadoria, Segurança Fora do Trabalho, Gerenciamento do Contrato do Menor (PROCAP), Gestão Orçamentária, Repensando a Organização Familiar, Saúde da Mulher, DST-

AIDS e Dependência Química. Esses programas são extensivos aos familiares dos empregados e todos têm demonstrado resultados bastante satisfatórios, segundo a entrevistada.

▪ **As Relações do Trabalho da Empresa**

Segundo o consultor de relações do trabalho entrevistado, o relacionamento da empresa com os sindicatos é feito principalmente por meio do Departamento de Relações do Trabalho, responsável por quatro processos básicos:

1) *Gestão do Clima* - planejamento, coordenação e execução de pesquisa de clima e outras atividades afins;

2) *Relações do Trabalho* - administração das relações trabalhistas internas e representação da Companhia junto a instituições públicas e privadas nas questões de relações do trabalho externas;

3) *Relações Sindicais* - administração de demandas sindicais e realização de negociações coletivas; e

4) *Consultoria em Contencioso Trabalhista*.

No decorrer dessa análise será dada ênfase às Relações Sindicais, tanto pelo histórico siderúrgico, quanto pelo fato de ser um item considerado relevante na avaliação interna da responsabilidade social, aparecendo entre os Indicadores Ethos e os da SA 8000¹².

¹² **Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva** - A empresa respeitará o direito dos trabalhadores de formar associações e de filiar-se a sindicatos e garantirá aos mesmos o direito de negociar coletivamente, sem represálias. (Norma Internacional SA 8000)

▪ **Relações Sindicais: o Enfraquecimento do Sindicato**¹³

O Setor Metalúrgico é reconhecido pela organização sindical, tendo protagonizado diversas manifestações públicas. Entretanto, principalmente após as privatizações ocorridas no setor, nota-se um enfraquecimento bastante significativo da representação sindical.

Do ponto de vista das relações internas, um dos entrevistados representante do poder local, que não tem ligação com o sindicato, nem está presente no dia-a-dia da empresa, observa que ultimamente não tem havido manifestações sindicais.

"Não se vê o sindicato se manifestando muito, não se vê grande número de acidentes sendo noticiados, então dá para imaginar que a gestão internamente da empresa não tem sido ruim, tem sido boa".

Apesar dessa impressão, ao entrevistar lideranças sindicais, a realidade apresentada sugere outra interpretação.

"Os sindicatos estão perdendo força... na época estatal, 70% dos empregados eram sindicalizados, hoje apenas 20%, e o padrão Brasil é em torno de 16%".

Segundo a visão gerencial da empresa, entre os fatores que contribuem para o enfraquecimento do sindicato estão o melhor nível de instrução dos empregados, a rotatividade de pessoal (proveniente de aposentadoria e a opção dos novos contratados em não se sindicalizarem) e o desemprego.

"Os trabalhadores com mais instrução acabam não aceitando determinadas bandeiras sindicais ultrapassadas";

"A orientação política do Departamento de Recursos Humanos é cumprir a Constituição Federal que dá plena liberdade de associação e de

¹³ O termo "sindicato" usado no decorrer dessa análise refere-se ao SINDIMETAL-ES, por ser considerado pela empresa como preponderante. Os outros sindicatos existentes são minoritários, sem força de expressão e sem poder de negociação, o que caracteriza um enfraquecimento da organização sindical.

sindicalização...não podemos aceitar que alguém se coloque acima da lei...o novo funcionário é livre para se sindicalizar ou não – pois ele também não é obrigado a se sindicalizar".

"A empresa como instituição cumpre a lei, sem fazer distinção entre um empregado sindicalizado ou não...mas num universo grande como o nosso, pode ter gerentes ou supervisores que não achem positivo o empregado da seção ser sindicalizado...na área, acaba-se não sabendo de fato se algum supervisor forçou alguém a sair ou não..."

Sobre esse fato o sindicato confirma que alguns setores pressionam para não haverem novas filiações, além de incentivarem desfiliações.

"Não são todos, mas alguns setores da empresa se acham no direito de questionar a pessoa para que não seja sindicalizada".

Um dos representantes da visão gerencial da empresa admite que *"a relação com os sindicatos depende não exclusivamente da empresa, mas principalmente do sindicato...tivemos relações boas e ruins ao longo do tempo...atualmente é razoável"*. Para o sindicato, *"com a privatização, a relação piorou"*.

Da experiência junto a outras empresas da base do sindicato, um dos líderes sindicais entrevistado argumenta que todas pregam um discurso único de administração moderna, programa de Qualidade Total, treinamento, etc, mas na relação do cotidiano verificam-se diferenças. Acrescenta ainda que no Setor Siderúrgico como um todo no Brasil, as relações humanas são muito atrasadas, mas isso piora muito nas empresas de Minas Gerais, como no caso da CST, cujo pacote administrativo foi comprado da USIMINAS.

"A CST pressiona muito mais"

"A gerência continua tão autoritária quanto no regime militar";

"Na CST ocorrem pressão psicológica, opressão, às vezes até humilhações".

Dentre os conflitos com a empresa, os representantes sindicais apontam a resistência à forma de imposição da implantação do programa de Qualidade

Total, na década de 1980, quando aconteceram greves. Mas um dos maiores embates refere-se à luta pela causa ambiental no início da década de 1990, através da "Brigada Ecológica" – quando ocorria algum problema ambiental, um funcionário ligava para o sindicato, que por sua vez, avisava ao órgão responsável pelo meio ambiente. Em razão disso, todos os empregados integrantes desse movimento foram demitidos e depois reintegrados.

Um dos conflitos mais recentes, que culminou com inúmeras desfiliações, envolveu o acordo coletivo sobre o turno de revezamento, respaldado pela Constituição Federal¹⁴. O sindicato propôs a volta da quinta letra¹⁵ - abolida numa negociação em 1998 - que criaria mais um turno.

Segundo um dos representantes da empresa, *"A volta da quinta letra era mais uma bandeira política da CUT e do PT, do que vontade dos empregados... aumentaria em torno de 400 empregos...na teoria é muito bonito, mas na condição da empresa em se manter, impossível, pois os outros países com os quais a CST compete, não trabalham dessa forma"*.

A empresa alega também que as desfiliações revelaram a insatisfação dos empregados pela forma como o sindicato estava conduzindo esse processo. O sindicato, por sua vez, registra a pressão da empresa sobre os trabalhadores - fato denunciado ao Ministério Público e que está sendo investigado – podendo ser comprovado nos seguintes relatos:

"Chegaram cerca de 400 cartas pedindo desfiliação do sindicato...foi conseguido pela intranet, e-mails sendo passados pela empresa, informando que se o acordo não fosse aprovado, ocorreriam demissões".

"Algumas pessoas entregavam a carta de desfiliação e falavam que queriam pagar 'por fora'...isso retrata uma pressão para se desfiliar, contra a própria vontade...uma coisa que a empresa não olha é a dignidade de um homem,

¹⁴ A Constituição de 1988 inclui no capítulo II, na sessão "Dos Direitos Sociais", item XIV, a prescrição da "jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva".

¹⁵ A quinta letra corresponde a cinco turmas de turno de revezamento ininterrupto, representando melhores condições de trabalho, com um turno de 6h. O fim da quinta letra é uma política nacional do setor siderúrgico. Atualmente prevalece na empresa quatro turmas com turno de 12h, trabalhando-se duas escalas diurnas e duas noturnas, com folga de 4 dias.

quando o empregado faz uma coisa contra a sua vontade, para fazer a vontade da empresa, fazendo-o se sentir covarde."

A empresa reúne-se formalmente, uma vez por mês com os representantes sindicais, entretanto, há pouca abertura para manifestação sindical dentro da empresa. Um dos representantes da empresa argumenta que:

"O sindicato fica lá fora¹⁶...a campanha de sindicalização pode ser feita dentro da empresa, com locais e horários pre-definidos".

Segundo representantes do sindicato, a empresa alega que o espaço para fazer assembléias foi perdido devido ao tratamento que o sindicato dava à diretoria da empresa.

"O espaço de fazer assembléia dentro da empresa foi perdido com a alegação da empresa de que alguns dirigentes sindicais xingavam muito os diretores".

Demissão é outro item relevante no relacionamento com o sindicato. A empresa argumenta ser bastante criteriosa quanto à demissões, em virtude do investimento feito na especialização do funcionário.

"Uma empresa siderúrgica como a CST, que precisa de um empregado qualificado, por princípio, não pode ter uma política de demitir/admitir, porque ela perde, pois investe muito em treinamento e desenvolvimento do empregado. Por isso as demissões acontecem em número muito pequeno e nossa rotatividade anual é de 5%, incluindo pessoas que se aposentam, enquanto a média de grandes empresas comparadas à CST, é entre 10 e 12%".

Sobre a política de treinamento, o sindicato tem a seguinte visão:

"A empresa dá muito treinamento, no sentido de adestrar, mas não busca formar o sentimento crítico, de pesquisa, do contraditório....falou mal, discordou, tá fora.... se falar contra a empresa, tá na rua".

O sindicato observa ainda que em algumas áreas ocorreram demissões ao mesmo tempo em que eram divulgados editais oferecendo vagas, para as

¹⁶ Nos indicadores de avaliação das relações com os sindicatos, considera-se relevante a presença do sindicato no local de trabalho.

quais os demitidos não eram reaproveitados. Alguns demitidos são contratados pelas empresas terceirizadas para atuarem, às vezes, no mesmo posto de trabalho, mas com reduções salariais drásticas.

Apesar do alto índice de desemprego, o sindicato alega ser normal um trabalhador pedir demissão, devido às pressões na empresa, principalmente pela grande redução do número de trabalhadores, e em contrapartida, o aumento da produção.

Segundo o sindicato, alguns funcionários expressam o seguinte : *"Prefiro ficar desempregado, porque não agüento lá dentro"*.

O Sindicato observa também que *"a CST tem conseguido bons resultados, sobretudo com o aumento da produtividade, mas do ponto de vista das relações, aquilo é um barril de pólvora que vai estourar a qualquer hora"*.

Alguns pontos salientados de mudanças na gestão da CST estão ligados principalmente à privatização, considerada pela empresa como *"um divisor de águas"*. A partir dela destacam-se os investimentos em tecnologias modernas e mais recentemente a preocupação com o clima organizacional.

"A empresa considera que um clima saudável é bom para todo mundo - para o empregado e para a empresa, já que o empregado satisfeito tem mais produtividade".

É interessante observar que mesmo diante da situação problemática apontada pelo sindicato, as pesquisas de clima organizacional feitas pela empresa têm demonstrado uma situação favorável, garantindo-lhe o melhor resultado, quando comparada a outras empresas do mesmo ramo. Em relação a isso o sindicato argumenta que *"os empregados têm que responder o que a empresa quer... aí ela ganha, mas na marra"*.

De acordo com as informações apresentadas, do ponto de vista das relações internas, no que tange principalmente ao relacionamento com o sindicato, precisa haver melhorias. Apesar de um certo "radicalismo" que costuma marcar

a militância sindical, numa posição na maioria das vezes contrária à empresa, foram levantadas questões relevantes que indicam a necessidade da empresa rever sua atuação junto ao sindicato, visando estabelecer relações mais democráticas.

▪ **As Condições de Trabalho**

As condições de trabalho envolvem entre outras questões, os benefícios oferecidos pela empresa, a saúde ocupacional e a segurança no trabalho.

Alguns aspectos, em comparação com outras empresas, são considerados positivos pelo sindicato, como o plano de saúde oferecido e a organização da empresa de maneira geral.

Os representantes do sindicato destacam a criação de uma escola na própria empresa como algo positivo, mas não vincula a um comprometimento com a educação. Acredita-se que isso faz parte das mudanças que ocorrem no mundo, que exigem padrões cada vez mais elevados de escolaridade. A imposição para estudar é apontada como uma conduta ruim. Além da criação dessa escola, a empresa também deu incentivo para a realização de cursos superiores. Como já foi alcançado o mínimo do padrão exigido, o sindicato observa que ela começa a cortar, aos poucos, esse incentivo.

"Quando a CST iniciou, para algumas áreas ela nem queria que os funcionários tivessem escolaridade";

"Voltar a estudar não foi por opção dos empregados, eles tiveram que ir, se não, não tem promoção, são colocados nos piores trabalhos";

"Nem sempre se nota que é uma mudança de política... como já alcançou seus objetivos, pára de fazer...então não há compromisso social em dar educação".

Um dos representantes da visão gerencial da empresa reconhece como aspecto favorável a negociação sindical pelo acordo coletivo, que aboliu, há três anos o controle de ponto, que era uma exigência legal¹⁷.

O sindicato reforça que a empresa se preocupa muito com a questão da segurança no trabalho, investe bastante nessa área, tanto que os índices de acidentes são baixíssimos.

"A empresa tem que fazer isso, porque são áreas de alto risco, o grau de risco da CST é o grau máximo, risco IV".

Apesar das premiações que a empresa tem recebido pela segurança do trabalho e prevenção de acidentes é reconhecida a necessidade de avanços na responsabilidade interna, envolvendo a saúde do trabalhador, a segurança do trabalho e a qualidade de vida.

Segundo o sindicato, *"Os acidentes são subnotificados...precisa melhorar a saúde ocupacional"*.

Outros avanços apontados como necessários pelo sindicato referem-se a atuar de forma mais democrática, com mais respeito aos funcionários e quaisquer organizações que participam internamente da empresa. A revisão da carga de trabalho, julgada excessiva e a ampliação da responsabilidade com os terceirizados também são destacadas.

Um dos representantes do poder local observa a importância das boas condições de trabalho e seus reflexos na sociedade:

"Em relação aos funcionários, quanto melhores as condições de trabalho e renda, se tornam na lógica da empresa, mais produtivos e na lógica da sociedade, pessoas mais satisfeitas e mais cidadãos".

¹⁷ A Empresa isentou todos os seus empregados do registro de ponto a que se refere o artigo 74 da CLT, facultada pela Portaria 1.120/95 do Ministério do Trabalho, a partir de 15/12/1999. (www.cst.com.br)

De uma maneira geral, as condições de trabalho, em seu aspecto físico, são consideradas boas. As maiores críticas detectadas estão no aspecto psicológico do trabalho.

3.3.3 O Foco Externo da Responsabilidade Social

Como foco externo foram consideradas as relações cujo público alvo principal sejam alguns segmentos da sociedade de uma forma geral. A categorização foi criada a partir dos seguintes temas dos Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos: **Transparência, Meio Ambiente, Fornecedores, Comunidade e Governo e Sociedade.**

▪ A Necessidade de Transparência

A gestão socialmente responsável remete à necessidade de transparência nas ações, implicando em coerência por parte das empresas.

Em relação à CST, parece não haver uma relação transparente com a sociedade, o que suscita um ambiente de desconfiança.

Na visão sindical, *"a empresa faz coisas boas, mas tem muita coisa que ela faz de ruim que esconde... tem algumas questões que tem que revelar"*.

A Federação de Moradores da Serra ressalta que *"não conhecemos a extensão do problema chamado CST, CVRD, etc porque o processo de influência está concentrado aqui de uma forma, no local de extração mineral de outro...conhecemos aqui de uma forma muito limitada...é difícil perceber a dimensão do problema"*.

A necessidade de maior transparência também fica nítida nas seguintes observações feitas por representantes sindicais:

"A empresa deve ser na prática o que ela faz no discurso".

"A empresa precisa provar de fato o que faz... ter o balanço social para dizer à sociedade em que gasta, como gasta, em quais setores investe".

Diante dessas considerações, a empresa precisa rever algumas atitudes para caminhar no sentido de ser mais transparente, uma vez que a opinião pública vem ganhando maior peso, exigindo uma prestação de contas perante a sociedade.

▪ **O Gerenciamento do Impacto Ambiental**

O controle ambiental é uma questão central para o desenvolvimento sustentável. Apesar das implicações internas do gerenciamento do impacto ambiental, considerou-se como foco externo porque também tem implicações externas - problemas ambientais atingem a população como um todo.

Um dos representantes da visão gerencial da empresa reconhece que, apesar dos investimentos feitos no controle ambiental e dos avanços conseguidos para a diminuição da poluição, *"o processo de produção do aço gera poluição, é inevitável."*

Um dos representantes do poder local reforça que *"essa poluição gerada não respeita os limites do muro da empresa; vai para a atmosfera e avança sobre toda parte"*.

Ao relacionar o controle ambiental ao desenvolvimento sustentável, a representante da Federação de Moradores da Serra e um representante do poder local questionam *"o sentido do progresso e do desenvolvimento"*, e reforçam a necessidade do *"comprometimento com a qualidade de vida, em que a questão ambiental é um fator determinante, que precisa ser priorizado"*.

Um dos representantes do poder local entrevistado ressalta a evolução do Direito Ambiental, a partir da década de 70, como *"um marco na defesa do meio ambiente"*.

Segundo ele, *"as pessoas começaram a entender que tinham direito a reclamar, com isso, a causa ambiental vem crescendo, e sendo incorporada na vida das pessoas e das empresas"*.

A CST possui algumas condições que agravam sua situação perante o meio ambiente. Uma delas refere-se à sua localização geográfica. A outra envolve a complexidade do negócio em si. Diante disso, o entrevistado ainda acrescenta as seguintes constatações:

"Do ponto de vista econômico, é excelente, porque a região do porto é uma das de maior profundidade das Américas, cerca de 23 m. Mas do ponto de vista ambiental, para a cidade, foi muito inadequado, foi um erro, colocar um polo siderúrgico, um porto, numa região onde os ventos nordestes são dominantes, soprando diretamente para a cidade, ao invés do mar".

"A CST é um complexo siderúrgico que tem várias unidades....no momento em que corrige-se um problema, pode aparecer outro, em alguma das unidades...ou então a legislação ambiental é aperfeiçoada, exigindo controle de mais itens".

Um dos graves problemas destacados pelo sindicato, concentra-se no *"vazamento de gás proveniente das portas da bateria dos fornos de coque, por causa de um problema técnico de montagem"*. Segundo o sindicato, esse problema havia sido detectado há mais de dez anos, e os reparos e substituições foram feitos em 2002. Ainda assim, segundo a empresa, o índice de vedação é de 99,6%, enquanto o anterior era de 82% (Jornal da CST, março 2002, p. 8).

A história da CST retrata avanços no controle ambiental, alguns conseguidos sob pressão. Nesse sentido, salienta-se o fechamento da CST pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente, em 1990, durante uma semana, por causa

basicamente, da falta de investimento em controle ambiental. A partir daí foi firmado o primeiro termo de compromisso para esse investimento.

Segundo um dos representantes do poder local, *"quando a CST foi privatizada, tinha um passivo de U\$ 70 milhões em investimentos que deveriam ser feitos na área do controle ambiental"*.

Esse mesmo entrevistado também destaca como positiva a estratégia de Gestão Ambiental implantada pela CST, que está ligada diretamente à presidência da empresa, e antes estava subordinada à produção.

O investimento no controle ambiental feito pela empresa é considerável, entretanto suscita controvérsias.

Um dos representantes do poder local acrescenta que *"a empresa tem hoje um dos melhores quadros do meio ambiente do país e tem acompanhado o 'estado da arte' do desenvolvimento ambiental no mundo"*.

Na visão do sindicato, *"os equipamentos da CST são obsoletos...a siderurgia moderna não trabalha mais assim...não existe na Europa alto forno como o da CST....ela utiliza o que chamam de redução direta, que não tem todo aquele processo com carvão, trabalham com sucata, que polui menos porque tem uma base estrutural menor"*.

Os projetos de Comunicação Ambiental da companhia, desenvolvidos junto a escolas, apesar de contribuírem de alguma forma para a educação ambiental, são apontados pelo sindicato e pela Federação de Moradores como *"estratégia de marketing"*, no sentido pejorativo, pois *"não informam sobre os riscos reais que a empresa representa"*.

A empresa tem obtido um bom desempenho no controle ambiental, entretanto, sobre o fato destacado em seu Relatório Ambiental 2001 (p.35) de que *"desde 1995, não recebe qualquer tipo de notificação de descumprimento da legislação ambiental"*, merece consideração.

Segundo um dos representantes do poder local, *"o fato de não ter sido notificado não significa que não teve problemas ambientais, mas que os"*

problemas detectados vem sendo acompanhados pelos órgãos ambientais, e a empresa apresenta projetos de correção para solucioná-los...isso evita multas e embargos".

Apesar de algumas observações críticas sobre o controle ambiental da CST, de uma maneira geral, a empresa é considerada muito bem gerenciada do ponto de vista ambiental e com uma nítida preocupação com essa causa. É interessante observar que grande parte dos entrevistados não percebe isso como favor, mas como obrigação.

"Um bom controle ambiental não é mérito, nem favor que a empresa faz, mas é uma obrigação, tanto pela degradação que gera, como por exigências externas, de ter que cumprir determinados padrões".

Pelas informações obtidas percebe-se que a Gestão Ambiental da CST tem sido reconhecida como bastante positiva, destacando-se mais do que a atuação na área social.

▪ **A Falta de Apoio aos Fornecedores Locais**

Um dos representantes do poder local apontou o fato da empresa ter muitos fornecedores "de fora". Sugere-se que a empresa melhore a relação com os fornecedores locais, procurando trabalhar em sua cadeia produtiva, com empresas da região.

"A empresa é um bem que a sociedade tem, mas que precisa ampliar esses benefícios com a inclusão das empresas locais, que podem fazer uma parceria maior com a empresa".

No caso da CST, além da pouca participação dos fornecedores locais, o sindicato ressalta que "a maior parte dos funcionários da CST não são daqui, vindos principalmente de Minas".

A falta de apoio aos fornecedores locais e a pouca oportunidade de emprego para moradores da região demonstram que a empresa não tem um vínculo

forte com a comunidade do seu entorno. Acredita-se que a empresa deveria colaborar mais com o desenvolvimento local, resgatando a relação com a comunidade - um ponto considerável na prática da responsabilidade social.

▪ **O papel da Ação Comunitária do Espírito Santo – ACES¹⁸**

As informações apresentadas nessa categoria foram obtidas da entrevista realizada com o Superintendente Executivo da ACES.

Parte dos investimentos sociais da CST são feitos via ACES, entidade da qual é uma das empresas fundadoras e mantenedoras. A ACES busca estimular a cidadania empresarial, participando e indicando empresários para participarem de reuniões do Ethos, além de trazer conferencistas para o Estado. É associada ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que é mais amplo, pois o Instituto Ethos restringe-se a empresas.

A ACES desenvolve projetos de cunho educativo e pedagógico, ao invés de assistenciais. Esses projetos também são encaminhados para pequenas empresas e muitos têm ligação com prefeituras, em termos de trabalho integrado à política do município, sem vínculo financeiro.

"As empresas são convidadas a fazer um investimento social e não doação... investem recursos e querem saber resultados".

Dos projetos desenvolvidos em parceria com a CST, após identificação de demanda, destaca-se a *Oficina de Iniciação Profissional – Formação para o trabalho, pelo trabalho*, contando com vários cursos profissionalizantes. Esse projeto existe há 7 anos, e a CST tem dado um apoio financeiro considerável, que já permitiu atender uma média de 2000 a 2500 pessoas/ano, e em torno de 15.000 pessoas ao longo do projeto.

¹⁸ vide nota3, pag. 17

Além do investimento financeiro, a CST tem uma equipe que acompanha e participa dos projetos através da análise de relatórios encaminhados pela ACES, e da contribuição com idéias e sugestões de melhorias.

"É um tipo de investimento em que a empresa não olha o projeto de forma passiva, mas sim de forma pro-ativa, participando de todos os momentos, da elaboração à implementação das ações".

Por ser uma grande empresa, além dessa visão de periferia, a CST parte para um trabalho mais abrangente que é feito nas oficinas. Atualmente tem adolescentes dos bairros mais pobres da Grande Vitória fazendo cursos dentro da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Através de um convênio com a universidade, foi permitido que a ACES ocupasse espaços considerados ociosos, com alguns de seus projetos. Para a comunidade é um fato extremamente importante, que muda a auto-estima das pessoas (*"Puxa! Eu estou estudando na UFES"*), além da maior aproximação entre a sociedade e a universidade - *"Os trabalhos são feitos dentro e fora da universidade, caracterizando uma extensão intra e extra-muros"*.

Iniciativas como a ACES parecem ser uma boa opção para empresas que querem investir na área social, mas sem a pretensão de criar institutos ou fundações próprias.

▪ **O Distanciamento da Comunidade Local**

O conceito de responsabilidade social está muito ligado à empresa se ver efetivamente como um ente que não está isolado do mundo, nem da comunidade onde está inserida. Uma das críticas feitas pelo sindicato e por um dos representantes do poder local refere-se ao distanciamento da empresa em relação à comunidade local:

"A empresa sempre foi muito distante, muito despreocupada com o que acontecia em sua volta, na comunidade".

"A empresa veio para o Espírito Santo de uma forma extremamente autoritária, não queriam saber da comunidade nem do sindicato".

"Esse projeto nasceu sem responsabilidade social, pelo menos com a comunidade local".

Para demonstrar que a empresa não teve uma preocupação social um dos representantes do poder local cita o fato de ter sido construída dentro de um aglomerado urbano, colocando na época da sua instalação, em média, 30.000 pessoas trabalhando, sem fazer nenhuma infra-estrutura com verba própria.

Essa falta de vínculo com a comunidade se explica, em parte, segundo um dos representantes do poder local, pela circunstância em que se deu a concepção do projeto da empresa e o posterior deslocamento geográfico.

"A CST foi um projeto para contemplar a Usiminas...a expansão seria da Usiminas, mas pelo problema da distância entre a escoação de placas em relação ao porto, nasce a CST".

Esse entrevistado ressalta também que a posição da empresa em relação à comunidade passa a sofrer alterações a partir de 1988, quando começa um processo de abertura, alicerçado na Constituição Federal da época e aperfeiçoado após a privatização da empresa em 1992.

"A constituição de 1988 já tinha dado um novo perfil ... não era mais o regime militar a ordenar as suas linhas... Com a privatização, em 1992, ela passou a se preocupar um pouco mais, conversar mais com a sociedade".

Apesar dessa maior abertura, ainda não se percebe um bom nível de interação com a comunidade e outros setores organizados da sociedade. A atuação da empresa em projetos sociais ainda demonstra descompromisso com a comunidade, pois prevalecem ações pontuais, que não conduzem ao desenvolvimento social. Os relatos seguintes demonstram a percepção de vários entrevistados, exceto a dos representantes da visão gerencial da empresa e a do representante da ACES.

"A empresa participa pouco, não tem uma interação mais cotidiana, do dia-a-dia...poderia fazer muito mais".

"Os projetos da empresa podem até dar bons resultados, mas são de cooptação, de marketing, sem conhecer a demanda".

"A empresa investir na escolinha do bairro, na pracinha, nos grupos de congo e de balé, etc, são ações pontuais...é um artifício de marketing para dizer que tem responsabilidade social...mas isso é um desvio, um mascaramento da responsabilidade social".

"É necessário que a CST aja diferente, buscando uma relação mais estreita do ponto de vista da educação, da conscientização, da participação, do conhecimento, do desenvolvimento".

"Não há um projeto macro, mas ações pontuais, não sustentáveis, numa roupagem de política de boa vizinhança, onde falta uma interação mais pro-ativa".

Um dos representantes da visão gerencial da empresa também reconhece esse problema ao destacar que uma dificuldade da empresa no exercício da responsabilidade social é justamente o dilema de ser uma *empresa aberta* (acatamento de projetos de várias naturezas, pelo alto nível de carência da população, buscando o atendimento às demandas que chegam à empresa – essa é a opção atual da CST) ou *trabalhar com grandes e poucos projetos*, o que poderia restringir bastante a participação social da empresa, mas traria um melhor acompanhamento.

"As principais dificuldades para a empresa estão na definição do conceito do que se quer praticar e na limitação do escopo de sua atuação".

É necessário observar que essa atuação da forma "empresa aberta" pode ter levado à essas ações pontuais, que não impactam no sentido de proporcionar desenvolvimento, o que tem sido criticado por alguns entrevistados.

A militância da comunidade na Serra é considerada grande, sendo um dos movimentos populares mais organizados do Estado. Entretanto, a relação do movimento popular da Serra com a empresa é muito superficial – acontece às vezes, do ponto de vista financeiro, sem envolvimento do ponto de vista social.

A empresa de alguma forma se faz representar através da Associação dos Empresários da Serra (ASES), que é bastante participativa.

Observa-se que a Federação dos Moradores da Serra desconhece a ACES, responsável por diversos projetos de atendimento às comunidades.

"O município da Serra não deve ser contemplado nesses projetos....a comunidade não conhece... não passa pela comunidade, não é discutido com ela".

"Pode ser falha da comunidade por não buscar um maior envolvimento com a empresa, mas por outro lado, a própria empresa deveria ter essa iniciativa".

Entretanto, um dos representantes da empresa alega que no desenvolvimento de sua gestão socialmente responsável, a empresa partiu principalmente no apoio a projetos, programas ou eventos advindos da sociedade. E com o passar do tempo, o foco foi sendo desenhado. Na seleção de investimentos sociais, a empresa salienta que tem evitado o apoio a modalidades esportivas, por considerar que há outras formas de participação mais próximas às principais carências sociais. Os relatos a seguir procuram retratar a trajetória traçada pela empresa.

"O processo de responsabilidade social foi voluntário, no sentido de não ter sido estruturado, entretanto, não foi casual".

"O atendimento a demandas da sociedade foi resultando numa cumplicidade social e solidez nos relacionamentos".

"O envolvimento com a sociedade é fruto da consciência empresarial associada ao nível de demandas, cada vez mais crescentes, geradas pela sociedade".

Um dos representantes da empresa reconhece a necessidade de avançar nos seguintes pontos: apoiar a formação de gestores sociais em diversos setores, principalmente nas ONG's; aperfeiçoar a avaliação das instituições beneficiadas, não se restringindo à avaliação do projeto, mas conhecer a instituição de forma mais ampla, envolvendo a responsabilidade técnica; melhorar o acompanhamento dos projetos, estruturar melhor, pois é pouco

avaliado. Enfatiza-se também que a empresa não tem por hábito divulgar seu trabalho, *"falta mídia, a empresa não faz alarde sobre sua atuação social"*.

Grande parte dos entrevistados salientam que a empresa poderia contribuir mais com o município, na questão da saúde, da educação, implementando projetos em parceria com o poder público e interagindo mais com a comunidade. É necessário também melhorar a comunicação com a comunidade e promover um processo democrático, pois o envolvimento de todos os segmentos é fundamental nesse processo e determinante para o sucesso.

"A empresa precisa pensar junto com a comunidade projetos concretos, conhecer as necessidades e as prioridades da comunidade, evitando implementar projetos que se tornam elefantes brancos, sem o alcance social que poderiam ter".

Diante das informações obtidas percebe-se que a empresa tem buscado investir em diversos projetos sociais. Entretanto precisa rever sua forma de atuação, pois a comunidade local parece desconhecer tais projetos, dessa forma não está sendo atendida, nem colocada como prioridade, apesar de ser uma das mais impactadas pela proximidade da empresa.

▪ **A Forte Liderança do Diretor Presidente da Empresa**

A liderança do diretor presidente da CST, Sr. José Armando de Figueiredo Campos - que veio da USIMINAS e está a frente da empresa desde sua privatização - foi destacada por alguns entrevistados como um ponto forte na busca por uma maior interação com a sociedade. Ressalta-se sua participação como presidente do Conselho Consultivo do Projeto Vitória do Futuro e também em outras entidades, mesmo que não seja ativamente.

Apesar do reconhecimento de seu esforço pessoal na busca pela interação com a comunidade, admite-se que há uma certa dificuldade de acesso a ele.

Algumas opiniões acerca dele são divergentes. Para os representantes do poder local sua liderança é vista como bastante positiva, conforme relatos a seguir.

"É um dirigente que interage";

"Seu nome dá prestígio";

"Ele é um craque na gestão empresarial, um gerente zeloso, que se preocupa, se envolve, se informa, se atualiza, que implantou um sistema de gestão ambiental muito bom";

Um dos representantes do sindicato, por sua vez, o considera *"uma pessoa não confiável ... Essa revolução que dizem que foi feita na empresa, qualquer um faria"*.

Todos os projetos considerados importantes, para terem um retorno satisfatório, precisam do envolvimento da alta direção das empresas. E a responsabilidade social requer um envolvimento ainda maior. Nesse sentido, o reconhecimento de alguns entrevistados do bom papel desempenhado pelo diretor presidente da empresa é um ponto bastante favorável, que indica o comprometimento com a gestão socialmente responsável.

▪ **A Supremacia da Empresa com o Poder Local**

A relação empresa e governo é apontada por um dos representantes do poder local como *"uma questão muito sutil, complicada, que depende de muita seriedade, de uma formação ética e moral, pois há um perigo eminente de envolvimento de ambas as partes"*. Isso se deve pelas possibilidades de corrupção ativa, tratamento diferenciado por certa cumplicidade com os elementos que fazem parte da fiscalização de todas as áreas - ambiental, trabalhista, etc. Nesse sentido, o vínculo com o poder local é considerado reduzido.

Os relatos a seguir expressam a visão de um dos representantes do poder local entrevistado.

"A empresa se sente Vitória, porque procura ser vista no Brasil e no mundo como empresa que está na capital do Espírito Santo... na verdade, ela faz parte da região metropolitana da Grande Vitória".

A relação tem melhorado, pois essa imagem estava mais ligada à idéia de que Serra "era um lugar desconhecido" e também ao fato de que era visto até recentemente, como "uma terra de ninguém, uma terra sem lei, um lugar de administração ruim, corrupção, violência".

" A empresa se sediou ali porque por ser um local estrategicamente bom para se posicionar, mas com uma certa dose de rejeição ao poder local".

Ao se comparar a participação da empresa no projeto Serra 21, em 2000, e no Vitória do Futuro, em 1996, percebe-se que a empresa bancou praticamente todo o projeto de Vitória, enquanto que na Serra, não contribuiu nem com 20% do custo do projeto.

O entrevistado argumenta também que do ponto de vista jurídico-legal a relação com o poder local tem melhorado nos últimos anos, com a mudança na administração municipal, o que tem possibilitado parcerias com a empresa. Mas o poder local ainda tende a fragilizar-se diante da empresa, principalmente a Prefeitura da Serra.

Para outro representante do poder local, em alguns momentos, houve uma relação um pouco arrogante com determinados segmentos do governo, por ser uma empresa de alta linha, estando em muitos casos melhor posicionada em termos de informações.

"Falta uma interação mais forte da empresa no sentido de aproveitar o know how que tem para ajudar o poder local e a outras empresas que estão na circunvizinhança, a se desenvolverem".

Um dos representantes do sindicato também faz as seguintes observações, quanto ao relacionamento com o poder local:

"A empresa tem um poder de inserção muito grande... se tivesse num Estado maior, teria menos impacto, mas aqui é violentíssimo...seu orçamento já foi maior que o orçamento do Estado do Espírito Santo".

"É necessário estabelecer outro tipo de relação; não o que ela faz com a Prefeitura da Serra, em que antecipa o ICMS, e ainda diz o que a Prefeitura tem que fazer".

Como exemplo recente disso cita-se a obra que está sendo feita para acesso à CST, que é consideravelmente cara¹⁹, e que deveria ter sido bancada completamente pela empresa, uma das principais beneficiadas. Para a Federação de Moradores da Serra, isso demonstra falta de visão da empresa no aspecto social, conforme relato:

"A prefeitura tira um recurso que poderia investir em outra obra ou serviço de maior alcance social"

A relação entre empresa e poder local envolve questões que podem comprometer o bom desempenho de ambas as partes. A empresa mostra-se mais participativa junto ao poder local. Mas esse relacionamento ainda não garante benefícios para a população, pois tende a prevalecer os interesses da própria empresa, principalmente pelo impacto econômico que tem perante o município. Nesse sentido, percebe-se a supremacia da empresa com o poder local.

¹⁹ Projeto de Melhoria de Acesso à CST, bairro Novo Horizonte e adjacências. A realização da obra é consequência de um convênio de cooperação técnica e financeira, assinado entre o município e a CST, com prazo total previsto para 10 meses, e investimento da ordem de R\$ 5,7 milhões. (www.serra.es.gov.br)

4 Conclusões

A proposta inicial deste trabalho consistiu em explorar as seguintes questões: ***Como tem sido compreendida a gestão socialmente responsável? A responsabilidade social é concebida enquanto fator estratégico de gestão empresarial? Há relação entre o discurso e a prática da responsabilidade social?***

A partir da análise das informações obtidas chegou-se às conclusões descritas a seguir.

Quanto à **compreensão da gestão socialmente responsável**, ressalta-se que o papel social das empresas tem sido cobrado pela sociedade e desenvolvido por elas, mas a responsabilidade social representa uma forma de sustentação do sistema econômico vigente. Isso se justifica, em parte, porque no modelo de desenvolvimento sustentável, que integra as dimensões econômica, social e ambiental, tem-se a impressão de que prevalece o critério econômico, apesar de algumas mudanças significativas que já apontam, principalmente para as questões ambientais, cuja legislação está bastante desenvolvida.

As discussões envolvendo a responsabilidade social destacam a necessidade de mudança de valores para sua incorporação, principalmente por essa responsabilidade não ter sido intrínseca às empresas desde sua criação, estando voltadas principalmente para a maximização do lucro, reforçada pelo sistema econômico.

Ao considerar a questão da responsabilidade social um termo de difícil definição e conseqüente mensuração, observa-se que se deve muito ao fato de envolver aspectos que confrontam as bases econômicas vigentes, podendo fazer com que investimentos altamente lucrativos do ponto de vista financeiro não sejam aprovados, caso apresentem aspectos negativos em termos sociais e/ou ambientais.

Nota-se assim uma incompatibilidade entre a cultura e valores atuais que sustentam toda a estrutura econômica e social das organizações com a responsabilidade social.

Em relação à **concepção estratégica da responsabilidade social**, acredita-se que não está desenvolvida. A responsabilidade social não é contemplada ainda como fator estratégico, no sentido de nortear as decisões e ações das empresas em âmbito geral. O que se verifica é que as empresas tendem a adotar 'estratégias' para justificar uma atuação socialmente responsável, mas baseando-se em ações pontuais, que não promovam o desenvolvimento de fato.

Quanto à **relação entre o discurso e a prática da responsabilidade social**, nota-se que a perspectiva social está presente no discurso da grande maioria das empresas, sendo raras as posições contrárias, que parecem limitar-se ao campo acadêmico. Percebe-se um esforço das empresas em promoverem ações de desenvolvimento social e ambiental. Entretanto, as práticas ainda não traduzem a proposta do discurso em sua totalidade.

A empresa estudada está buscando ser reconhecida como uma boa referência de gestão socialmente responsável, contemplando em sua missão a orientação do desenvolvimento sustentável e englobando diversas partes interessadas. Porém, tem um histórico de desarticulação com a sociedade e suas ações no âmbito social e ambiental são percebidas como recentes, ainda não tratadas de forma estratégica.

Ressalta-se o esforço do atual diretor presidente da empresa na maior interação com a sociedade, mas que também é considerado limitado, dada a representação da empresa.

Há o reconhecimento de que a empresa busca o desenvolvimento tanto no foco interno quanto externo da responsabilidade social, tendo algumas de suas

ações premiadas, inclusive, com destaque internacional. Essas premiações sinalizam o esforço da empresa na direção de desenvolver-se de forma sustentável, entretanto, são necessários avanços em ambas as dimensões.

A Gestão Ambiental da empresa destaca-se mais do que suas ações sociais, pelo caráter extremamente poluidor em seu processo produtivo e as exigências legais para essa questão. Mas também precisa avançar na melhoria do controle ambiental, principalmente no que diz respeito à poluição do ar.

Em relação ao foco interno da responsabilidade social, de uma maneira geral, a empresa parece bastante avançada em termos dos benefícios oferecidos aos seus funcionários, tanto no sentido econômico quanto social. Sobressai como um dos principais problemas detectados, a prevalência de marcas autoritárias da gestão, onde falta democracia interna, de forma especial, no que se refere às relações com o sindicato.

Os pilares econômico, social e ambiental do desenvolvimento sustentável podem trazer contradições. Chama atenção o fato de que a inclusão da quinta letra dos turnos de revezamento, geraria um aumento na oferta de empregos, o que refletiria positivamente no aspecto social, mas ao mesmo tempo, a empresa alega inviabilidade econômica. Portanto, harmonizar esses pilares torna-se um dos maiores desafios para a empresa no rumo do desenvolvimento sustentável.

Em relação ao âmbito externo da responsabilidade social, é preciso haver maior comprometimento com a comunidade, gerando ações sustentáveis. As ações pontuais carregam consigo uma intenção de *marketing*, que é interpretada em seu sentido pejorativo - que não atende às necessidades da população e nem promove o desenvolvimento social de fato. Ao mesmo tempo, percebe-se a seriedade que a empresa demonstra querer dar às causas sociais. Portanto, torna-se necessária uma aproximação maior entre a

empresa e a comunidade local, a fim de construir um projeto conjunto, de maior alcance social.

Nessa perspectiva, um aspecto que também chama a atenção é a empresa ter definido um foco para a atuação social, ou seja: "*educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento urbano*". Limitar o foco de atuação colabora no rumo a uma gestão social estratégica. Entretanto, percebe-se que o foco da empresa é bem amplo, o que desencadeia uma série de projetos pontuais, que podem não trazer um resultado tão positivo.

Pelos excelentes resultados que a CST vem alcançando em termos de eficiência, acredita-se que algumas experiências, apesar dos diferentes objetivos de organizações públicas e privadas, podem ser adaptadas e implantadas na Administração Pública, visando resultados melhores nas prestações de serviço e na organização em si.

A responsabilidade social é um tema incipiente e controverso, com amplas possibilidades de ser analisado. Portanto, há um reconhecimento das limitações deste trabalho. Nesse sentido, existem questões consideradas relevantes, para as quais recomenda-se um estudo mais profundo. Uma delas refere-se à participação de pequenas empresas nos projetos da ACES o que demonstra um crescimento da visão do empresariado local quanto a seu papel social, pois geralmente essa função é mais cobrada ou mais associada a grandes empresas.

Outra questão engloba a necessidade de se repensar a responsabilidade da Universidade Federal do Espírito Santo, no sentido de expandir seu relacionamento "extra-muro", a fim de colaborar de forma mais efetiva, já que as parcerias até então feitas são vistas de forma bastante positiva. Uma das possíveis parcerias a serem articuladas pode basear-se na carência de estudos de viabilidade econômica de projetos para o exercício da responsabilidade social. Nesse sentido, seria de grande utilidade a realização de atividades

interdisciplinares, envolvendo Departamentos e Centros Acadêmicos no sentido de dar suporte a iniciativas empresariais no estabelecimento de projetos de cunho social.

Uma outra oportunidade de estudos refere-se ao resgate do papel do Estado como responsável pela Política Social, de forma a dinamizar as iniciativas de ONG's e empresas privadas e também amenizar a supremacia das empresas na causa social, visto que a classe empresarial tem sido considerada a "elite" dominante atualmente.

Pelo fato da função social ser mais característica do Estado, acredita-se que há uma experiência maior, de conhecimento de causa, entretanto, o Estado carece dos recursos para financiar as práticas sociais. E esse suporte financeiro, além da cooperação técnica, pode ser dado através de parcerias com empresas privadas.

Apesar das limitações desse trabalho, espera-se ter contribuído de alguma forma para o incentivo de pesquisas nessa área, que deve ser explorada, a fim de potencializar um desenvolvimento econômico compatível com o social.

5 Referências

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: ed. Mestre Jou, 1970.

ASHLEY, Patrícia Almeida, COUTINHO, Renata Buarque Goulart, TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Anais do 24º Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD 2000**, set 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BARNABÉ, Israel Roberto. Elite, classe social e poder local. **Revista estudos de Sociologia**, Ano 4, n.7, 1999. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, FCL, UNESP/Araraquara. Disponível em: <http://ibarnabe.hpg.ig.com.br/elite.artigo.htm>. Acesso em: 06 fev. 2002.

BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades**: projetos, métodos e técnicas de pesquisa; o caos, a nova ciência. Juiz de Fora: EDUFJF; Londrina CEFIL, 1999.

Boletim Informativo da CST, nº 1007, 31/10/02 – editado pelo Departamento de Meio Ambiente e Comunicação Empresarial, edição extra.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 18ª ed, 2002.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management** : reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CICCO, Francesco De. SA 8000: um sistema de certificação de âmbito mundial para monitorar a responsabilidade social das empresas, dez 2002. Disponível em <<http://www.qsp.org.br/sa8000.htm>>. Acesso em 28 dez. 2002.

DUARTE, Gleuso Damasceno, DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. São Paulo: LTC, 1986.

DUPAS, Gilberto. O lugar vazio do espaço público. **Jornal O Estado de São Paulo**, 12 de janeiro de 2002. Disponível em <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 17 jan. 2002.

EXAME. A empresa do novo milênio: empresa e sociedade. ano 33, nº26, 22/12/99, 5º fascículo, p. 88.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes , FREITAS,

Maria Ester de (orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GIL. Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GODBOUT, Jacques T. com Alain Caille. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n 2, p.57-63, mar/abr 1995.

_____. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n 3, p.20-29, mai/jun 1995

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

HANDERSON, David. **Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility**. Londres: New Zealand Business Roundtable, 2001(ensaio). Disponível em http://www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-2001/misguided_virtue.pdf . Acesso em: mar. 2002.

HASSE, Geraldo. **Grandes projetos: a turma de Arlindo Vilaschi-exumando o pensamento econômico do Espírito Santo**. Disponível em <www.seculodiario.com/seculo/2000/seculo03/hasse>. Acesso em: 24 nov. 2002.

<http://www.cst.com.br>. Acesso em 31 dez. 2001.

<http://www.ibs.org.br/cst.htm>. Acesso em 29 jan.2003.

<http://www.npd.ufes.br/aces>. Acesso em 07/07/2001.

http://www.serra.es.gov.br/transito/eng_projcst.htm Acesso em: 10 jan. 2003

<http://www.vitoriadofuturo.org.br>. Acesso em 30 dez. 2002.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - questionário da versão 2002. Disponível em < <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em out. 2002.

Informações Básicas da CST. Vitória: Departamento de Meio Ambiente e Comunicação Empresarial da CST, 2002.

Isto É. Empresas Cidadãs. Nº1654, 13/06/2001, p.53.

JORNAL DA CST. Ano XXII, Nº 195, Janeiro/Fevereiro 2002.

_____. _____. Nº 196, Março 2002.

_____. _____. Nº 198, Abril/Maio 2002.

_____. _____. Nº 200, Julho 2002.

KLIKSBERG, Bernardo. **Repensando el estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas**, s/d, (mimeo) .

MAKRAY, Almos. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

MARONI, Amnérís. A divergência entre o discurso e a prática. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

MEDEIROS, Marcelo. **A trajetória do welfare state no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990**. IPEA: Brasília, 2001

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

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

Metas do PAR 2002. Departamento de Meio Ambiente e Comunicação Empresarial da CST, Vitória: março de 2002.

MOTTA, Paulo Roberto . **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

Norma Internacional SA 8000 – versão 2001. Disponível em <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em 15 Dez. 2002.

OLIVEIRA, Fabiana Ikeda de. **Responsabilidade social empresarial : da reação à ação**. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/opiniao.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2000

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1978.

Prêmio Ethos de Valor - O Que é responsabilidade social ? Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 29 jul. 2000.

Relatório Anual 2001 da CST. Vitória: Departamento de Meio Ambiente e Comunicação Empresarial da CST, 2002.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização** - do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. Guia para Normalização de Referências: NBR 6023/2000. Vitória, 2001.

_____. _____. Normalização e Apresentação de Trabalhos Científicos e Acadêmicos: Guia para Alunos, Professores e Pesquisadores da Ufes. 5ª edição revista e ampliada, Vitória, 2001.

WEBER, Max. **Ciência e política:** duas vocações. 2ª ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

ANEXOS

ANEXO 1 – O Roteiro de Entrevistas

- 1) Na sua opinião, qual o papel das empresas no mundo contemporâneo?
- 2) Quais as principais mudanças que ocorreram em relação à gestão das empresas ultimamente?
- 3) Como você definiria uma gestão com responsabilidade social?
- 4) Você incluiria a CST entre as empresas que agem com responsabilidade social? Por que?
- 5) Como você descreve o processo de implantação da gestão socialmente responsável pela CST ? Quais passos foram seguidos?
- 6) Quais as principais dificuldades encontradas nesta implantação?
- 7) Quais os impactos positivos da responsabilidade social?
- 8) Quais os impactos negativos?
- 9) Você percebe coerência entre o discurso e a prática da responsabilidade social apresentada pela empresa? Por que?
- 10) Em que a empresa precisa avançar no exercício da responsabilidade social?

ANEXO 2 – Projetos Sociais da Empresa

As principais ações comunitárias desenvolvidas pela CST nos últimos anos, segundo informações em seu *site*:

Projeto "Atlas dos Ecossistemas do Estado do Espírito Santo", em convênio com a Fundação Arthur Bernardes.

Consórcio para recuperação das bacias dos rios Santa Maria e Jucu: tem como principal objetivo desenvolver ações para recuperação e conservação da mata ciliar em áreas degradadas daquelas bacias. O apoio da Companhia já acontece desde 1992.

Programa de Comunicação Ambiental CST- Instituições de Ensino Superior: busca fortalecer o canal de comunicação da Companhia com a sociedade, em especial o setor acadêmico, divulgando a gestão ambiental da CST e promovendo o intercâmbio técnico-científico entre a empresa e as instituições de ensino superior da Grande Vitória, e incentivar o desenvolvimento de trabalhos de conclusão de cursos voltados para a área de gestão e educação ambiental, dentre outros.

Programa de Comunicação Ambiental CST-Escolas: busca estimular, no contexto escolar, a consciência sobre a importância da preservação dos recursos naturais. Esse programa oferece cursos de capacitação a professores com os mais variados temas Além disso, são realizadas visitas de alunos à CST, com cerca de 900 alunos por mês.

Projeto Casa do Menino: é coordenado pela Comissão de Amparo à Criança e ao Adolescente, totalmente desenvolvido por voluntários. É um projeto voltado para o atendimento de adolescentes e jovens carentes com a disponibilidade de cursos práticos de natureza técnica profissionalizante, objetivando melhorar suas perspectivas de emprego. O projeto conta com o apoio pedagógico do Senai e o engajamento de outras empresas e instituições.

Projeto Amigos do Parque: o projeto se desenvolve dentro do Horto Municipal de Maruípe e tem como finalidade promover a integração entre jovens e suas comunidades, vizinhas ao Horto, com atividades ambientais, sócio-culturais e esportivas, todas voltadas para a compreensão da importância da conservação ambiental, assim como para a melhoria do bem-estar social, tendo como processo catalisador a geração de emprego e renda. O programa é desenvolvido em parceria entre a CST, o CIEE e a PMV.

Programa AICA - Atendimento Integrado à Criança e ao Adolescente: atende a crianças e adolescentes, preparando-os para o exercício da cidadania e incentivando o estudo e a integração com a comunidade. O atendimento estende-se a menores em situação de risco social e pessoal, residentes no entorno da CST, bem como aos seus familiares. Suas atividades consistem na

execução de oficinas (padaria, corte e costura etc) e envolve o atendimento psicológico, odontológico, passeios, atividades complementares ao tempo livre da escola. Só em 2001, mais de mil crianças já passaram por esse projeto.

Projeto Universidade para Todos: o projeto visa à democratização do acesso à universidade para alunos oriundos do ensino médio da rede pública. O projeto é desenvolvido desde 1996, pela iniciativa de ex-alunos da Ufes e é realizado nas dependências da Universidade, contando com a participação da CST desde a sua implantação. Outras empresas e prefeituras também participam desse projeto.

Projeto Oficinas de Iniciação Profissional - Formação do Trabalho pelo Trabalho: o principal objetivo do projeto é a promoção do desenvolvimento sustentável da população de baixa renda, pertencentes a entidades sócio comunitárias, por meio de programas e projetos sociais desenvolvidos em parceria com a Aces. Ao longo de sete anos de existência do projeto, professores e alunos das mais diversas áreas de conhecimento vêm desenvolvendo cursos profissionalizantes, educação ambiental, atividades sócio-esportivas, entre outras, junto a crianças, adolescentes e adultos. Em 2001, o programa beneficiou cerca de 20 entidades sociais, contemplando mais de cinco mil pessoas diretamente ligadas ao projeto.

Campanha Solidariedade Total (Sopão): a CST tem desenvolvido o programa, desde 1993, junto às comunidades. A empresa disponibiliza sua cozinha central, ingredientes e todo o recurso necessário para o preparo de uma nutritiva e deliciosa sopa. É de suma importância o trabalho dos vários parceiros sociais, pessoas voluntárias das comunidades que diariamente dão o seu tempo no preparo desse alimento, que é distribuído em várias instituições da Grande Vitória. Vale ressaltar que um dos parceiros desse programa é a VIX, que cuida da distribuição da sopa às instituições. "*A distribuição de sopa, feita todos os dias, totaliza uma distribuição mensal de mais de 20 mil litros de sopa.*" (Jornal da CST, Ano XXIII, Nº 202, setembro 2002, p. 6)

Programa "Crer com as Mãos": esse programa é desenvolvido no Morro de São Benedito, em Vitória, sendo coordenado pelo Serviço de Engajamento Comunitário (Secri), do Centro Social Educativo Santa Rita. Tem como finalidade a adoção de atividades temáticas, iniciação à informática, oficinas de música, teatro e marcenaria, entre crianças e adolescentes do bairro, na faixa etária de 7 a 17 anos e 11 meses. O programa promove ainda trabalho em rede articulada com escolas públicas regulares, assim como com os grupos familiares da clientela atendida. Em 2001, foram inscritos 80 beneficiários no reforço escolar, 250 na iniciação profissional e 165 nas oficinas culturais, num total de 495.

Projeto Catavento: lançado em julho de 2002, no Sesi de Jardim da Penha, realizado em parceria com a ACES, tem como lema: "*Mudar a direção de vidas, assim como o catavento muda com a direção do vento*". O projeto visa a capacitação profissional para portadores de deficiência física, visual, auditiva,

ambulatória, mental e múltipla. Com isso, espera-se promover a democracia e igualdade de oportunidades, através da inclusão social capacitada, gerando empregabilidade para essa parcela da população (Jornal da CST, Ano XXIII, Nº 200, Julho 2002, p. 2).

Projeto Classe Hospitalar: a CST em parceria com a ACACCI – Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil financia a manutenção desse projeto, cujo lema é "se a criança hospitalizada não vai à escola, a escola vai até ela". O projeto funciona, desde agosto de 2001, no Hospital Infantil Nossa Senhora da Glória, em Vitória. (Jornal da CST, Ano XXIII, Nº 201, Agosto 2002, p. 8).

Aprendizagem de Menores: programa específico para a aprendizagem de ofício com o objetivo de formação profissional dos menores na faixa de 14 a 17 anos, conforme prescrito em legislação específica, compreendendo aprendizagem metódica no SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e estágio prático na própria CST. Os menores deverão estar cursando, no mínimo a 7ª série do ensino básico e são admitidos com contrato de natureza temporária. O aprendiz recebe, durante o período de aprendizagem, salário mensal conforme legislação específica. Tem também alimentação e transporte subsidiados pela Empresa, seguro de vida em grupo e uniforme.

Programa Adolescência e Cidadania: A CST, através de convênio com a Prefeitura da Serra, oportuniza a realização de estágios a menores carentes dos 14 a 17 anos. Os estagiários são recrutados através do CIEE. A Empresa oferece programa de treinamento aos estagiários, destacando-se curso de elétrica predial e básico de informática.

Outras participações

- Apoio ao coral Doce Harmonia, dentro do projeto "A Música na Escola", desenvolvido no CAIC Novo Horizonte
- Empad - Escola Municipal Profissionalizante de Artes e Oficinas - tem como objetivo a formação de jovens para a recuperação de fachadas de prédios históricos, no Centro de Vitória.
- Casa da Esperança e Casa Vida - apoio às ações desenvolvidas por essas instituições que cuidam de pessoas portadoras do vírus HIV.
- Hortos e Parques - apoio à manutenção do Horto Municipal de Serra e de Maruípe, assim como o Parque Gruta da Onça, de Vitória.
- Passarela da Praça Encontro das Águas, em Jacaraípe - apoio à construção e manutenção.