

**HUMBERTO FERREIRA CABRAL**

**RUMO À EMPRESA CIDADÃ: Responsabilidade Social Empresarial na  
Cummins – Guarulhos – SP.**

**MESTRADO em Serviço Social**

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

**São Paulo**

**2006**

**HUMBERTO FERREIRA CABRAL**

**RUMO À EMPRESA CIDADÃ: Responsabilidade Social Empresarial na  
Cummins – Guarulhos – SP.**

**Dissertação apresentada à Banca  
Examinadora da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo, como exigência  
parcial para obtenção de título de  
MESTRE em Serviço Social sob a  
orientação da Profa. Dra. Maria Lucia  
Carvalho da Silva.**

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

**São Paulo**

**2006**

*Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta dissertação/tese por processos fotocopiadores ou eletrônicos.*

Assinatura: \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

**Banca Examinadora**

---

---

---

---

*“Somente a moralidade das nossas ações  
pode nos dar a beleza e a dignidade de viver” Albert Einstein*

## **DEDICATÓRIA**

**Aos meus amores ELIANA e VICTOR, por tanto amor:**

*“O amor é uma doação perene de luz e de felicidade,  
sem buscar retribuições e compensações”*

*(C.T.Pastorino, Minutos de Sabedoria)*

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

- A Deus por tanta *GENEROSIDADE*.
- A Professora Maria Lucia Carvalho da Silva, Malú, que com toda dedicação à pesquisa e à formação acadêmica, caminhou comigo, com *AMOR* e *COMPETÊNCIA*, para realizar todas as tarefas desafiadoras de um estudo investigativo, e assim, me possibilitar superar meus limites de conhecimento.
- A Professora Carmelita Yazbek, pela acolhida e oportunidade que me propiciou de encontrar um novo caminho em direção profissional.
- A Professora Martinelli, pelos seus estímulos aos meus estudos.
- A CAPES, pelo apoio financeiro ao curso de Mestrado em Serviço Social.
- A Soraia Franco e a todos os colaboradores da empresa Cummins Brasil Ltda., pela recepção amistosa e contribuição a esta pesquisa.

## RESUMO

A presente dissertação tem por tema o estudo e a análise do entendimento e das práticas de responsabilidade social na construção de uma empresa cidadã.

Seu objeto de investigação recaiu sobre a multinacional Cummins Brasil Ltda., fabricante de motores a diesel, situada em Guarulhos – SP, ao ser reconhecida e premiada como empresa cidadã.

O quadro teórico constituiu-se das referências conceituais inter-relacionadas com responsabilidade social, cidadania e ética.

A pesquisa é de natureza qualitativa, tendo por procedimentos metodológicos, principalmente, a realização de entrevistas semi-estruturadas com seis sujeitos, sendo quatro funcionários e dois integrantes dos projetos sociais, cuja análise dos dados empíricos enfatiza os conteúdos e significados dos relatos dos sujeitos.

Os resultados da pesquisa permitiram confirmar a hipótese de que a responsabilidade social é condição estratégica na construção de relações participativas internas e externas da empresa, evidenciando que a responsabilidade social na Cummins é um processo na direção da construção desta empresa como cidadã.



ABSTRACT: The present dissertation has as its theme the study and analysis of the understanding and the practices of social responsibility for the construction of corporate citizenship.

Its object of investigation relied upon the multinational Cummins Brasil Ltda., a diesel engine manufacturer, located in the city of Guarulhos, in the state of São Paulo, for having been recognized and awarded as a corporate citizen.

The theoretical scenario is comprised of the conceptual references interrelated with social responsibility, citizenship and ethics.

The research is of qualitative nature, mainly with methodological procedures, half-structured interviews accomplished with six individuals, composed by four employees and two others from social projects, whose analysis of the empirical data emphasizes the content and meaning of these individuals' accounts.

The results of the research allowed the confirmation of the hypothesis, that is, that social responsibility is a strategic condition for the construction of internal and external participative relations of the company, evidencing that social responsibility at Cummins is a process towards the construction of this business organization as a corporate citizen.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
<b>CAPÍTULO I – Uma Aproximação Contextual à Empresa Cidadã.....</b>	<b>16</b>
1. No Rastro da Globalização no âmbito empresarial.....	16
2. No Caminho da Empresa Cidadã.....	29
<b><i>CAPÍTULO II – Uma Abordagem Conceitual à Empresa Cidadã.....</i></b>	<b>35</b>
1. Em torno da Cidadania e da Ética.....	35
2. A questão da Responsabilidade Social.....	42
2.1 Um preâmbulo necessário.....	42
2.2 Um breve histórico: origem e referências conceituais.....	45
2.3 A Constituição da Responsabilidade Social na Empresa Cidadã.....	62
• – Face Interna.....	62
• – Face Externa.....	74

<b>CAPÍTULO III – Cummins – Guarulhos – SP : Caracterização e a questão da Responsabilidade Social.....</b>	<b>85</b>
1. Origem, perfil, certificação e premiação da Cummins – Guarulhos .....	85
2. Constituição da Responsabilidade Social na Cummins.....	96
• – Face Interna.....	98
• – Face Externa.....	109
3. Percepções dos sujeitos da pesquisa sobre Responsabilidade Social na Cummins.....	111
• – Responsabilidade Social e Empresa cidadã.....	113
• – Dinâmica dos projetos sociais.....	115
• – Limites e perspectivas da Responsabilidade Social.....	118
<b><i>Considerações Finais: Significados da Responsabilidade Social na</i></b>	<b>122</b>
<b>Cummins em direção à empresa cidadã.....</b>	
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>126</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>131</b>
--------------------	------------

## INTRODUÇÃO

Na qualidade de economista com prática docente e profissional na área de Administração, os aspectos sociais das empresas sempre constituíram foco de minha observação e preocupação quanto ao seu desenvolvimento insuficiente.

Esta questão me levou a buscar entendimentos mais precisos na área do Serviço Social, daí minha escolha em fazer o Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social na PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

Neste sentido me defini por estudar os “Significados da Responsabilidade Social na Construção da Empresa Cidadã”.

Os motivos imediatos que me levaram ao estudo do tema da presente pesquisa, foram assim baseados em atitudes de meu comportamento pessoal e de dúvidas a respeito do que se compreende ser uma empresa cidadã.

Ocorreram-me então, as seguintes indagações: o que significa uma empresa cidadã? O que é a Responsabilidade Social Empresarial no contexto da cidadania? São perguntas que me instigaram. Sentia a necessidade de melhor entender como uma empresa cidadã, ao adotar uma posição pró-ativa, contribui para encaminhar soluções aos problemas sociais e participar do desenvolvimento social.

Os estudos sobre responsabilidade social empresarial que consultei, vem revelando, na atualidade, que as empresas vem adotando a idéia de serem certificadas como cidadãs, e cada vez mais esse interesse vem aumentando. As empresas hoje, em geral, possuem cargos qualificados para o desempenho de recursos sociais com o objetivo de, internamente, desenvolver funcionários capacitados a melhor interação na empresa e, externamente, atender mais satisfatoriamente as necessidades dos consumidores, bem como as demandas sociais da comunidade.

Desta forma, o crescente interesse de estudos e práticas sobre o tema, evidenciam sua contemporaneidade.

Existem hoje produções bibliográficas relevantes na área de Administração de Empresas e Serviço Social voltadas a este tema, dando suporte de pesquisa para que o Administrador e o Assistente Social possam desenvolver projetos de Responsabilidade Social.

Ao final do século XX, em função dos avanços da tecnologia da informática, as dimensões de tempo e espaço se transformaram, aproximando instantaneamente as pessoas, globalizando suas relações.

Em virtude da globalização, esta pesquisa passou a ter uma pergunta central: Como a responsabilidade social pode contribuir para a construção de uma empresa cidadã?

Foi construída como hipótese que a responsabilidade social é condição estratégica no desenvolvimento de relações participativas no interior da empresa, bem como no seu entorno sócio-ambiental.

A partir da definição desses elementos fundamentais da pesquisa, seu objeto delimitou-se no estudo e análise do entendimento e das práticas de responsabilidade social na empresa multinacional sediada em Guarulhos (SP) Cummins Brasil Ltda., fabricante de motores a diesel.

Em decorrência disso, o objetivo geral da pesquisa visa conhecer e analisar as concepções e práticas de Responsabilidade Social e sua incorporação na gestão empresarial da Cummins Brasil Ltda., ao ser considerada e reconhecida como uma empresa cidadã, na perspectiva de cidadania e ética.

O marco teórico teve por referência os conceitos inter-relacionados de Responsabilidade Social, Cidadania e Ética.

Os levantamentos bibliográficos feitos sobre os conceitos de referência notadamente em autores contemporâneos, das áreas de Ciências Sociais, Serviço Social e Administração de Empresas, e a pesquisa documental feita a respeito da empresa Cummins Brasil Ltda., conduziram-me a uma observação participante e pesquisa empírica, no ambiente institucional da própria empresa, conhecendo assim o processo dos trabalhos voltados para as práticas sociais.

A pesquisa em foco, de natureza qualitativa, entendida como a que busca o desvelamento e os significados latentes ou expressos de uma realidade ou de um fenômeno, teve os seguintes procedimentos metodológicos: para a pesquisa empírica, foram selecionados seis sujeitos: quatro supervisores (de produção, marketing, qualidade e social), e duas diretoras, sendo uma da Escola de Ensino Fundamental da Prefeitura Municipal de Guarulhos, e outra do Núcleo Educacional da Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo, ambas representantes das parcerias para os projetos sociais da Cummins. Com estes sujeitos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com base em um roteiro com questões abertas.

Duas entrevistas foram gravadas com permissão dos sujeitos. As outras quatro, foram anotadas por não terem sido permitidas as gravações em fita. Todas foram transcritas e revisadas pelos sujeitos, tendo sido realizadas nos respectivos setores de trabalho.

Não foi possível realizar entrevistas com a Direção da empresa porque alguns diretores estavam fora do Brasil e os outros impossibilitados com compromissos previamente agendados.

As entrevistas foram precedidas por contactos telefônicos com a Supervisora de Projetos Sociais e Diversidade, solicitando a permissão para a realização da pesquisa e agendando as entrevistas com os diferentes sujeitos.



Quanto à observação participante, utilizei um caderno de campo para as anotações que julguei significativas. Realizei também, visitas às instalações da empresa, bem como aos três projetos sociais, Escola Victor Civita, Escola Bezerra de Menezes e o Asilo São Vicente de Paulo. Cabe também mencionar os diversos contactos que mantive com os sujeitos da pesquisa para complementações necessárias ao estudo.

Para a construção da análise dos dados e informações, à luz do marco teórico, foram selecionados eixos analíticos, da leitura das transcrições das entrevistas, enfatizando seus conteúdos e significados.

A estrutura desta dissertação compõe-se de três capítulos que se articulam. No primeiro capítulo, denominado “Uma aproximação contextual à empresa cidadã”, são enfatizadas a globalização e suas repercussões para as empresas, neste início do século XXI.

No segundo capítulo, “Uma abordagem conceitual à empresa cidadã”, são abordados os conceitos da cidadania e ética, e o valor da responsabilidade social.

No terceiro capítulo, intitulado “Cummins – Guarulhos – SP: caracterização e a questão da Responsabilidade Social”, são expostas sua origem, perfil, certificação e premiação recebidas como empresa cidadã, constituição e percepções dos sujeitos da pesquisa sobre a dimensão da Responsabilidade Social.

As considerações finais, apresentam significados da Responsabilidade Social na Cummins, bem como reflexões sobre esta experiência em direção à empresa cidadã.

## **CAPÍTULO I – Uma Aproximação Contextual à Empresa Cidadã**

Para se compreender o escopo deste estudo, é indispensável contextualizá-lo no processo contemporâneo da globalização, que abarca as dimensões: econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais, embora neste item, seja priorizado o âmbito empresarial.

### **1. No Rastro da Globalização no âmbito empresarial**

As empresas na contemporaneidade, enfrentam um ambiente de mutação que é a globalização dos negócios, na perspectiva do neoliberalismo, e da supremacia do mercado nas relações com o Estado e a sociedade. Para Muçouçah (1995) (apud Vieira 2002, p.73), “a globalização é normalmente associada a processos econômicos, como circulação de capitais, a ampliação dos mercados ou a integração produtiva em escala mundial”<sup>1</sup>.

A administração das empresas não está mais restrita às fronteiras nacionais. A *BMW*, uma empresa de origem alemã, fabrica carros na Carolina do Sul (EUA), o McDonald's que vende hambúrgueres na China, a *Exxon*, uma empresa norte-americana, tem mais de três quartos de suas receitas de vendas vindos de fora dos Estados Unidos. A *General Motors* produz automóveis no Brasil. As peças do carro *Crown Victória*, da *Ford*, procedem do mundo todo:

---

<sup>1</sup> Cabe esclarecer que a globalização não se limita aos negócios, mas segundo Anthony Giddens (1990) (apud Vieira 2002, p.73), “é a intensificação de relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira, que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”.

México (bancos, pára-brisas, e tanques de combustível), Japão (amortecedores), Espanha (comandos eletrônicos do motor), Alemanha (freios ABS) e Inglaterra (peças-chave do eixo).

Podemos observar com esses exemplos, que, sobretudo, nas últimas três décadas, há uma crescente transnacionalização das relações econômicas. E, para as empresas serem eficazes nesse mundo sem fronteiras, precisam se inserir nas diferentes culturas, e nos sistemas sociais.

Nos anos 60 <sup>2</sup>, o primeiro ministro do Canadá comparou a proximidade de seu país aos Estados Unidos a algo como dormir com o elefante branco: “você sente cada movimento que o animal faz”, disse ele. Depois do ano 2000, pode-se generalizar essa analogia para o mundo todo. Houve o aumento das taxas de juros no Japão que afetaram instantaneamente as empresas do mundo todo. Com a queda do comunismo na Europa oriental e o colapso da União Soviética, criaram-se oportunidades para as empresas comerciais do mundo inteiro.

As empresas internacionais, como por exemplo, a Siemens, a Remington, a Singer, vendiam seus produtos em muitos países no século XIX. Em 1920, algumas empresas como a Fiat, Ford, Unilever e Shell, já haviam se tornado multinacionais. Mas foi só no início dos anos 60, que se ampliaram as **corporações multinacionais (CMs)**. Essas empresas que mantêm operações

---

<sup>2</sup> Fundamentos de Administração Conceitos Essenciais e Aplicações. ROBBINS, S.R., DECENZO, D.A. São Paulo, 4 . ed. Prentice Hall, p..26.

significativas em dois ou mais países de forma simultânea, iniciaram um rápido crescimento no comércio internacional. Hoje várias empresas como, a Gillette, Wall-Mart, Coca-Cola, fazem parte de um número crescente de empresas baseada nos Estados Unidos que recebem parcelas significativas de suas receitas anuais de operações no estrangeiro.

O ambiente global se expandiu criando uma organização global ainda mais genérica, chamada **corporação transnacional (CT)**. Esse tipo de organização não procura copiar seus sucessos domésticos na administração das operações estrangeiras, muito pelo contrário, as decisões nas CTs, são tomadas localmente. São tomadas por funcionários nativos (pessoas nascidas e criadas no próprio país) que são contratadas para executar as operações.

Os produtos e as estratégias de marketing para cada país, são planejados com base na cultura local, é o exemplo da Nestlé, uma corporação transnacional. Ela possui operações em quase todos os países do mundo, sendo a maior empresa alimentícia do planeta. A Nestlé adapta os seus produtos da empresa aos múltiplos clientes. A Nestlé procura vender seus produtos de forma adequada à região, por exemplo, em partes da Europa vendem-se produtos que não estão disponíveis nos Estados Unidos ou na América Latina.

Muitas empresas grandes e bem conhecidas estão se deslocando para globalizar mais eficazmente suas estruturas administrativas, quebrando arranjos internos que impõem barreiras geográficas artificiais. São as chamadas **organizações sem fronteiras**. É o caso da *IBM*, que abandonou sua estrutura organizacional baseada no país e se reorganizou em quatorze grupos. A Ford fundiu suas operações automobilísticas e fábricas culturalmente distintas na Europa e na América do Norte para acrescentar uma divisão na América Latina e no Pacífico Asiático, no futuro.

A mudança para uma administração sem fronteiras internas é uma maneira de aumentar a eficiência e a eficácia de um mercado global competitivo sem perder suas raízes.

As repercussões da globalização nas empresas são múltiplas e complexas, decorrentes do processo de reestruturação produtiva que afetou profundamente o mundo do trabalho.

As empresas transnacionais detêm as informações relacionadas ao setor produtivo das empresas, abrangendo comércio, tecnologia e as finanças internacionais. O comando da economia global encontra-se no mercado financeiro e atuam nesse mercado as grandes empresas que tomam decisões sobre o câmbio, taxa de juros, etc. Vale dizer que quanto às pequenas médias e até grandes empresas nacionais, essas repercussões são diretas no sentido de serem

absorvidas ou compradas por empresas multinacionais, ou de ficarem vulneráveis à terceirização, ou no limite, serem extintas<sup>3</sup>.

Em reunião realizada na França, em junho de 1996, entre os oito países mais ricos do mundo, emitiu-se um comunicado ressaltando “a criação de dispositivos mais concretos e eficazes para enfrentar os riscos ligados ao funcionamento dos mercados financeiros no contexto da globalização”. Tais medidas tinham a intenção de combater as exportações dos países pobres que participavam da competitividade no mercado, pois havia abusos da mão-de-obra barata e exploração de crianças e prisioneiros.

Existem outros aspectos da globalização sobre a economia, tais como: lavagem internacional de dinheiro, desregulamentação do mercado de câmbio, comprometendo a integração dos mercados como solução mágica para o desenvolvimento, trazendo como consequências sociais: o desemprego, disseminação da pobreza, reduções salariais, além de afetar a qualidade de vida e os problemas relativos à natureza.

Descobrimos que a terra se tornou mundo, de que o globo não é mais uma figura astronômica, mas sim, um território no qual todos se encontram

---

<sup>3</sup> Ver: RIFKIN, Jeremy. O Fim dos Empregos. O declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? : Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo, Cortez, 2003.

relacionados e atrelados, diferenciados e antagônicos. Essa descoberta nos surpreende e nos encanta, ao mesmo tempo nos traz um certo temor.

Podemos observar que o globo não é mais um conglomerado de nações, sociedades nacionais, Estados-nações, que se encontravam situados em suas relações de interdependência, dependência, colonialismo, imperialismo multilateralismo, etc. O mundo não é mais voltado só ao indivíduo, tomado singular e coletivamente como povo, classe, grupo, minoria, maioria, opinião pública. Ainda que a nação e o indivíduo continuem a existir de forma real, inquestionavelmente estão todos presentes o tempo todo em todo lugar.

A globalização está presente não somente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. A respeito das vivências e opiniões de uns e outros, a maioria reconhece que esse fenômeno está presente pela forma que se desenha o novo mapa geográfico do mundo, na realidade e no imaginário.

Existem muitas teorias empenhadas em esclarecer as condições e os significados da globalização. Algumas são tímidas, ao passo que outras bastante audaciosas, e até algumas vezes desconhecem-se mutuamente, e noutras acabam influenciando-se. Mas todas abrem perspectivas para o esclarecimento das configurações e movimentos da sociedade global.



O mundo entrou na era do globalismo. Todos estão sendo desafiados pelos dilemas e horizontes que se abrem com a formação da sociedade global. Porém, como afirma Vieira (2002, p.84), “ao aprofundar a mercantilização das relações sociais, a atual reestruturação capitalista, vem abalando a ordem jurídico-política e as diferentes instituições estatais e civis que a regulavam”.

É uma realidade de certa forma problemática atravessada por movimentos de integração e fragmentação. Simultaneamente à interdependência e à acomodação, acabam desenvolvendo-se tensões e antagonismos ao mesmo tempo. Isto implica em tribos e nações, coletividades e nacionalidades, grupos de trabalhos e classes sociais, etnias e religiões, sociedade e natureza. São muitas as diversidades e desigualdades que se desenvolvem com a sociedade global. Algumas são antigas e outras, recentes, são surpreendentes.

Para compreender os movimentos e as tendências da sociedade global, deve ser indispensável compreender como as desigualdades e diversidades atravessam o mundo. Essas desigualdades atribuem-se ao poder das práticas e saberes da tecnologia, reprimindo a oferta de empregos, libertando os conflitos sociais, e gerando rapidamente a exclusão social.

Para Octavio Ianni (2001) <sup>4</sup>, os problemas de globalização naturalmente implicam em um diálogo múltiplo com autores e interlocutores, em diferentes

---

<sup>4</sup> Teorias da Globalização. Octavio Ianni – 9ª ed. – Rio de Janeiro.2001.

enfoques teóricos. Em larga medida, esse diálogo está registrado em suas citações.

Esse é o vasto cenário em que se formam e recriam correntes de pensamento de alcance global. Elas podem ser indispensáveis para que se possa explicar, transformar ou ao menos imaginar o que vai pelo mundo.

Uma empresa é mais afetada pela globalização quando sua administração decide entrar no mercado global. Para que uma organização se torne global tem que passar por três estágios:

- **Resposta passiva** – Os empresários dão o primeiro passo em direção à globalização mediante a simples exportação dos produtos para países estrangeiros.
- **Entrada pública inicial** – Aqui os empresários têm um compromisso público de vender os produtos no exterior ou procurar fazer com que sejam produzidos em fábricas estrangeiras. Esse estágio transcorre com o envio de funcionários da empresa em viagens regulares de negócios para fazer contatos com clientes estrangeiros ou então empregando agentes estrangeiros e representantes no exterior para sua linha de produção.
- **Operações internacionais estabelecidas** – Aqui há um forte comprometimento dos gerentes em buscar agressivamente os mercados internacionais. Os gerentes podem licenciar ou fazer franquias para outras

empresas e com isso ter o direito de usar o nome, tecnologia ou especificações dos produtos da organização. Trata-se de um modelo que é muito utilizado pelas empresas farmacêuticas e pelas redes de fast-food.

Há também as **alianças estratégicas**, onde os empreendimentos envolvem grandes compromissos, uma empresa doméstica e uma empresa estrangeira compartilham o custo do desenvolvimento de novos produtos ou da construção de instalações de produção em um país estrangeiro.

Essas parcerias proporcionam um meio rápido e menos caro para que as empresas possam competir globalmente sem que elas se aventurem por conta própria. Exemplos dessas alianças incluem a *British Airways e American Airlines*, a Nestlé e a *General Mills*.

Os empresários se lançam num grande comprometimento e assume um risco maior quando as organizações abrem uma subsidiária estrangeira. Essas subsidiárias podem ser administradas como CMs, como CTs, ou como organizações sem fronteiras internas.

O crescimento do capitalismo provocou mudanças globais fazendo do mundo um lugar menor. As empresas têm novos mercados para conquistar. Trabalhadores bem treinados e confiáveis em países como a Hungria, Eslováquia, República Tcheca, e outros acabaram se tornando uma rica fonte de mão-de-obra de custo baixo para organizações de todos os lugares. Com a implantação de

livres mercados na Europa Oriental realça ainda mais, a crescente independência dos países, bem como o potencial para que produtos, mão-de-obra e capital se movimentem facilmente pelas fronteiras nacionais.

Com um mundo sem fronteiras há assim, novos desafios para os empresários, como por exemplo, administração em países onde há uma cultura diferente da sua. Neste caso, o desafio implica em reconhecer as diferenças que possam existir e procurar descobrir os meios de fazer interações eficazes. Desta maneira conclui-se que uma das primeiras questões que o empresário deve aprender a lidar é a percepção de estrangeiros.

Antigamente os empresários tinham uma visão muito provinciana para o mundo dos negócios, uma ótica estreita e viam as coisas exclusivamente com seus próprios olhos dentro de suas próprias perspectivas. Acreditavam ainda que suas práticas de negócios eram as melhores do mundo. E não reconheciam que pessoas de outros países tinham meios diferentes de fazer as coisas, ou que viviam de modo diferente.

O provincianismo é uma visão etnocêntrica que, não tem êxito em uma aldeia global e tão pouco é a visão dominante de hoje. Mas a mudança de percepções dos empresários das multinacionais requer, inicialmente, a compreensão das diferentes culturas e de seus ambientes.

Cada país possui os seus próprios valores, moral, costumes, sistemas políticos e econômicos e leis. As abordagens tradicionais para se estudar os negócios internacionais procuraram avançar em cada uma dessas áreas,

argumentando que as abordagens de negócios tradicionais precisam ser entendidas dentro de seus contextos sociais. É o sucesso organizacional que vem de uma variedade de práticas administrativas derivadas de um ambiente de negócios diferentes.

Como exemplo, podemos citar o conceito de *status* que é percebido de forma diferente de um país para outro. Na França, o *status* é o resultado de fatores importantes para a organização, como tempo de serviço, grau de instrução e assim por diante. Tal ênfase é chamada de *status atribuído*. Nos Estados Unidos, o *status* é uma função daquilo que os indivíduos atingiram pessoalmente chamado de *status alcançado*.

Os empresários precisam entender estas questões sociais (como o *status*) que podem afetar as operações em um outro país. Os países também têm leis diferentes como por exemplo, nos Estados Unidos leis impedem que empregadores tomem medidas contra funcionários exclusivamente com base na idade avançada desses. Não existem leis similares em todos os outros países.

Para as empresas o fato é que uma das questões de visão do ambiente global, partindo de uma perspectiva simples, pode ser uma visão muito estreita e problemática. Uma abordagem mais apropriada é reconhecer as dimensões

culturais de ambiente de um país. Um estudo esclarecedor dessas diferenças em ambientes culturais foi elaborado por Geert Hofstede<sup>5</sup>.

Para Hofstede, a estrutura da empresa é uma das abordagens mais amplamente pesquisadas para análise de variações culturais. Ele estudou mais de 116.000 funcionários da IBM em 40 países a respeito de seus valores relacionados ao trabalho e descobriu que gerentes e funcionários apresentam variações em cinco dimensões de valor da cultura nacional.

Essas dimensões são listadas e definidas a seguir:

- **Distância do poder** – O grau em que as pessoas de um país aceitam que o poder das instituições e das empresas seja distribuído desigualmente. Varia de ‘relativamente iguais’ (baixa distância do poder) para ‘extremamente desigual’ (alta distância do poder).
- **Individualismo versus coletivismo** – Individualismo é o grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos e não como membros de grupos. Coletivismo, em oposição, equivale a um grau baixo de individualismo.

---

<sup>5</sup> Hofstede, G. *Cultures consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980, p. 25-26, e Hofstede, “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of international Business Studies*, outono 1983, p. 75-89.

- **Quantidade de vida versus qualidade de vida** – Quantidade de vida é o grau em que prevalecem valores como afirmação, aquisição de dinheiro e bens materiais, e concorrentes. Qualidade de vida, é o grau em que as pessoas valorizam os relacionamentos, e mostram sensibilidade e preocupação para com o bem-estar dos outros.
- **Evitação de incertezas** – O grau em que as pessoas de um país preferem as situações estruturadas às não-estruturadas. Nos países com alta pontuação, na evitação de incertezas, as pessoas apresentam um elevado nível de ansiedade, que se manifesta em grande nervosismo, *stress* e agressividade.
- **Orientação de longo prazo versus de curto prazo** – Nas culturas com orientações de longo prazo, as pessoas olham para o futuro e valorizam a economia e a persistência. Já uma orientação de curto prazo, valoriza o passado e o presente, e enfatiza o respeito pelas tradições e o cumprimento das obrigações sociais.

Mas, o que concluiu o estudo de Hofstede? Eis aqui alguns pontos interessantes: China e África Ocidental, tiveram uma alta pontuação em distância do poder; os Estados Unidos e Países Baixos, tiveram uma pontuação baixa. A maioria dos países asiáticos é mais coletivista do que individualista; os Estados Unidos tiveram a classificação mais alta no individualismo entre todos os países. Alemanha e Hong Kong, tiveram uma classificação alta na quantidade de vida; Rússia e Países Baixos tiveram uma classificação baixa. Na evitação da incerteza,

França e Rússia tiveram pontuação alta; Hong Kong e Estados Unidos tiveram pontuação baixa. China e Hong Kong apresentaram orientação de longo prazo, ao passo que França e Estados Unidos apresentaram orientação de curto prazo.

A causa disto, é em primeiro lugar, observar que as empresas com menos níveis hierárquicos, não permitem muitas promoções. Em segundo lugar, as organizações norte-americanas que moviam os seus melhores e mais inteligentes na trajetória rápida de um novo emprego a cada doze ou dezoito meses, estão se perguntando se esta é a melhor forma para pessoa e empregadores descobrirem se estão sendo bem sucedidos ou fracassando no emprego.

Pelo exposto, a globalização é um fenômeno de imensa abrangência, de transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais, provocando um processo de reestruturação capitalista. Esse contexto vem reconfigurando as empresas em sua missão, relações, ações, etc., tornando-as agentes dinâmicos e estratégicos do sistema neocapitalista.

## **2. No Caminho da Empresa Cidadã**

Como se sabe, as empresas ao longo do tempo, incorporam mudanças e procedimentos para se adaptar às novas realidades e garantir a sobrevivência. Na atualidade, com as transformações advindas da globalização e da reestruturação produtiva, as empresas vêm revelando uma consciência crescente de assumir um



papel mais amplo na sociedade, para além do seu objetivo básico de gerar riquezas.

Essa consciência é uma resposta à uma crescente demanda da sociedade por novas ações sociais, e também, por motivos de caráter estratégico de garantir sua perpetuação no mercado. Essa consciência de mudança da empresa, continua a valorizar as técnicas já conhecidas de melhoria de gestão organizacional: qualidade total, reengenharia, produtividade, relação custo-benefício, etc.

Os avanços das empresas nessa dimensão de gestão organizacional, no presente, devem incluir relações com a comunidade, concretizadas em programas sociais. É importante assinalar que os avanços acima mencionados não ocorrem em empresas que são concebidas somente como negócios, ou seja, que visam o lucro a qualquer custo, somente se preocupando com os fornecedores e clientes.

Tais avanços começam a se concretizarem em empresas concebidas como organizações sociais, que além dos clientes e fornecedores, valorizam os funcionários, o governo, a sociedade e os acionistas.

Essa compreensão tem respaldo no pensamento de José Mindlin ao afirmar que “a empresa não é um fim em si mesma, mas um instrumento de

desenvolvimento social”<sup>6</sup>. A efetivação da empresa como organização social, varia desde as empresas que tratam os sujeitos delas integrantes de modo reativo, limitando-se a resolver problemas e conflitos, como a buscar estrategicamente maximizar as relações com todos, definindo políticas e linhas de ação em relação a cada um.

A empresa como organização social é alicerce do entendimento do que vem se reconhecendo como empresa cidadã, nos dias atuais. A empresa cidadã opera fundamentalmente sob uma concepção estratégica, um compromisso ético, e respeito aos direitos de todos os seus integrantes. Ela não busca apenas os resultados financeiros expressos no balanço contábil ou financeiro, mas avalia a sua contribuição à sociedade através de um balanço social, que procura divulgar os resultados de sua ação sócio-ambiental, ou seja, os campos de ação relacionada aos seus funcionários, seu público externo (fornecedores, clientes, comunidade, etc.) e ao meio ambiente.

Para Kroetz (2000, p.68) (apud Lima 2005, p.116), o balanço social “é ainda, um instrumento de auxílio na gestão da entidade, contribuindo para a melhora da estrutura organizacional, da informação e da comunicação, da produtividade, da eficiência e eficácia, etc.”.

---

<sup>6</sup> MARTINELLI, A.C. (1997, p.81). “Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora”. In: IOSCHPE E.B. (org.). Terceiro Setor – desenvolvimento social sustentado.

A empresa cidadã tem sempre uma posição pró-ativa de se inserir na sociedade, buscando contribuir para as soluções de manifestações da nova questão social, resultante, com a globalização, da reestruturação produtiva.

A empresa cidadã deve ter a clareza de distinguir o que seja uma linha divisória entre o comercial e o social, ou seja, enquanto realiza práticas comerciais, usa o marketing, a promoção, a publicidade, e enquanto realiza programas sociais, voltados ao bem comum, ela mobiliza todos os recursos necessários à sua concretização, como informações, recursos humanos voluntários, práticas participativas, etc.

A empresa cidadã, segundo Martinelli (2000, p.86), vem gerando subprodutos que trazem à empresa, ganhos relevantes. Entre estes, destacam-se:

- o valor agregado à imagem da empresa, que significa a atitude favorável que a sociedade atribui a ela, como reconhecimento de sua atuação na comunidade;
- formação de uma consciência coletiva interna de seus integrantes, de participação na sociedade e de construção de valores como solidariedade e atuação em equipe;
- a abertura da empresa em parceria com organizações sociais sem fins lucrativos ou organizações não governamentais para uma soma de esforços institucionais, na operacionalização de projetos sociais;
- nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários, ou seja, as pessoas estimuladas em seu papel de cidadãos e engajadas em programas sociais consistentes, apresentam um diferenciado

crescimento pessoal que tem reflexos significativos no crescimento profissional, familiar e social; e

- a mobilização de recursos disponíveis da empresa sem necessariamente implicar custos adicionais, como por exemplo, horas de trabalho, voluntariado do funcionário, extraído das suas horas produtivas, sem acarretar perda de desempenho operacional em seu setor.

Assim, com Martinelli (2000, p.81), estamos convencidos que no estágio atual da realidade brasileira, quando se busca um novo padrão de desenvolvimento que vai além da lógica econômica de crescimento para um desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável, a empresa cidadã significa substantivamente “uma visão inovadora para uma ação transformadora”, no interior da própria empresa e no seu entorno.

A atuação da empresa cidadã assim, amplia e completa seu papel de agente econômico e a transforma em agente social, por disponibilizar, adaptando, os mesmos recursos usados no seu processo produtivo com vistas a contribuir para a transformação da sociedade e a consecução do desenvolvimento humano e do desenvolvimento sustentável.

Este desenvolvimento, segundo Vieira (2002, p.130-131), “é aquele que deve atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro. Prevê a superação da pobreza e o respeito aos limites

ecológicos, aliados ao aumento do crescimento econômico, como condição de possibilidade para se alcançar uma sustentabilidade global”. (Relatório “Nosso futuro comum” – ONU – 1987).

## ***CAPÍTULO II – Uma Abordagem Conceitual à Empresa Cidadã***

O tema cidadania tem raízes históricas desde o mundo clássico, embora os direitos civis sejam conquistados a partir do século XVIII, seguidos dos direitos políticos no século XIX, bem como dos direitos sociais no século XX. Nesse limiar do século XXI estão em emergência os direitos culturais.

Dessa forma, é a partir da segunda metade do século XX que se assiste, em todo mundo, a uma multiplicação de estudos sobre o tema cidadania, o que revela a sua importância para a construção da democracia na maioria dos países.

### **1. Em torno da Cidadania e da Ética**

Cidadania e ética constituem conceitos pilares e interdependentes quando se considera a construção da empresa cidadã. No que diz respeito à cidadania, o significado do termo é duplo: primeiramente cidadania refere-se à condição dos que residem na cidade, além de se referir à condição de um indivíduo como membro de um Estado, ou seja, como portador de direitos e obrigações.

Nesse sentido, a associação entre os dois significados deve-se a uma transformação fundamental no mundo moderno: a formação dos Estados centralizados, a qual impõe jurisdição uniforme sobre um território nacional.

Foi de um discurso do dramaturgo Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais, em outubro de 1774, que surgiu o sentido moderno da palavra cidadão, a qual ganharia maior ressonância nos primeiros meses da Revolução Francesa, com a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão.

Desse modo, o termo Cidadão tornou-se sinônimo de homem livre, portador de direitos e obrigações, a título individual, assegurados em lei. É na cidade, portanto, que se formam as forças sociais mais diretamente interessadas na individualização e na codificação desses direitos: a burguesia e a moderna economia capitalista.

É da concepção dos direitos da Declaração Francesa (1789) que advém, em 1948, o conteúdo substantivo da Declaração Universal dos Direitos do Homem pela ONU (Organização das Nações Unidas), que no artigo 1º define: *“Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos”*.

Nessa visão, *“o Estado de Direito, segundo Bobbio (1992), é o Estado de Cidadãos”*. Hoje existe um grande movimento pelo reconhecimento, definição e garantias internacionais dos direitos humanos, o que garante à cidadania uma relevância ímpar.

Segundo Vieira (2002, p.22), *“o conceito de cidadania, enquanto direito a ter direitos, tem-se prestado a diversas interpretações. Entre elas, tornou-se clássica a concepção de T.H. Marshall, quem propôs a noção de cidadania como*

*sendo composta dos direitos civis e políticos – direitos de primeira geração – e dos direitos sociais – direitos de segunda geração”.*

Os direitos civis, conquistados no século XVIII, referem-se aos direitos individuais de liberdade, de igualdade, de propriedade, de ir e vir, assim como o direito à vida, à segurança, entre outros. Trata-se de direitos que fundamentam o liberalismo clássico.

Já os direitos políticos, conquistados no século XIX, referem-se desde à liberdade de associação e reunião de organização política e sindical à participação política, eleitoral, entre outras. São considerados direitos individuais, porém exercidos coletivamente e, assim, incorporados ao liberalismo.

Assim, os direitos sociais e econômicos foram conquistados no século XX e diz respeito aos direitos ao trabalho, à aposentadoria, ao seguro-desemprego, à saúde, à educação e a outros direitos.

Ainda no final do século XX, surgiram os chamados “*direitos de 3ª geração*”. São os direitos que têm como titular não o indivíduo, mas grupos humanos, como a nação, coletividades étnicas, ou a própria humanidade. São exemplos desses direitos: o direito à paz, o direito ao desenvolvimento, o direito ao meio ambiente, entre outros.



Consideramos, portanto, o conceito de cidadania polêmico, uma vez que contém diferentes visões, algumas até críticas, à proposta de Marshall, considerada evolucionista e, de certo modo, a-política.

Na contemporaneidade, tem surgido concepção mais democrática sobre cidadania, sendo que além de sua vinculação ao espaço territorial da nação, teria um caráter transnacional, como os direitos humanos, no contexto do processo de globalização.

É nesse contexto que nasce hoje o conceito de cidadão do mundo, de cidadania planetária que vem sendo construída pela sociedade civil de todos os países, em contraposição ao poder político do Estado e ao poder econômico do mercado.

A cidadania cada vez mais vem implicando a relação necessária com a democracia, representativa/participativa, com uma sociedade pluralista, um Estado democrático, uma educação e cultura políticas dos indivíduos, grupos e outros sujeitos coletivos. A cidadania, dessa forma, visa contribuir para a emancipação humana, que tem a liberdade e a igualdade como princípios fundamentais.

Quanto ao outro pilar para a construção de uma empresa cidadã, a saber, a ética, trata-se de uma disciplina crítico-normativa que estuda as normas do comportamento humano, mediante as quais o homem tende a realizar, na prática, atos identificados com o bem.

Lembramos que, etimologicamente, o termo ética é de origem grega – *ethos* – e significa costume, maneira habitual de agir. Sentido semelhante é a expressão latina *mos, moris*, da qual vem a palavra moral.

Segundo Arruda (2001, p.42), “a ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos enquanto livres e ordenados a seu fim último”, ou seja, considera os atos humanos enquanto bons ou maus. Voltada para a retidão moral dos atos humanos, esse termo define-se também como uma ciência prática dirigida à ação ou ao ato de fazer ou ao agir.

A ética costuma ser estudada em dois aspectos: o da moral geral, que analisa os princípios básicos da moralidade dos atos humanos, e o da moral social, que aplica tais princípios à vida do homem na sociedade (família, governo, organizações, economia etc.).

A principal fonte da ética é a realidade humana, na qual se fundamentam os princípios morais. A questão da ética é na atualidade uma das relações sociais entre os homens, pois os princípios de moralidade e os valores que orientam a conduta humana estão sendo cada vez mais desconsiderados e distorcidos.

Verificamos uma necessidade imperiosa de ética no cotidiano da vida das pessoas, das organizações, do Estado, da sociedade, do mercado. Daí a preocupação da ética no âmbito empresarial, ganhar prioridade e projeção crescente.

Foi na década de 60, na Alemanha, que se originou a preocupação ética no âmbito empresarial, ao se elevar o trabalhador à condição de participante dos conselhos de administração das organizações. Foi nas décadas de 70 e 80, nos Estados Unidos e na Europa, que passaram a surgir os primeiros estudos da Ética nos Negócios, a partir de pesquisas acadêmicas nas faculdades de administração e em programas de M.B.S. (*Master of business Administration*).

Os anos 90 trouxeram, com uma ampliação do campo da Ética Empresarial, uma universalização desse conceito, podendo-se ressaltar três abordagens principais: a semântica, a teoria e a prática. No final dos anos 90, delinearam-se como temas específicos da Ética Empresarial, como foco de preocupação internacional, a corrupção, a liderança e as responsabilidades corporativas.

As empresas vêm contando com a contribuição dos acadêmicos, dos empresários e das organizações não governamentais para o desenvolvimento da Ética no início do séc. XXI.

O ensino da ética no Brasil iniciou-se em São Paulo na Escola Superior de Administração de Negócios. Em 1992, o Ministério da Educação e Cultura recomendou que todos os cursos de administração, tanto em nível de graduação como de pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina Ética, o que foi aceito de um modo geral pelas instituições de ensino superior que oferecem o curso de administração.

Vale ressaltar, nesse sentido, que a Fundação Getúlio Vargas tem sido um pólo de irradiação da Ética Empresarial, no Brasil e no exterior, devido a diversas iniciativas: ensino, pesquisas, publicações e eventos. No nível internacional, a partir do ano 2000, os estudos realizados sobre ética vem sendo desenvolvidos a respeito dos desafios éticos de globalização.

No seio das empresas constitui ainda um debate em aberto, em virtude de suas vantagens ou desvantagens, a necessidade ou não de implantação de códigos de ética, embora esses códigos não visem solucionar dilemas éticos da empresa, mas fornecer diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir.

Os principais tópicos abordados na maioria dos códigos de ética das empresas são: conflitos de interesse, conduta ilegal, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, suborno, prosperidade de informação, assédio profissional, assédio sexual, uso de drogas e álcool, entre outros.

Além dos códigos de ética, as empresas também costumam estabelecer um comitê de ética formado por integrantes dos diversos departamentos escolhidos pelos próprios colegas, reconhecidos como pessoas idôneas e responsáveis.

Com esses recursos, a empresa vem buscando integrar a ética à sua cultura empresarial, embora se reconheça que muito há ainda por avançar no

sentido de manter e elevar os padrões morais de comportamento das pessoas, da instituição e da sociedade como um todo.

## **2. A questão da Responsabilidade Social**

### **2.1 Um preâmbulo necessário**

As empresas são consideradas, presentemente, como sistemas sociais abertos. Atuam num ambiente dinâmico permeado por inter-relações entre os vários agentes ou grupos sociais, tais como: os trabalhadores diretos, os clientes, os fornecedores, os acionistas, as instituições financeiras, o governo, a comunidade local e o meio ambiente natural.

Segundo Duarte e Dias (1986), a empresa não existe no vácuo, é parte integrante de um macro-sistema social, sendo seus principais componentes representados pelo meio ambiente natural, pela sociedade, pela economia, pelas políticas públicas e pela legislação, ciência e tecnologia, submetida, portanto, a um intrincado conjunto de relações.

Esse “ambiente” assim considerado traz uma enorme quantidade de variáveis para os processos decisórios que, por sua vez, precisam estar em sintonia com as diferentes demandas de acionistas, dirigentes trabalhadores, e outros grupos e indivíduos com os quais mantêm alguma relação.

O ambiente das organizações e suas respectivas interações podem ser classificados em:

- **Macro-ambiente** – Constituído pelas normas gerais de funcionamento da sociedade e dos mercados pelas suas muitas variáveis – econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas etc.
- **Ambiente interno** – É aquele que influencia ou é influenciado por ações ou elementos que têm relação direta com as atividades empresariais, cujos componentes são:
  - Os empregados: responsáveis pelas atividades operacionais da empresa; a eles interessa a segurança no emprego, a remuneração, a realização pessoal etc.;
  - Os dirigentes: a quem compete a definição de políticas, objetivos, metas, tomadas de decisão etc.;
  - Os acionistas: que financiam o empreendimento e têm grande interesse na obtenção dos lucros e dividendos, além da preservação do patrimônio;
- **Ambiente externo** – Não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas pode influenciar nas decisões tomadas por seus dirigentes. Este ambiente é assim composto :
  - Os clientes: pode ser uma organização, fabricante, distribuidor ou um usuário dos produtos e/ ou serviços;

- Os fornecedores: responsáveis pelo suprimento das entradas necessárias para as operações da organização, com os quais ela mantém relações de dependência;
- Os concorrentes: disputam tanto o mercado de fornecedores quanto o de clientes; afetam a oferta e a procura, interferindo nas disponibilidades, preços, qualidade, obtenção de recursos, e no comportamento do ambiente em geral;
- Os grupos regulamentadores: constituídos por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações da empresa; incluem órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe etc.;
- A mídia: as ações das empresas ganham uma visibilidade cada vez maior; as informações veiculadas podem influenciar as ações da empresa;
- O meio ambiente: do meio ambiente a empresa recebe a infraestrutura em que se assenta e os elementos físicos essenciais à sua atividade.

Assim, se no passado os administradores podiam tomar decisões sem se preocupar muito com a influência e os reflexos do meio ambiente externo, hoje a complexidade do ambiente de negócios e as rápidas transformações que nele ocorrem faz com que os administradores considerem, nas suas decisões internas, as influências oriundas do ambiente externo. (Duarte, 1986)

Segundo Aragão (2000), o ambiente de negócios assiste a três revoluções simultâneas, quais sejam:

- **De natureza econômica** – caracterizada pela formação de blocos econômicos, transferência de riqueza, globalização de mercados;
- **De natureza tecnológica** – traduzindo-se em aumento da produtividade, extensiva a todos os setores;
- **Administrativa** – em que novos modelos de gestão buscam garantir a competitividade;

A concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, a qual tem seu esforço orientado para a maximização de lucros e não considera os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente de negócios na tomada de decisão está sendo questionada pela sociedade.

Ao econômico, acrescenta-se o social, já que a empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo

## **2.2 Um breve histórico: origem e referências conceituais**

Segundo Taylor (1994), já em 1899 o empresário A. Carnigie, fundador do conglomerado U.S.Stell Corporation, estabelecia uma abordagem para a



responsabilidade social nas grandes empresas, que se baseava nos princípios da caridade e da custódia.

Enquanto o primeiro princípio exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os desvalidos, tais como os desempregados, os doentes e os idosos, o segundo afirmava que as empresas e os ricos deveriam zelar pela riqueza da sociedade.

Essa posição ficou evidenciada no processo Henry Ford *versus* Dodge. Em 1919, Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, contrariou um grupo de acionistas, ao reverter parte dos dividendos deles em investimentos na capacidade de produção, aumento dos salários, e constituição de um fundo de reserva. A Justiça Americana posicionou-se contrária à atitude de Ford, alegando que as decisões só seriam justificadas na medida em que favorecessem o lucro aos acionistas.

Em 1953, a Justiça Americana julgou um caso semelhante ao caso Ford. Nesse caso (P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow), julgou favoravelmente à decisão da empresa de doar recursos para a Universidade de Princeton, em detrimento dos interesses de um grupo de acionistas. Pela decisão, uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social, estabelecendo precedente para o exercício da filantropia corporativa.

A inserção social da empresa continuava a se dar, especialmente pela atuação social de seus dirigentes na medida em que, no início, o significado da expressão responsabilidade social referia-se a três aspectos:

- A relação entre a ética pública e a ética privada dos administradores;
- A relação entre empregador e seus empregados;
- A relação entre a empresa e a liderança que mantém em relação à comunidade.

Na década de 60, a participação norte-americana no conflito do Vietnã foi cada vez mais contestada, manifestando-se a sociedade, também, contra a produção e o uso de armamentos bélicos (armas químicas em especial). A legitimidade desse tipo de empreendimento militar e bélico passou a ser veementemente questionada.

A partir desse fato, novos aspectos foram sendo incorporados ao significado de responsabilidade social das empresas, como reflexo de objetivos e valores sociais, como instrumentos pelos quais a sociedade pode promover seus objetivos.

Muitas organizações incorporaram uma nova moral empresarial, a qual denotava que as empresas não teriam mais o direito de produzir e vender aquilo que desejassem. Contra esse entendimento insurgiram-se os defensores do livre-mercado, pois para eles, a prática da responsabilidade social reduziria a eficiência do mercado.

Nos anos 70 e 80, as empresas norte-americanas defrontaram-se com um novo contexto econômico marcado pelo aumento nos custos de energia, pela necessidade de maiores investimentos para cumprir legislações destinadas a reduzir a poluição e proteção de consumidores. Para sobreviverem, as empresas teriam de se voltar ao princípio básico de fazer dinheiro, isto é, maximizar lucros, abandonando as responsabilidades sociais impróprias àquele princípio básico.

De acordo com Friedman (apud Aragão, 2000, p.45):

*“Há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem enganos ou fraudes”.*

O autor considera que os administradores não têm condições de determinar a urgência relativa dos problemas sociais; e, igualmente, não têm condições de determinar a quantidade de recursos que deve ser destinada para a resolução de tais problemas. Administradores que assim procedessem estariam destinando recursos da corporação para realizar o bem-estar social pela sua visão pessoal, e, dessa forma, estariam tachando injustamente seus acionistas, empregados e clientes.

Para os defensores dessa concepção, atividades que não visassem o lucro dos acionistas constituiriam desvirtuamento da finalidade da empresa e grave erro de seus administradores. Estariam reduzindo o ganho dos acionistas e repassando o custo de tais atividades para os consumidores.

No Brasil, o reconhecimento da função social das empresas culminou com a criação da ADCE (Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas) .Na década de 70, houve a iniciativa do reconhecimento da função social da empresa. Contudo, a concepção do conceito de responsabilidade social somente ganhou espaço no final da década de 80, consolidando-se nos últimos anos, de 1990 a 2003.

Dentre os fatores que influenciaram a concepção de responsabilidade social, destacam-se:

- Reorganização do capital, que muda o cenário econômico, tendo como pilar a competitividade mundial, regional e local;
- Aumento das condições de pobreza e da degradação ambiental;
- A Campanha Contra a Fome, de Betinho;
- O fortalecimento dos movimentos sociais; As profundas transformações do mundo contemporâneo, provocando a incerteza e a instabilidade como fatores ameaçadores à sobrevivência das organizações empresariais, ao mesmo tempo em que fortalece a valorização do conhecimento e do progresso;

- A insuficiência do papel do Estado, implicando nas graves críticas às políticas públicas, marcadas pelo assistencialismo, a insuficiência dos recursos, a privatização dos serviços sociais;
- O crescimento da violência urbana, dentre outros.

Nesse cenário, surgem as entidades empresariais, como: FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social), Instituto Ethos, GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas), dentre outras, que têm como foco um novo pensar e agir no âmbito empresarial, o que propicia uma conotação cidadã à arte dos negócios.

Nessa perspectiva, os investimentos sociais privados ganham corpo no Brasil, cujo olhar centraliza-se na alocação voluntária de recursos privados para buscar retorno alternativo de inclusão social e influenciar nas políticas públicas, organizações, universidades. Outro fator de destaque é a necessidade de sobrevivência das empresas frente ao mercado internacional e ao atendimento aos seus consumidores.

Conforme exposto, surgem algumas indagações, tais como:

- O que é responsabilidade social empresarial?
- Quais são os seus vetores? Como o mundo empresarial vai colaborar para a construção de uma sociedade mais eticamente responsável?

Na busca por essas respostas, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, contribuiu, quando, em 1988, afirmou:

*“Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comprometimento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo”.*

Essa concepção assume a responsabilidade social como expressão de uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de co-responsabilidade, na busca do bem-estar público, em articulação com as políticas sociais (institutos, fundações, organizações, universidades, comunidades etc.).

Oded Grajew (2000), empresário e presidente do Instituto Ethos, reafirma esse conceito no momento em que pondera ser a responsabilidade social empresarial uma forma filosófica de gestão de empresas, um importante fator de mudanças nas empresas.

Ainda, segundo o empresário, é por meio da mudança de comportamento empresarial que podemos promover mudanças sociais que levarão o país a uma prosperidade econômica.

Todavia, ressalta-se que o conceito de responsabilidade social está em construção e requer mudanças culturais, em que empresas e parceiros busquem um processo conjunto, sem prejuízo de uns e com os resultados de outros.

A partir dessa reflexão, pode-se responder, com certa precisão, às indagações postas, pontuando alguns aspectos a serem visualizados na prática da responsabilidade social, que se preserva o comprometimento com a cidadania e a ética, tais como:

- Reconhecimento da empresa em relação à importância de seu investimento social na perspectiva de transformação social;
- Conhecimento da realidade social no seu entorno (regional, nacional e internacional);
- Explicitação dos princípios e valores que nortearão os caminhos das iniciativas sociais das empresas;
- Implementação de uma pedagogia social que responda aos aspectos mais significativos de seus princípios e valores;
- Reconhecimento e valorização do sistema de governança corporativa;
- Definição dos indicadores de efetividade, tornando público o balanço social.

De acordo com Drucker (1999, p.71),

*“Não se pode afirmar que uma empresa tenha como responsabilidade apenas o desempenho econômico. Mas esta*

*é sua primeira responsabilidade. A empresa que não trabalha para obter lucro pelo menos igual ao custo do seu capital, é irresponsável, pois desperdiça recursos da sociedade”.*

Para o autor, seria justo e natural que os mesmos grupos de liderança que foram responsáveis pelo êxito em prover as quantidades para a vida assumissem agora a responsabilidade de prover também a qualidade de vida. A responsabilidade social seria então algo a ser incorporado após as necessidades econômicas estarem razoavelmente satisfeitas.

Kang (apud Gaioto, 2001), aponta essa vertente como predominante tanto na literatura acadêmica como na não-acadêmica: a responsabilidade social corporativa seria uma atividade pós-lucro, ou seja, a corporação precisa do lucro para sobreviver, e a responsabilidade social corporativa torna-se uma ação meramente instrumental.

Nesse sentido, verifica-se que existem empresas que na prática envolvem-se nas questões sociais de forma estratégica para melhorar sua reputação junto à mídia e adquirir vantagens competitivas, ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa.

Outros questionamentos dizem respeito aos próprios significados designados à expressão responsabilidade social, uma vez que indicam um envolvimento empresarial de ordem prática.



Para Megginson (1998, p.93):

*“Responsabilidade Social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”.*

Argumenta ainda, que “há uma grande diferença entre agir legalmente – seguindo a letra da lei – e agir com ética e responsabilidade social”. Entretanto, acredita-se que a maioria dos empresários aceita essa prática, apesar de estabelecerem como incentivos, cargos, comissões, entre outros, para que ela se efetive na empresa.

Comportamento socialmente responsável tem sido balizado, em parte, pelos mecanismos de controle da sociedade civil, por ações fiscalizadoras e, também, pela imagem da empresa percebida por diferentes públicos.

Na avaliação de Donaire (1995), “a visão tradicional da empresa como instituição apenas econômica assenta-se dentro de um ambiente previsível e estável. A moderna percepção da empresa em relação ao seu ambiente é muito mais abrangente”

Isso significa que as empresas não podem desconsiderar uma série de fatores que as pressionam a incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Como exemplo de tais fatores, podemos citar:

- Consumidores mais conscientizados dos seus direitos;
- Comunidades das empresas que ganham cada vez mais visibilidade;
- Utilização adequada dos recursos naturais;
- Processos menos poluentes;
- Desmatamento; questões relativas à segurança;
- Qualidade de vida no trabalho.

A maioria das empresas sempre atuou com responsabilidades atreladas à sua função econômica, procurando cumprir etapas que levassem ao processo de acumulação do capital. Essa função continha, e ainda contém hoje, obrigações relacionadas apenas ao desenvolvimento econômico em termos nacionais, estaduais ou municipais.

O principal fim da empresa sempre foi o de auferir lucro em cada exercício fiscal, proporcionando, assim, dividendos para os acionistas ou proprietários. Ao pagar seus impostos em dia, oferecer empregos, desenvolver novas tecnologias e ofertar bons produtos e serviços, a empresa julga estar cumprindo satisfatoriamente a sua função de agente econômico.

No entanto, o objetivo maior continua sendo o lucro, pois a empresa precisa do excedente financeiro para continuar existindo. Assim, no decorrer de vários ciclos econômicos, independentemente de sua área de atuação, emergiram outras variáveis que antes não faziam parte dessa regra administrativa.

Tais variáveis apresentam especificidades que são, ou não, ligadas ao papel econômico das empresas. Na produção, por exemplo, muitas utilizavam, e muitas ainda utilizam, processos que direta ou indiretamente atingem de forma negativa o espaço ecológico, vindo, assim, prejudicar as reservas ambientais, e na maioria dos casos provoca danos irreversíveis à biodiversidade.

Muitas organizações empresariais também adotaram práticas abusivas quanto à utilização de mão-de-obra. Mão-de-obra esta considerada escrava, principalmente nos países situados na periferia capitalista, uma vez que pagam salários que podem ser considerados apenas simbólicos, além de empregar crianças e adolescentes no processo produtivo.

Ao longo dos anos vem-se questionando sobre esses problemas de efeitos negativos gerados pela atuação de empresas sobre a sociedade e o seu *habitat* natural. Observa-se que é evidente que os problemas sociais não se agravaram somente em função de agentes econômicos sobre a sociedade.

Nesse sentido, verifica-se que a mera incapacidade do Estado, principalmente em países subdesenvolvidos, tais como o Brasil, em promover políticas públicas sustentáveis, aliados ao nível insatisfatório de crescimento econômico, pode ser considerada como uma das principais causas da desestabilização social que vitima milhares de pessoas no mundo inteiro.

Esse cenário de desequilíbrio social e ambiental mostra como as transformações sistêmicas interferem no desenvolvimento da sociedade e da própria empresa. Dessa forma, o que acontece de bom ou de ruim é fruto da intervenção de atores que têm forte poder político e econômico. Um desses atores é evidentemente a empresa.

Segundo Morgan:

*"Ao longo da história, as organizações tem sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor sua respectiva vontade sobre os outros. E isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica da empresa moderna, desde as suas raízes na antigüidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e de desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império".*  
(1996, p.281)

Podemos observar que Morgan resume bem a força evolutiva da organização empresarial, principalmente quando ela é dotada de um grande poder político e econômico.

Desse modo, como agente econômico, a empresa interfere de forma direta na vida de milhares de pessoas, seja pela oferta de postos de trabalho ou pela comercialização de produtos e serviços.

Nessa perspectiva, ela também afeta de maneira negativa a sociedade por meio da degradação do meio ambiente, e pela prática abusiva de preços e sonegação de impostos. Promovem impactos que refletem nas transformações políticas, sociais, econômicas e ambientais de forma global, regional ou local.

É importante mostrar que nessa contextualização alguns pontos que deram origem ao debate sobre responsabilidade social da empresa surgiram de variáveis que sempre foram alheias ao universo das organizações empresariais, trazendo, assim, uma outra face de sua existência, a de *agente social*.

Essas variáveis são importantes na correção de rota de muitas organizações que sempre apresentaram uma atuação negativa sobre a sociedade. Vale lembrar que a postura ética e a boa conduta dos negócios podem fortalecer estrategicamente a organização, dependendo de como é vista e trabalhada a questão.

Alguns economistas conservadores afirmam que a empresa perde a sua identidade original ao se envolver com questões das quais não fazem parte. Um dos maiores defensores dessa postura é Milton Friedman, que afirma:

*"Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e de natureza de uma economia livre. Em tal economia, há uma e só uma*

*responsabilidade social do capital - usar os seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo". (1977, p.116)*

Para Ashley, que utiliza uma posição contrária à responsabilidade social e é contra as idéias de Friedman e Levit:

*"Pela perspectiva dos direitos da propriedade, argumenta-se que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda a objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. Por outro lado, o ponto central do argumento da perspectiva pela função institucional está em que outras instituições, tais como: governo, igreja, sindicato e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm a competência técnica, o tempo ou o mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como foram os políticos". (2000, p.3)*

Essa posição fechada de Friedman e de Levitt, não consegue, de acordo com a evolução histórica da própria empresa, manter sustentabilidade frente às mudanças ocorridas no processo de desestabilização social e ambiental que ocorre no mundo todo. Para muitas empresas, mesmo em número pequeno, é fundamental envolver-se com questões alheias à sua natureza econômica, estendendo-se de sua concepção original e chegando até a circunstâncias de crises sociais e ambientais que afetam o sistema econômico.

Essa afirmação vem fortalecer a necessidade que temos de repensar sobre a utilidade da empresa para a sociedade. O conceito de responsabilidade social expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, bem como da legislação ambiental, formas de usos do solo e outros.

Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que acabam por induzir e estimular o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, que acabam por resultar em prevenção e melhoria da qualidade de vida das sociedades.

Esse conceito traz consigo questões que colocam em destaque valores alheios ao comportamento tradicional de agentes econômicos. Valores relacionados à ética, ao aspecto social, ao meio ambiente etc., os quais devem

caminhar paralelamente na construção de um ambiente sustentável para a sociedade e para a própria organização empresarial.

Podemos concluir que os valores econômicos não podem ser os únicos constituintes da relação empresarial com os seus diversos públicos existentes. Caso isso ocorra, a empresa estará sempre imersa em um sistema restrito somente aos propósitos de sua função econômica, o que não representa o verdadeiro sistema aberto e vivo de uma instituição que faz parte da sociedade.

A responsabilidade social, em síntese, significa um comprometimento voluntário da empresa com seus diversos públicos. Não basta estar em dia com o aspecto legal. Esse comprometimento deve ir além do simples cumprimento da legislação. Isso porque a responsabilidade social tem que incorporar valores que representem um grau de civilidade, servindo de colaboração para o desenvolvimento social e humano de todos aqueles que direta ou indiretamente estejam ligados à empresa.

### **2.3. A Constituição da Responsabilidade Social na Empresa Cidadã**



Tudo o que se refere à questão da responsabilidade social das empresas, pelo menos a maioria delas, trata os investimentos da empresa em seu ativo mais valioso como o *capital humano*, que diz respeito ao conjunto de trabalhadores ou organizadores e colaboradores de uma determinada organização, seja ela privada ou estatal.

Portanto, debater esses assuntos relacionados à responsabilidade social sem dar a importância ao corpo funcional de uma organização, é algo, no mínimo, incoerente.

Em suma, pode-se dizer que a verdadeira responsabilidade social começa “em casa, isto é, no seio da empresa”, por meio da valorização profissional e da melhoria da qualidade de vida dos funcionários, e, em uma perspectiva mais ampla, de suas famílias.

#### · – Face Interna

O principal diferencial de uma empresa moderna que está em evidência, em plena era do conhecimento e das novas tecnologias, de comunicação e informação, é apresentar, em todos os seus setores, um *capital humano* de melhor qualidade.

Essa melhor qualidade não significa apenas a capacitação profissional dos funcionários, mas deve conter também programas e projetos em outras áreas, tais

como: saúde, lazer, esporte, cultura, entretenimento, acompanhamento familiar, atendimento psicológico, entre outros.

Tais projetos necessitam estar ancorados em uma pauta de trabalho, cuja iniciativa deve ser da empresa. Sem dúvida, muitos desses itens que estão relacionados às suas áreas são de caráter obrigatório, ou seja, acompanhado de legislação específica.

A empresa deve, pois, usar a criatividade para valorizar os seus funcionários e promover ações que vão além da simples obrigatoriedade existente.

Nesse sentido, a empresa está envolvida no que se pode chamar convencionalmente de *responsabilidade social interna*, ou seja, a responsabilidade pelo desenvolvimento integral de seus funcionários, principalmente no que se refere à qualidade de vida.

Alencastro (1997), resume os principais mecanismos relacionados ao lado interno da responsabilidade social das empresas. Segundo esse autor, “a maior parte das organizações, independentemente de seu porte ou tamanho, pode desenvolver mecanismos que leve à contribuição satisfatória dos funcionários”. Tais mecanismos podem ser, serviços, instalações, atividades e oportunidades, como, por exemplo:

- Aconselhamento pessoal de carreira; Desenvolvimento de carreira e da ocupacionalidade (preparação para o mercado de trabalho);

- Atividades culturais e recreativas;
- Educação não relacionada com o trabalho;
- Creche;
- Ambulatório;
- Licença especial para tratar de responsabilidades familiares ou serviços à comunidade;
- Planos especiais de aposentadoria;
- Segurança fora do trabalho;
- Horários flexíveis;
- Realocação e recolocação;
- Benefícios de aposentadoria, incluindo plano de saúde;
- Programas de conscientização antitabagismo e da prevenção à AIDS;
- Programa de recuperação de drogas e alcoolismo;
- Transporte, refeições e prevenção de doenças profissional.

Todos esses mecanismos que são apontados por Alencastro influenciam diretamente o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário. A empresa promove ações que tentam aproximá-la mais de seus colaboradores, procurando gerar um ambiente de integração, tornando-se benéfico para ambos os lados.

Normalmente, esse ambiente acaba sendo regido pela necessidade de união de interesses comuns que favoreçam tanto o empregador quanto o empregado,

resultando, assim, numa melhor produtividade em todos os setores da empresa, além do melhor índice de satisfação dos funcionários.

Na maioria dos casos, uma análise sobre responsabilidade social das empresas deve dar destaque para o bem-estar do funcionário como cidadão de direito, pois devemos observar que a empresa é a extensão de seu lar e do seu convívio em comunidade.

Logo, ela precisa atuar de forma direta no seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que causa uma melhoria da produtividade como uma mera consequência.

Segundo Gonçalves:

*"Uma visão empresarial mais aberta permitirá que se chegue a uma situação diversa. Assim, na medida em que se promover o ajuste entre os recursos de bem-estar e necessidades dos trabalhadores, dentro das disponibilidades da empresa, caminhar-se-á para o equacionamento satisfatório dos problemas gerados pela interdependência indiscutível do econômico e do social na vida da empresa". (1980, p.52)*

Podemos observar, então, que temos uma congruência entre as três principais realidades da empresa: a econômica, a humana e a social. Essa

interdependência que é mencionada por Gonçalves, mostra-nos que a empresa tem que enxergar os seus funcionários como pessoas de direito e não como meros instrumentos de produção.

Contraditoriamente, Taylor explicita a visão dos funcionários como instrumentos de produção ao afirmar que:

*"Durante muitos anos, a tendência geral foi a de ignorar progressivamente a importância do homem como pessoa, para considerá-lo cada vez mais como uma simples engrenagem da maquinaria produtora. A era da técnica e da eficiência se apoiou nesse conceito. Analisou-se por exemplo, o lugar de trabalho e a disposição das ferramentas e materiais, não para procurar a comodidade do homem, mas para poupar tempo e incrementar a produção". (1980, p.14)*

A visão de Taylor, para muitas empresas, está ultrapassada, mas para outras não. As primeiras entendem e visualizam a importância do capital humano. Logicamente, essa postura está ligada ao planejamento estratégico da empresa, fazendo com que os resultados tendam a ser mais satisfatórios do ponto de vista da produtividade e da qualidade.

Conseqüentemente, a empresa e os funcionários podem determinar avanços quantitativos e qualitativos em todas as áreas produtivas, desde que ajam de forma conjunta.

Para as demais empresas que não têm essa postura, os problemas oriundos do relacionamento capital *versus* trabalho são, com toda certeza, mais constantes e muito mais intensos.

Existe, portanto, a idéia principal de que a legítima responsabilidade social da empresa começa pela qualidade de vida de seus funcionários.

A empresa, sendo um organismo social, deve cumprir sua vocação essencial de otimizar os esforços dos trabalhadores e os recursos; não só ser humana, mas também humanizadora, ou seja, deve também proporcionar o desenvolvimento de seus funcionários e de todos que dela dependem.

Para muitas empresas, ter um bom relacionamento com o seu capital humano é fundamental, principalmente quando se refere às incertezas que constantemente aparecem no cenário global.

Todavia, não se pode afirmar com segurança que uma empresa capitalista está incorporada por um sentimento unicamente humanista. O que podemos afirmar, com mais racionalidade, é que há, na verdade, uma maior preocupação

ligada ao cenário do fortalecimento da empresa em si, ou seja, uma responsabilidade com o futuro da organização.

É necessário que o capital humano esteja melhor empregado em todos os sentidos, a fim de mostrar o quanto a empresa está preparada para enfrentar os grandes riscos e mudanças que ocorrem na sua área de atuação.

Esse quadro não nos apresenta nenhuma novidade, principalmente quando está intimamente ligado às estratégias empresariais. Valorizar o corpo funcional faz parte, sim, deste cenário em que novos valores, novos fatores de produção acabam sendo imprescindíveis.

Dentro desse ambiente de mudanças, a empresa acaba sofrendo imposições que levam à mudança do exercício de sua função de agente social. Dessa forma, quando falamos de responsabilidade social interna, devemos entender que ela tem que ser planejada e exercida de modo que propicie um bom desempenho nos seus relacionamentos externos.

Assim, se a empresa realiza um bom trabalho com seus colaboradores internos, é muito provável que venha realizar um bom trabalho com o seu público externo, promovendo iniciativas que estão ligadas ao seu papel social. Quando uma empresa apresenta um desempenho satisfatório do seu papel social, isto pode levá-la a adquirir ganhos substanciais em termos de imagem institucional.

Por outro lado, quando essa estratégia é mal implantada, podem ocorrer alguns riscos negativos nessa imagem institucional. Por essa razão, é necessário que a empresa tenha bem claro o que ela espera do relacionamento social com os seus públicos, para que possa dirigir corretamente suas ações de acordo com suas estratégias de política social.

Quando nos referimos à prática social das empresas, é evidente que o mais importante nessa discussão é o que se pode chamar de *princípio da coerência*. Nesse sentido, não é permitido, do ponto de vista moral e ético, que uma empresa apresente desequilíbrios na sua função de agente social, ou seja, que tenha um bom desempenho em relação ao seu capital humano e não tenha um bom desempenho com a comunidade e com o meio ambiente.

Neste caso, a empresa precisa apresentar um quadro de responsabilidade social que possa ser compreendido como "quebra-galho" institucional, para que as ações dessa natureza possam, na maioria dos casos, apresentar objetivos que amenizem os estragos proporcionados pelos deslizes cometidos pela instituição, ação esta que não deve ser confundida com uma responsabilidade ou comprometimento social de fato.

É importante lembrar que isso vale para qualquer posicionamento sobre a responsabilidade empresarial, pois o que está em jogo é como deve ocorrer o equacionamento dos problemas sociais e ambientais que afetam a sociedade. Pode-se até ter agentes econômicos que queiram participar desse processo, no



entanto, devem participar como agentes de mudança social e não como "oportunistas de plantão" (*social floating*).

Se fizermos uma reflexão a esse respeito, podemos fortalecer a relevância do ser humano na organização, mostrando que não existe espaço para visões míopes em relação ao capital humano, pelo menos para as empresas próximas de uma postura menos conservadora, mais ética e de vanguarda. O ser humano deve ser visto e tratado como uma pessoa de direito, um cidadão, e não como um mero mecanismo/fator de produção.

Segundo Arruda:

*"A empresa tem nas mãos os únicos recursos insubstituíveis em uma organização - as pessoas. Tudo o que for feito por elas tem reflexo na sociedade como um todo. Os valores de uma empresa, quando vividos, chegam não só aos funcionários, como à sua família, às suas amizades, aos seus clubes, às associações ou partidos políticos a que estão filiados". (1999, p.10)*

De acordo com esse ponto de vista, podemos observar que Arruda expressa o quanto a empresa é dependente de seus funcionários para se manter no mercado. Fato curioso é que durante a história essa importância sempre foi menosprezada pelas empresas capitalistas.

Nesse sentido, a relação capital *versus* trabalho sempre foi marcada pela prática exploratória do primeiro sobre o segundo. Muitos casos de uso desumano da força de trabalho fazem parte da história que envolve essa relação. O homem era considerado "coisificação", vítima dessa relação de produção, objeto de trabalho tratado como uma máquina do parque fabril.

Esse fato mostra que a condição de exploração predomina do aspecto econômico ao aspecto social, explicitando que o interesse maior é o crescimento da empresa e seu conseqüente enriquecimento por seus proprietários e acionistas via acúmulo de capital.

Com o surgimento dos sindicatos, houve uma certa resistência a esse cenário. A partir da movimentação dessas entidades pela realização de greves, os trabalhadores passaram a reivindicar seus salários, melhores condições de trabalho e, principalmente, garantias concretas de emprego. Assim, o sindicalismo passou a desempenhar um importante papel nas conquistas dos trabalhadores.

Como conseqüência das transformações econômicas que ocorreram a partir da década de 1990, em especial no Brasil, os sindicatos cresceram, mas, se depararam com situações que enfraqueceram os seus poderes de negociação.

O capital globalizado, por exemplo, trouxe novas tecnologias e novas demandas de qualificação profissional, ocasionando reestruturações, fusões e

aquisições que provocaram a demissão de milhares de trabalhadores da economia formal.

Esse resultado deixou os sindicatos sem forças, pois os trabalhadores, ainda empregados, passaram a se preocupar com a manutenção do emprego, afastando o perigo da realização de greves, principalmente dentro da iniciativa privada.

Em suma, essa contextualização serve para mostrar que muitas conquistas obtidas pelos trabalhadores foram frutos da ação direta dos sindicatos e não da ação espontânea das empresas. A partir dessas conquistas acabou-se por determinar um ponto de equilíbrio de forças entre as partes, que acabou resultando em fatores que beneficiaram os dois lados.

É claro que, para o capital humano, o importante é a sua valorização, atrelada à liberdade dentro da organização. As empresas consideradas modernas afirmam que estão sintonizadas em relação a esse quadro. Assim, a responsabilidade social interna, depois dessas transformações econômicas, ganha mais consistência, pelo menos para as organizações empresariais cientes da importância do seu capital humano.

Entretanto, é preciso lembrar que muita coisa precisa ser feita e estudada na relação capital *versus* trabalho. É preciso fazer uma decodificação dos mitos dessa relação. Não podemos suportar que o envolvimento entre empregadores e

empregados fique restrito somente ao plano econômico. As empresas consideradas agentes de desenvolvimento social, precisam aprender a incorporar em sua cultura organizacional uma visão mais crítica no que se refere ao seu quadro funcional, indo além do que é estipulado pela legislação trabalhista.

Essa mudança de postura trará benefícios tanto para as empresas quanto para os funcionários. O trabalho deve realizar-se em condições satisfatórias que respeitem a dignidade de um ser humano como força de trabalho, observando as suas condições naturais relativas à duração, ao cansaço, à idade, ao sexo, à saúde, à segurança e ao ambiente.

Desse modo, entendemos que se a matéria transformada e enobrecida das oficinas sai de forma satisfatória para os empresários, o trabalhador sai desgastado e as condições humanas não são garantidas para a manutenção de seu exercício de trabalho.

Assim, quando falamos em trabalhar o lado interno da responsabilidade social da empresa, estamos falando em fortalecer a idéia de que as variáveis econômicas não são as únicas de maior peso estratégico para a empresa. Faz-se necessário, também, que outros valores façam parte das decisões organizacionais, não como itens secundários, mas como pontos de grande teor estratégico para a organização.

Dessa forma, pode-se dizer que a empresa tem um ambiente de qualidade, com desenvolvimento sustentável, marcado pela integração das dimensões econômica, social e ambiental. Essa situação de tripé fornece uma sustentação no longo prazo para qualquer organização, desde que seja realmente valorizado em todas as tomadas de decisão que envolva as suas ações.

Por isso, para que ocorra uma cadeia de desenvolvimento sustentável, as empresas devem investir na melhoria da qualidade de vida dos funcionários, para que possa ser reconhecida como uma empresa de negócios sustentáveis. É preciso que isso se efetive pelo âmbito de sua própria privacidade, ou seja, pela realização de atividades que promovam o bem-estar do seu público interno.

Essas atividades devem ser conduzidas por iniciativas que ultrapassem as obrigações legais, procurando mostrar que a empresa está preocupada em valorizar o seu capital humano. Pode-se assim dizer que dessa forma estará habilitada a obter um bom desempenho em relação ao seu público externo e conseqüente aquisição do certificado de empresa cidadã ou selo de qualidade.

#### **· – Face Externa**

No item anterior, apresentamos um dos lados da prática social das empresas: a responsabilidade social interna, expressa pela ação social endógena,

ou seja, os investimentos da empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Na sequência, enfocamos a ação social exógena da empresa, ou seja, as ações e investimentos realizados no relacionamento com o público externo da organização. Esse envolvimento social com o ambiente externo é denominado *responsabilidade social externa*.

Tal responsabilidade implica na a empresa procurar ampliar o seu leque de investimento social, promovendo a participação em programas, projetos e planos sociais que podem ser conduzidos diretamente ou não por ela.

Nesse sentido, o número de ações pró-ativas das empresas capitalistas ainda é muito pequeno, principalmente das que concentram o maior nível de poder econômico e político, ou seja, as multinacionais e transnacionais. Mas isso não elimina a importância do papel social nas empresas. Desenvolver responsabilidade social externa é uma das faces desse papel.

Para uma empresa é importante que suas relações sociais com o público externo estejam em alta, pois, com isso, satisfaz o intercâmbio comercial, melhorando, assim, o seu capital interno. É necessário que haja uma troca de interesses sociais, os quais possam promover o desenvolvimento de formas políticas que ajudem o progresso social da comunidade e de outros parceiros institucionais.

Segundo Grzybowiski,

*“Todos nós inclusive as empresas, mesmo no mundo globalizado e virtual que estamos metidos, ainda temos laços concretos com um local e uma comunidade. Globalizamos nossa percepção e estratégias, mas estamos aqui, vivemos daqui, comungamos de um mesmo espaço e de uma mesma cultura. Integrar isto na estratégia empresarial é investir na comunidade, nas suas necessidades. É reconhecer que a sorte de todos à nossa volta é a sorte também da empresa. Investimentos, por pequenos que sejam, revelam o quanto a empresa se abre para a questão social”. (1999, p.3)*

Para se participar de forma ativa no desenvolvimento social de seu público externo, dentro desse contexto de globalização e virtualização, a empresa deve entender que este é um ponto estratégico e importante na definição de suas políticas de relacionamento externo.

Esse processo tem que levar em conta que o progresso de seus públicos-alvo significa também o progresso da empresa, pois os recursos que ela necessita para operar são originados no meio externo. Conforme os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial do ano 2000, a comunidade em que a empresa está inserida fornece infra-estrutura e o capital social, representado por

seus empregados e parceiros, o que contribui para uma melhor viabilização de seus negócios.

O investimento feito pela empresa por meio de ações que tragam benefícios à comunidade é visto como uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno da própria empresa. A empresa deve respeitar os costumes culturais e locais, e fazer parte de uma política de desenvolvimento comunitário, levando a um resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

É necessário que esse ambiente tenha um nível de desenvolvimento mínimo satisfatório, por meio da garantia de insumos e de capital humano de boa qualidade. Conforme as idéias de loschpe:

*“A equação é simples: a empresa busca na comunidade os recursos de que necessita para operar e tem hoje plena consciência de que essa comunidade não está aparelhada para modernização que a empresa significa, se construirá um ruído intransponível em sua comunicação com o entorno”.*  
(1997, p.2)

De acordo com o ponto de vista ético, torna-se muito complexo entender essa dinâmica de relacionamento social da empresa com o seu âmbito externo. Cabem, então, algumas interrogações. “Será que ela está realmente interessada



ou preocupada com a qualidade de vida do seu público externo?”. “ Que garantias se têm quando o investimento social da empresa é tocado por políticas estratégicas de negócios?”. Essas perguntas, como inúmeras outras, colocam em discussão a sustentabilidade da responsabilidade social de agentes econômicos na sociedade.

Uma coisa certa é que, independente dos questionamentos acerca da legitimidade da prática social das empresas, ocorre a crescente dívida social e ambiental que se alarga pelo mundo, o que ocasiona cada vez mais distúrbios e catástrofes que colocarão em cheque toda a estrutura social e econômica do planeta, imputando uma pena capital à sociedade, em virtude do descaso e da irresponsabilidade de modelos *socioeconômicos* excludentes, decorrentes das transformações perversas do mundo do trabalho com a globalização.

Para as empresas, esse cenário poderá representar inúmeras turbulências. O que está em jogo é a sustentabilidade do seu próprio negócio, principalmente no longo prazo.

Na opinião de Basagotti:

*“A empresa, por natureza, antes de qualquer coisa, é um ente social, um ente que nasce com uma necessidade social para servir à sociedade; um ente que morre no momento em que não cumprir esse requisito. É dependente e serviçal da*

*sociedade, desde a origem até o fim, na qual nasce e na qual serve". (1999, p.28)*

Podemos observar, nesse ponto, o quanto a empresa é importante e útil à sociedade. Esta deve dar respostas tanto de caráter econômico quanto de caráter social, visando, assim, assegurar o seu desenvolvimento. A empresa pode participar dessas idéias sob diversas formas.

Muitas, principalmente as mais capitalizadas e de maior porte, acabam criando suas próprias instituições, fundações e institutos voltados para as atividades de cunho social e ambiental.

Outras preferem o velho caminho conhecido como assistencialismo, que não são mais do que doações de recursos financeiros ou materiais para entidades sociais. Tanto uma forma como outra de intervenção, fazem parte da estratégia de organização.

Em determinadas empresas, é mais interessante fornecer ajuda do que realmente intervir na gestão do projeto social, pois elas alegam que não detém o conhecimento e a tecnologia necessários para isso.

O que deve ficar claro é que na forma de atuação das empresas o mais importante é a absorção de variáveis sociais e ecológicas na cultura da organização.

Portando, todos os integrantes da empresa têm que partilhar as responsabilidades que ultrapassem os sentidos da simples resistência econômica da organização em que trabalham, propiciando um ambiente interno mais compensador e facilitador às mudanças sociais que estão ocorrendo no ambiente externo.

Dessa maneira, as empresas podem traçar melhores planos de relacionamentos sociais com seus diversos públicos-alvo.

Muitas empresas fazem parcerias bem sucedidas com ONGs, outras, porém, consideram que às vezes essas parcerias não justificam os investimentos realizados, pois as ONGs, produzem mais retórica que prática e são pouco transparentes em seus relacionamentos.

O IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas) realizou, no ano 2000, uma pesquisa na região sudeste com cerca de 450.000 empresas, e mostrou que 31% dos empresários consideram as organizações da sociedade civil pouco transparentes em suas ações e contabilidade. Essa pesquisa, contudo, também identificou que a confiança no trabalho das ONGs desencadeou a ação social das empresas em nada menos que 60% dos casos.

Podemos observar que os dados da pesquisa acima revelam uma tendência de estreitamento entre o relacionamento das empresas e as organizações do chamado terceiro setor. Assim sendo, manter uma postura de

afastamento frente ao aumento da complexidade dos problemas sociais e ambientais, que vêm ocorrendo em larga escala no nosso planeta, não é recomendável às empresas do terceiro setor. Todos os interesses agora estão voltados para o da coletividade.

Desse modo, está ocorrendo uma maior aproximação estratégica entre todos os atores que têm programas, projetos ou planos sociais de relevância para a sociedade, o que ainda precisa ser mais difundido.

É bom lembrar que infelizmente muitas empresas ainda atuam sob as idéias do tradicional assistencialismo, pois consideram ser esta a melhor forma de intervenção e o caminho mais curto para a solução de problemas crônicos que afetam a comunidade.

Um estudioso como Falconer sabe bem estabelecer relações da filantropia e da cidadania empresarial, ao afirmar que:

*“Cidadania empresarial é um termo que tem sido utilizado para descrever o papel da responsabilidade social e ambiental das empresas. Não se trata exclusivamente de filantropia, no sentido de caridade desinteressada, mas de enlightened self-interest<sup>7</sup> ou investimento estratégico: um comportamento de aparência altruísta, como a doação a uma organização sem*

---

<sup>7</sup> Esclarecer o próprio interesse. (Dicionário Webster's, p.100)

*fins lucrativos, que atende também a interesses (mesmo que indiretos) da empresa, como a contribuição à formação de uma imagem institucional positiva ou o fortalecimento de mercados consumidores futuros. Na defesa de seu próprio interesse de longo prazo, empresas adotam a prática de apoiar atividades como projetos de proteção ambiental, promoção social no campo da educação e saúde, dentre outros. O envolvimento de empresas se realiza tipicamente através de doações de recursos, da operação direta de programas ou através das relações genericamente denominadas “parceiras” com as organizações da sociedade civil”. (1999, p.10)*

Outros estudiosos ligados ao tema da área social, afirmam que existe uma tendência de investimentos sociais empresariais chegarem além do exercício da filantropia. Grajew (2000) afirma que, por exemplo, o conceito de responsabilidade social está passando por transformações, afastando-se da mera filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa, como, por exemplo: funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

De acordo com esse conceito, há um embasamento na forma de gestão empresarial que é aplicada a princípios e valores e a todas as práticas políticas da

empresa. A opinião de Grajew está relacionada ao seu campo de abrangência do compromisso social da empresa.

Nesse sentido, uma determinada empresa pode adotar ações filantrópicas e não filantrópicas de forma conjunta. Basta apenas que ela saiba ajustar constantemente campanhas assistenciais de entidades parceiras e, ao mesmo tempo, apresente um programa ou projeto nas áreas de educação, esporte, cultura e lazer para seus funcionários, familiares e comunidade.

A questão da responsabilidade social externa, para as empresas, tem que ser identificada para além da filantropia, isto é, por um comprometimento mais amplo em termos de participação social.

É bom lembrar que o número de empresas que agem dessa forma, vem crescendo significativamente e buscam contribuir para o processo de desenvolvimento sustentável.

De forma mais ampla, podemos observar que existem três facetas da responsabilidade social externa das empresas: (a) estar caracterizada pelo simples ato filantrópico, que são doações de bens materiais ou financeiros; (b) estar caracterizada pela participação direta de programas, projetos sociais ou não; (c) estar caracterizada pela junção desses dois tipos de atuação.

O tipo escolhido para a prática da responsabilidade social externa vai depender da política estratégica da própria organização empresarial. Essa política necessita estar em sintonia com os princípios e valores da empresa, ligando-se à concepção de social que está presente na cultura da organização.

Portanto, a face externa da empresa constitui um elemento definidor de seu perfil e de sua capacitação enquanto agente ativo para o efetivo desempenho de sua responsabilidade social no contexto econômico-social em que se insere.

### **CAPÍTULO III. Cummins – Guarulhos – SP: Caracterização e a questão da Responsabilidade Social**

Em seqüência às idéias apresentadas no segundo capítulo, esta investigação se concretiza com a coleta e análise de dados empíricos tendo em vista o objeto da pesquisa, ou seja, o estudo da responsabilidade social na empresa multinacional sediada em Guarulhos (SP) denominada Cummins Brasil Ltda.

#### **1. Origem, Perfil, certificação e premiação da Cummins – Guarulhos**

A Cummins foi fundada em 1919, por Clessie Cummins e W.G. Irwin, com o intuito de produzir motores diesel para caminhões e ônibus, que seriam mais econômicos e resistentes que os motores a gasolina disponíveis na época.

Instalou-se uma pequena fábrica em Columbus, Indiana (EUA), iniciando a produção de motores estacionários para utilização na agricultura. No início, a empresa enfrentou diversas dificuldades e atravessou um longo período de prejuízos. Durante a II Guerra Mundial, porém, quando a Cummins Engine Co. passou a fornecer motores para o exército norte-americano na Europa, seus motores ganharam espaço no mercado internacional.



A Cummins começou a espalhar-se pelo mundo, instalando 80 fábricas de motores, geradores e componentes e 5 mil pontos de serviços em 197 países. Hoje, é a maior fabricante independente de motores diesel do mundo, sendo que a qualidade, a inovação e a alta tecnologia continuam como as principais características dos produtos, que equipam caminhões, ônibus, barcos, tratores, colheitadeiras, trens e motores estacionários.

Desde o início dos anos 60, a Cummins dividiu o mundo em seis zonas – os E.U.A. e Canadá, América Latina e América do Sul, o Oriente Médio, os países comunistas e os “territórios de exportação”, com uma estratégia abrangente similar.

Durante início dos anos 70, a Cummins negociou com a Ford do Brasil a possibilidade de produzir motores V no país, como um equipamento novo em nova linha de caminhões Ford aqui produzidos. Mas, uma combinação de obstáculos, como a demanda de capital escalonado, inflação galopante e um suprimento pobre de componentes, tornou o plano inviável.

Seguindo a trajetória de alguns de seus grandes clientes mundiais, entre eles Komatsu e Ford, a norte-americana Cummins Engine Company se instalou no Brasil, atraída pelas novas oportunidades de mercado no País. A subsidiária foi constituída legalmente em 1971, sob a razão social de “Cummins Brasil”.

Em 1971, a Cummins comprou a fábrica pertencente à alemã Klockner – Humboldt – Deutz em Guarulhos (SP). Esta cidade está localizada a nordeste da região metropolitana de São Paulo, cuja população atual aproxima-se de 1.200.000 pessoas, sendo um dos 39 municípios que a integra, encontrando-se posicionado estrategicamente no principal eixo de desenvolvimento do País, São Paulo / Rio de Janeiro, apenas a 17 Km da capital.

A cidade possui um dos maiores e mais variados parques industriais do país, com cerca de 2.200 empresas, com destaque para as indústrias metalúrgicas, plásticas, químicas, farmacêuticas, alimentícias e de vestuário. Os bairros de Cumbica, Bonsucesso, Itapegica e Taboão abrigam as principais áreas industriais do município. Destaca-se o Parque Industrial de Cumbica, com cerca de 700 indústrias, maior que muitas cidades de grande atuação no ramo industrial.

A região abriga ainda um grande número de transportadoras e empresas de logística, que permitem um melhor escoamento dos produtos fabricados pelas indústrias locais. Diversas indústrias multinacionais estão estabelecidas no município, o que assegura um grande intercâmbio de tecnologia internacional, além da divulgação mundial de produtos fabricados no município.

Em Guarulhos, está localizado o Aeroporto Internacional de São Paulo – André Franco Montoro. Inaugurado em 1985, é considerado o mais importante e movimentado aeroporto do Brasil. Situado em uma área plana, repleta de verde e

próxima à Serra da Cantareira, todo o complexo aeroportuário compõe uma paisagem bonita e agradável de ser apreciada.

*A escolha de Guarulhos para sediar a Cummins, considerou desse modo, todas as condições de localização, estrutura econômica, viária, mão-de-obra potencial, etc., dessa cidade.*

Além dos 2,5 milhões de dólares pagos pela fábrica alemã Klockner – Humboldt – Deutz , a Cummins planejava investir outros 7,2 milhões de dólares na produção de motores industriais “NH”.

Em 1974, iniciou suas atividades industriais em Guarulhos (SP). Com uma variada gama de motores, a empresa fornece para diversos segmentos do mercado, entre eles: caminhões de todos os portes, pick-ups, ônibus, aplicações estacionárias, máquinas de construção, equipamentos agrícolas, máquinas para mineração e aplicações marítimas.

A fábrica de Guarulhos, com 60 mil m<sup>2</sup> de área construída, localizada ao lado da Rodovia Presidente Dutra, num terreno total de 138 mil m<sup>2</sup>, tem, atualmente, capacidade para produzir mais de 70 mil motores por ano. A empresa possui uma rede de 32 distribuidores na América Latina, sendo três distribuidores próprios: São Paulo, Buenos Aires e Santiago, além de centenas de pontos-de-

venda de peças para assistência técnica nos 22 países cobertos pela fábrica brasileira.

O ano de 2004 foi um período de comemorações para a Cummins Brasil. Além dos recordes de produção e das premiações conquistadas, a subsidiária brasileira da Cummins Engine Co. completou 30 anos de produção de motores, contando nessa ocasião com 969 funcionários registrados e 476 terceirizados. A história dos 30 anos da Cummins no Brasil é marcada por constantes movimentos de inovação e uma permanente evolução tecnológica que resulta em liderança de mercado.

Durante estes anos, além de trabalhar para desenvolver os melhores produtos, a empresa tem se empenhado para contribuir com a sociedade. A cada ano, as ações voltadas ao meio ambiente e à qualidade de vida de seus funcionários e familiares são intensificadas.

Os projetos desenvolvidos neste sentido vêm sendo estendidos gradualmente à comunidade ao redor, através de diferentes atividades, como oficinas e palestras sócio-educativas, e parcerias institucionais, com resultados promissores. A Cummins é uma empresa multinacional, de porte médio, tendo como principais indicadores gerenciais, os seguintes, apresentados no quadro a seguir:

## O RETRATO DA EVOLUÇÃO

- Investimento total no país – US\$ 400 milhões
- Exportações no período 1974/2003 – US\$ 2 bilhões
- Motores produzidos – 430.000 unidades
- Produtos lançados: Série C – 1986, Série 6B – 1989, Série 4B 1994, ISB Eletrônico – 2000, ISM – 2001, Interact – 2003
- Certificações e prêmios obtidos: ISO 9001, em 1992; QS 09000, em 1997; ISO 14001, em 2003; Q1 da Ford, em 2002; ABS para motores marítimos, em 1987; VIDA 6.3 ‘A’ da VW, desde 2001; ISO TS 16949, EM 2003, E Prêmio NTC – melhor motor diesel pela sexta vez consecutiva em 2004
- Faturamento bruto (2003) – U\$340 milhões e U\$ 450 milhões em 2004

**Fonte:** Suplemento da Revista FROTA & Cia, 2004, p.12

A Cummins – Guarulhos (SP), é organizada em quatro diretorias, quais sejam: Diretoria de RH (Recursos Humanos) e TI (Tecnologia da Informação), representada pelo Sr. Roberto Torres; Diretoria de Vendas e Engenharia, representada pelo Sr. Luis A. Pasquotto; Diretoria Administrativa e Financeira, representada pelo Sr. Tadashi Yamashita; Diretoria de Operações, representada pelo Sr. Fernando Nogueira; e Controladoria, representada pela Sra. Sônia Fanhani.

A Cummins Brasil acredita no grande poder das empresas na construção de um mundo melhor e, por isso, investe nas gestões social e ambiental como metas diretamente relacionadas com o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

Tem como visão: *“Melhorar a vida das pessoas, libertando a Força da Cummins”*, e como missão: *“Libertar a Força da Cummins, motivando as pessoas a agirem como proprietárias (ou melhor, a se identificarem com a empresa), trabalhando em conjunto; excedendo as expectativas dos clientes, sendo sempre os primeiros no mercado, com os melhores produtos; tornando-nos parceiros dos nossos clientes para garantir que eles tenham sucesso; e exigindo que tudo o que fazemos nos leve a um ambiente mais limpo, saudável e seguro”*. (Relatório Social 2004, p.7)

Este compromisso é colocado em prática anualmente pelas ações originadas do fluxograma geral da empresa que tem entre seus objetivos, mantê-la como um **Great Place to Work** (Ótimo lugar para se trabalhar), ou seja, proporcionar prosperidade a todos que dela participam. Cabe destacar na Cummins sua filosofia empresarial expressa no chamado Programa de Diversidade, que tem por fundamento o respeito às pessoas e suas diferenças na proposição de políticas e práticas sociais da empresa.

O Programa de Diversidade garante que todas as pessoas tenham oportunidades iguais, independentes de idade, sexo, raça, nacionalidade ou

características físicas. Uma das provas da efetividade do programa é o número crescente de mulheres em todas as áreas da empresa (inclusive produção) e a presença de portadores de deficiência trabalhando na empresa como funcionários ou contratados através da ADPD (Associação de Portadores de Deficiências). O resultado concreto dessa filosofia empresarial, é a parceria saudável entre funcionários, colaboradores, comunidade e corporação nos programas sociais internos e externos.

Desde o ano de 2000 que a empresa Cummins é associada da empresa Gestão e RH que certifica e premia as empresas que desenvolvem ações sociais. Desde 2004, a Gestão e RH disponibiliza, por meio eletrônico, para seus associados, a ficha de inscrição, bem como o regulamento para participar da certificação e premiação RH Cidadão.

Com o objetivo de valorizar e incentivar as empresas que contribuem para o desenvolvimento social através de políticas claras de responsabilidade social no país, a revista Gestão e RH lançou o Prêmio Cidadão.

O Prêmio Cidadão visa escolher e destacar trabalhos desenvolvidos por empresas que venham contribuindo para a sociedade brasileira com desenvolvimento de programas especiais, em que a organização melhora a satisfação do seu público interno e externo, ou ainda, contribui para uma vida associativa mais participativa da empresa.

Essas iniciativas serão alvo dessa premiação, destacando os ganhos da empresa com essa política, mas, sobretudo, a interação entre empresa, seu público interno e externo e a sociedade em geral. Todas as empresas públicas e privadas nacionais ou multinacionais estão aptas a participar.

Todas as áreas da responsabilidade social e gestão empresarial fazem parte desse prêmio: políticas de gestão de pessoas voltadas para qualidade de vida e bem-estar das pessoas, da saúde ocupacional e/ou comunitária, inclusão social de jovens, da terceira idade e de portadores de deficiência especial no mercado de trabalho, auxílio na prevenção de doenças graves, no tratamento do alcoolismo e das drogas, políticas de educação dentro da empresa e/ou voltadas para comunidade interna ou externa, preservação do meio ambiente e políticas de auxílio aos familiares dos colaboradores e/ou outras comunidades na melhoria da saúde, da educação e do desenvolvimento social.

Em 2004, foram apresentados 42 projetos para concorrerem ao Prêmio RH Cidadão, sendo dez empresas vencedoras, entre as quais a Cummins, conforme quadro a seguir:



<b>EMPRESAS</b>	<b>PROJETOS</b>
ABB – Guarulhos (SP)	Criança – Futuro Esperança
BANCO VOTORANTIM – São Paulo	Projeto Viver
<b>CUMMINS BRASIL – Guarulhos (SP)</b>	<b>Cidadania Responsável</b>
EMBRATEL – Rio de Janeiro	Portal Voluntários
INTERNATIONAL ENGINES – Canoas (RS)	Embalando para o Futuro
MARCOPOLO – Caxias do Sul (RS)	Escola de Formação Profissional
MEDLEY INDÚSTRIA FARMACÊUTICA Campinas – (SP)	Ação Voluntária
SERASA – São Paulo	Empregabilidade de Pessoas com Deficiência
SHELL – Rio de Janeiro	Iniciativa Jovem
ZANINI MÓVEIS – Dois Córregos (SP)	Programa Reciclo

**Fonte:** <http://www.rhcidadao.com.br>

Além do prêmio RH Cidadão, cuja cópia do certificado encontra-se anexo na pág.131, a Cummins obteve outras certificações, a saber:

Em 2003, a empresa foi certificada pela ISO 14000 e, em 2004, foi recertificada, graças ao seu foco em melhoria contínua e preocupação em cumprir os objetivos e metas que determinam seu Sistema de Gestão Ambiental.

Durante o ano de 2004, os principais resultados obtidos a partir do Sistema de Qualidade foram: Manutenção das Certificações ISO 9001:2000, ISO TS 16949:2002, ISO 14001:1996, VDA 6.3 (Fornecedor nível A – VW) e do reconhecimento Q1 Ford, melhorias nos processos internos através da metodologia Seis Sigma.

Outro reconhecimento da Cummins, foi dentre 460 empresas, a Cummins foi eleita entre as 150 melhores companhias para se trabalhar no Brasil. A conclusão foi de um minucioso levantamento realizado pela *Você S.A.*, um importante e respeitado ranking, editado anualmente pela *Revista Você S.A.*, que seleciona empresas que proporcionam condições ideais de trabalho para seus funcionários.

O Conselho de diversidade foi outro fator apontado como item de reconhecimento da Cummins. Aceitar diferentes culturas contribuiu para que o ambiente geral da empresa ganhasse em harmonia. A política competitiva, tanto em termos salariais de benefícios, e o constante desenvolvimento de produtos inovadores, foram mencionados durante a pesquisa como fatores de estímulo para quem atua na empresa.

A participação da Cummins e de seus funcionários em ações de voluntariado também foi destacada, juntamente com a baixa rotatividade na força de trabalho, o aumento no quadro de funcionários e o bom momento vivido pela empresa, cujas vendas têm crescido na base de 30% nos anos 2000.

## **2. Constituição da Responsabilidade Social na Cummins –**

Desde o início de suas atividades no Brasil, a Cummins passou a desenvolver programas sociais tanto para seus funcionários, familiares e parceiros, como para a comunidade em seu entorno, tornando o departamento de Recursos Humanos, dirigido pelo Sr. Roberto Torres, responsável por essas atividades.

Nesse departamento há, para os programas de face interna, o supervisor presidente do Conselho de Diversidade, Sr. Gláucio Soares, e para os programas de face externa, a supervisora de programas sociais, Sra. Soraia Franco. Na efetivação de todos os programas da Cummins, há a participação dos funcionários como voluntários, que recebem orientações para tanto.

Atenta às dificuldades da população interna e externa, além de proporcionar oportunidades de emprego, a Cummins priorizou o desenvolvimento de trabalhos voltados às áreas de saúde e educação.

O quadro a seguir, demonstra os investimentos da Cummins Brasil na área de responsabilidade social.

<b>Quadro – Indicadores Sociais – 2004</b>		
	2004 (R\$)	2003 (R\$)
1. Base de cálculo		
	28.242.950,56	23.519.387,68
2. Indicadores Sociais Internos		
	97.780,66	80.040,36
3. Indicadores Sociais Externos		
	341.991,25	872.106,36
4. Indicadores Ambientais		

**Fonte:** Relatório Social 2004 – Cummins Guarulhos (SP), p.41.

Estes indicadores evidenciam que de 2003 a 2004, houve aumento da disponibilidade de recursos tanto para os indicadores internos quanto externos, com maior ênfase aos indicadores externos.

Quanto aos indicadores ambientais, houve um decréscimo da disponibilidade de recursos financeiros nesse período, embora possam ainda, ser considerados significativos. Tal decréscimo ocorreu em virtude de um projeto de correta utilização da água utilizada por todos na empresa, resultando em economia expressiva tanto do uso deste recurso natural, quanto dos gastos despendidos pela empresa.

- – **Face Interna**

São as seguintes áreas de trabalho social da Cummins com os funcionários, familiares e parceiros, capacitação profissional, qualidade de vida e segurança.

No que diz respeito à **Capacitação Profissional**, destacam-se como programas ou atividades:

- **Programação de Iniciação e Desenvolvimento Profissional** – O Programa de Estagiários, Trainees e Aprendizes Industriais, segue sendo aprimorado. Os estudantes encontram na empresa muitas ferramentas importantes para a sua formação pessoal e profissional. Em 2004, cinco estagiários foram efetivados, antes mesmo de concluírem a graduação. Em função do aumento do quadro de funcionários, as vagas de aprendizes do Senai também cresceram de 18 menores, em 2004, para 33, em 2005.
- **Treinamentos diversos** – Em 2004, os investimentos em treinamento somaram R\$ 652.063,00, o que representa um aumento de 15% em relação ao ano de 2003. Este crescimento ilustra uma preocupação cada vez maior por parte da Cummins em desenvolver e especializar seus profissionais. Em média, realizam-se anualmente 144,4 horas de treinamento, distribuídas entre os seguintes módulos:

- **CPMS (Cummins Performance Management System)** – Trata-se de uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos com a finalidade de avaliar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários mensalistas bem como subsidiar no planejamento de sucessão, onde são identificados os potenciais a ocuparem as posições-chave da Estrutura Organizacional da companhia.

Este módulo baseia-se em três pilares básicos: **Planejamento de Performance, Revisões Trimestrais e Avaliação Final**, onde os funcionários são avaliados e acompanhados de acordo com os planos de trabalhos pré-estabelecidos e os Valores da Empresa. São eles: Integridade, Entregar Resultados Superiores, Inovação, Responsabilidade Corporativa, Envolvimento Global, Diversidade e Liderança. Dentro deste grupo de valores, destacamos **Responsabilidade Corporativa e Diversidade**, onde são considerados os trabalhos sociais patrocinados pela empresa com a participação dos funcionários voluntários e a preocupação com as minorias e diferenças individuais. Um ponto a ressaltar é que o processo de avaliação é conduzido pelo superior imediato, pares, clientes internos e pelo próprio funcionário, que preenche sua auto-avaliação. Pode ser considerada também neste processo a avaliação do superior imediato pelos seus subordinados diretos, fechando o ciclo de 360 graus. Ressaltamos que todo este processo é realizado eletronicamente, onde as informações ficam armazenadas, permitindo o acesso aos outros subsistemas de Recursos Humanos, tais como Remuneração, Sucessão e Oportunidades de Carreira Internacional.

- **Treinamentos de Líderes Horistas** – Todos os líderes de time da fábrica participam de um treinamento de três dias, em um hotel na cidade de Guarulhos, quando recebem informações importantes sobre comunicação, motivação e relacionamento com funcionários, tendo em vista melhorar o ambiente de trabalho.
- **Curso de Eletrônica Digital** – Realizado em parceria com o Senai, nas dependências da Cummins, tem 160 horas de duração, podendo ser considerado um diferencial importante no currículo dos funcionários participantes.
- **Outros cursos e treinamentos** – Seis Sigma, Programa de Idiomas, GD e T (Geometric Dimension Tolerance), LDS (Leadership Development System), Filmes motivacionais, CEP (Controle Estatístico de Processo), CNC, Finanças para não-financeiros, Conscientização ambiental, Coleta Seletiva, Sistemas da Qualidade, KANBAN, FMEA, MPSP, VPI (Value Package Introduction), CPMS (Cummins Performance Management System), COS (Cummins Operating System), Uso eficaz do telefone, Visão e Missão Overview.

No que diz respeito à **Qualidade de Vida**, destacam-se como programas ou atividades:

- **Assistência Médica** – Os funcionários da Cummins são beneficiados por um Seguro Saúde com a Porto Seguro, que dá direito a consultas,

internações clínicas e cirúrgicas, além de inúmeros tipos de exames de laboratório. Em 2004, foram feitas diversas inclusões de profissionais, clínicas e hospitais de todas as especialidades, para prestar uma assistência ainda melhor à saúde dos funcionários e familiares. O benefício é mantido a partir de um investimento mensal de R\$220.000,00 por parte da Cummins.

- **Alimentação** – As refeições servidas aos funcionários da Cummins são cuidadosamente acompanhadas por um dos parceiros da empresa, a Sodexo, que elabora cardápios variados e de alta qualidade nutricional, servido em dois restaurantes internos. Todos os anos são feitos novos investimentos para a melhoria das instalações e da qualidade do serviço, sempre pensando no bem-estar e na saúde de nossos funcionários. O custo das refeições é repassado parcialmente aos funcionários, com percentuais definidos a partir da faixa salarial. Para os estagiários, a refeição é 100% subsidiada pela empresa.

A Cummins fornece mensalmente uma cesta básica a todos os seus funcionários, que, além de receberem o benefício em suas residências, ainda podem optar por um dos dois tipos de cestas disponíveis, adequando o benefício às necessidades de sua família.

Em 2004, o conteúdo das cestas foi reavaliado e algumas mudanças foram feitas para melhor satisfazer os funcionários e familiares. O valor da cesta é



calculado a partir do percentual de frequência do funcionário. Se ele obtiver 100% de presença no mês, a empresa para 70% do custo da cesta básica. Com um percentual inferior a 100%, o valor subsidiado será de 30%.

- **PREVCUMMINS** – Criada em 1987, com o intuito de complementar a previdência social, possibilitando que o funcionário mantenha seu padrão de vida após a aposentadoria, foi distribuída parte do Fundo Previdencial, representando um acréscimo de 8,13% do saldo total da conta dos participantes. Foi também negociada uma redução das taxas de administração junto aos bancos Itaú, Citibank e Unibanco, cujo resultado foi uma diminuição de 112%. A PREVCUMMINS fechou o ano de 2004 com um patrimônio de R\$88.240.000,00, apresentando 12,95% de crescimento em relação a 2003. Desde 1987, a entidade já concedeu 257 benefícios de aposentadoria com pagamento único. Atualmente, conta com um contingente de 1.112 participantes ativos, sendo 969 da Patrocinadora Cummins, além de 51 participantes assistidos com benefício de renda continuada.
- **CRECHE CLEMENTINE TANGEMAN** – Com aproximadamente 26 crianças, a Creche Clementine Tangeman é um exemplo da preocupação da Cummins com a inclusão da mulher no mercado de trabalho e com a vida familiar de seus funcionários. Ali, as crianças estão próximas à mãe, ou até mesmo ao pai, passam o dia aos cuidados de profissionais altamente qualificados, recebem alimentação balanceada, orientações

sobre coleta seletiva e preservação ambiental e aulas de alfabetização, além de terem um amplo espaço para lazer e recreação. Em 2004, a creche recebeu novos brinquedos e livros infantis e iniciaram-se também as aulas de inglês para as crianças a partir de 3 anos.

- **ADCF (Associação Desportiva Cummins)** – Consciente de que a prática de atividades esportivas é importantíssima para a saúde e o bem-estar de todos, a Cummins mantém sua Associação Desportiva (DCF) que conta com uma sede social e outra campestre, onde são realizados cursos de condicionamentos físicos, eventos esportivos, sociais e de lazer.
- **Plano Odontológico** – A Cummins implantou, em novembro de 2004, o novo Plano Odontológico. O Plano, disponibilizado para todos os funcionários e seus familiares, oferece cobertura em emergências diagnósticos, dentística, cirurgias, radiologia, endodontia, prevenção odontopediatria, periodontia e até ortodontia.
- **Campanha de Vacinação** – O ambulatório médico da Cummins realiza anualmente, a Campanha de Vacinação Contra a Gripe, bem como fornece sachês de Vitamina C e informativos sobre gripe e outras doenças respiratórias. Os familiares dos colaboradores tomam a vacina contra a gripe na clínica Immuniza, por um preço reduzido e sem custo de aplicação.
- **Campanha do Controle do Colesterol** – Igualmente, realiza a Campanha de Controle do Colesterol, Triglicérides e Glicemia, bem como são divulgados cartazes e e-mails com informações úteis sobre dietas redutoras de colesterol e triglicérides.

- **Vida Saudável** – São realizados cursos e palestras com especialistas em saúde pública sobre temas que visam estimular bons hábitos para uma melhor qualidade de vida, principalmente em relação aos hábitos alimentares, práticas de atividades físicas, etc.
- **Programa Portadores de Necessidades Especiais** – Para integrar os deficientes ao mercado de trabalho, a Cummins possui portadores de deficiência, contratados tanto pela Associação pelos Direitos da Pessoa Deficiente, como pela empresa. Todos recebem salário, cesta básica, assistência médica, transporte e alimentação na empresa.
- **Programa Jovem Cidadão** – Para proporcionar uma oportunidade de emprego aos jovens carentes do Jardim Cumbica, a Cummins implantou, em 2004, o Programa Jovem Cidadão. Por meio dele, adolescentes de 16 a 18 anos têm possibilidades de entrar no mercado de trabalho e adquirir qualificações profissionais, sem prejudicar os seus estudos. Estes jovens passam meio período na empresa, auxiliando em tarefas administrativas em geral. Em 2004, foram contratados oito jovens que além de aprenderem a atender ligações em inglês e espanhol, os jovens são incentivados a criar o hábito de leitura. Todos os meses os adolescentes lêem e resumem pelo menos um livro.
- **Reconhecimento por Senioridade** – Trabalhar em uma empresa é dedicar boa parte do seu dia e, conseqüentemente, da sua vida a ela. Por isso, a Cummins comemora cada ano da empresa completado pelos seus funcionários. Sendo assim, na data em que se completa 1, 5, 10, 15, 20, 25

e 30 anos de empresa o empregado recebe um PIN ou bracelete, com uma pedra semipreciosa, com cores diferenciadas para identificar o tempo de senioridade. Além disso, uma vez por ano, a Cummins oferece àqueles que completam a partir de 10 anos de empresa (considerando os múltiplos de 5) e seus acompanhantes, um Jantar Especial, com direito a apresentação musical e entrega de prêmios.

No que diz respeito à **Segurança**, destacam-se como programas ou atividades:

O sistema Cummins de Segurança (CSS – Cummins Safety System) tem como meta principal desenvolver práticas de segurança que promovam a melhoria contínua, prevenção de acidentes e controle dos riscos no ambiente de trabalho.

Na Cummins, é fundamental entender que: Segurança é um meio de vida; todos os acidentes são evitáveis; a chave do sucesso é a atitude pessoal; e todos devem ser exemplo em segurança, o tempo todo;.

Nesse sentido, são realizadas muitas ações, focando principalmente os itens: Gerenciamento de acidentes; Aplicação da Legislação; Análise de Risco Operacional; Programa Comportamental em Segurança Industrial (Programa STOP); Medição dos Times pelo Safety Score Card; Higiene industrial; LOTO (Programa de Controle de Energias Perigosas); Prevenção de quedas; Gerenciamento dos veículos industriais; Segurança com serviços elétricos;

Segurança com trabalho em espaços confinados; Plano de Prevenção e Controle de Emergências; Proteção de máquinas / Proteção das mãos; Gerenciamento de serviços terceirizados; Segurança na movimentação de materiais; Serviços a quente.

As informações relacionadas à segurança e à saúde ocupacional passaram a ser disponibilizadas na intranet para proporcionar acesso a todos os funcionários.

Na área de Segurança Industrial, foram realizados vários treinamentos. Entre eles:

- **Treinamento STOP** – (Programa de Segurança Comportamental);
- **Treinamento PCEP** – (Programa de Controle de Energias Perigosas);  
Treinamento em Cuidados com as Mãos; Mais de 1000 horas de treinamento para Brigada de Emergência; e Mais de 200 horas de treinamento em Operação com Talhas, Pontes e Ganchos.

Os Trabalhos em Segurança foram reforçados com vários Fornecedores, entre eles:

- **RUD Correntes Industriais Ltda** – Manutenção dos ganchos; Auxílio na elaboração do “*Plano de Gerenciamento de Ganchos*”.
- **SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho)** – As atividades de Prevenção de Acidentes do Trabalho, através de palestras, gincanas, apresentações teatrais, concursos de desenho, exposições, etc.,

abordam a importância dos cuidados com as mãos no dia-a-dia e as consequências do descuido.

Em relação ao relacionamento com clientes, fornecedores e prestadores de serviços, a Cummins realiza sistematicamente conferências de fornecedores, tendo em vista aprimorar os aspectos de suas operações a saber: qualidade de entrega, administração, tecnologia, custos e atitude. Realiza ainda workshop com fornecedores, para debater idéias sobre redução de custos da produção.

Cabe ainda mencionar os ciclos de seminários chamados tecnofrota com especialistas para debater temas sobre tecnologia, manutenção preventiva e soluções para a área de transportes de carga.

No que diz respeito à **Integração de funcionários**, destacam-se como programas ou atividades:

- **Integração de Novos Funcionários** – O programa de integração de novos funcionários, considerado muito importante pela Cummins, passou por uma atualização em 2004. A grade de cursos e os horários foram reformulados para melhor atender e preparar os recém-contratados, que, a partir da data de admissão, já são considerados parte essencial dos negócios.
- **Reuniões de Times** – Semanalmente, são realizadas reuniões de times, onde os líderes divulgam o andamento dos trabalhos da área e informam seus funcionários a respeito dos negócios da companhia e demais

acontecimentos internos e externos. Além disso, também ocorrem as Reuniões Bimestrais, através das quais todos os times são reunidos para receberem um resumo dos acontecimentos e diretrizes para os meses seguintes. Para a Cummins, é essencial que todos os funcionários saibam de tudo o que ocorre na empresa e sintam-se sempre responsáveis pelo sucesso da companhia onde atuam.

Em 2004, uma novidade nas reuniões bimestrais foi a tradução simultânea na linguagem de sinais, feita por uma funcionária voluntária da fábrica, em solidariedade aos amigos surdo-mudos.

- **PPRL (Programa de Participação nos Lucros e Resultados)** – O Programa de Participação nos Lucros e Resultados da Cummins foi implantado no ano de 1995, com o objetivo de reconhecer a dedicação dos funcionários, motivando-os a continuar atuando como parceiros da empresa. Este Programa consiste em uma compensação semestral variável, que é determinada pelo cumprimento de seis metas pré-estabelecidas: Qualidade, Produtividade, Entrega, Motor Completo, Acidente e Absenteísmo (Frequência).

Para acompanhamento e avaliação do programa, foi constituída uma Comissão, que é composta por funcionários do escritório e da área fabril. O grupo tem por finalidade acompanhar mensalmente as metas estabelecidas no programa, além de colaborar com as áreas responsáveis pelas metas e ajudar na

divulgação e entendimento dos resultados junto aos demais funcionários. Para que todos estejam atualizados quanto ao encaminhamento dos resultados do programa, também estão disponíveis nas dependências da empresa dois quadros específicos, atualizados periodicamente com os dados referentes à cada uma das metas. No ano de 2004, a Cummins distribuiu um total de aproximadamente R\$1.300.000,00 entre seus funcionários, reconhecendo a importância de todos na conquista das metas e no conseqüente crescimento da empresa.

- – **Face Externa**

Atenta às dificuldades da população do município de Guarulhos, além de proporcionar oportunidades de emprego, a Cummins priorizou o desenvolvimento de trabalhos voltados às áreas de saúde e educação, bem como a realização de campanhas assistenciais.

A Escola Cummins Victor Civita, o Núcleo Educacional Bezerra de Menezes e a Unidade Básica de Saúde Clessie Cummins são exemplos de projetos que a Cummins desenvolveu nessas áreas em forma de parcerias com a prefeitura municipal de Guarulhos e o governo do Estado de São Paulo. São suas atividades principais:



- **ESCOLA CUMMINS VICTOR CIVITA** – No ano de 2004, toda a pintura e a manutenção da escola foram refeitas, tendo em vista, melhorar o desenvolvimento dos 420 alunos. Esses alunos participam de palestras sobre Meio Ambiente e Coleta Seletiva, realizadas na própria escola e nas dependências da empresa. A Cummins segue investindo em recursos para proporcionar um ensino cada vez mais qualificado a estas crianças carentes, porque acredita que a educação é a base para um mundo melhor.
- **NÚCLEO EDUCACIONAL BEZERRA DE MENEZES** – Além de toda a assistência educacional e cultural que as crianças de 5 a 6 anos têm acesso no Núcleo Educacional Bezerra de Menezes, em 2004, elas passaram a ter também, atendimento psicológico semanal, por meio do Programa de Voluntariado da empresa. A entidade, localizada no Jardim Cumbica, é assistida pela Cummins desde 1980, e há 14 anos conta com o apoio de uma psicóloga, contratada pela empresa para auxiliar no preparo dos pais para o relacionamento com os filhos e professores. Em junho de 2004, porém, duas funcionárias do departamento de Recursos Humanos, formadas em Psicologia, iniciaram o atendimento psicológico a crianças com algum tipo de problema de desenvolvimento ou de relacionamento. Outros voluntários também contribuíram com o Núcleo Educacional Bezerra de Menezes, em 2004, pintando as paredes externas da escola com desenhos infantis.
- **UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA CLESSIE CUMMINS** – Inaugurada em 1992, esta unidade é considerada um dos melhores postos de saúde da

cidade de Guarulhos. No ano de 2004, foram quase 150 mil atendimentos, entre pediatria, ginecologia, odontologia, enfermagem e outras especialidades, a Cummins contribui na manutenção predial e realiza doações de cestas básicas aos funcionários da unidade e colabora com a divulgação das campanhas de saúde.

Além do desenvolvimento e participação desses projetos sociais, a Cummins, anualmente, realiza a Campanha de Natal, que distribui brinquedos às crianças da Escola Victor Civita e do Núcleo Educacional Bezerra de Menezes, bem como aos filhos dos funcionários. Além disso, anualmente, a Cummins realiza a Campanha de Inverno doando cobertores a 5 entidades assistenciais de Guarulhos, assim como, realiza a Campanha de Cestas básicas para entidades sociais municipais.

*Os dados e informações coletados, evidenciaram a diversidade de programas, projetos e atividades da Cummins na perspectiva da responsabilidade social empresarial, representando alguns passos trilhados no caminho da sua construção como empresa cidadã.*

### **3. Percepções dos sujeitos da pesquisa sobre Responsabilidade Social na Cummins**

Conforme já relatado, são seis os sujeitos da pesquisa, a saber: quatro supervisores, funcionários da Cummins e duas diretoras, sendo uma da Escola Victor Civita e outra do Núcleo Educacional Bezerra de Menezes.

Os entrevistados foram: (A.M.) Supervisor Diesel Recon; (J.M.) Supervisor dos Sistemas de Qualidade; (L.L.) Supervisora de Marketing; (S.F.) Supervisora de Projetos Sociais e Diversidades.

Todos os quatro supervisores têm idade entre 40 e 46 anos de idade e tempo na empresa entre 10 de 20 anos. As demais entrevistadas foram: (G.P.) Diretora da Escola Victor Civita e (O.M.) Diretora do Núcleo Educacional Bezerra de Menezes. Ambas com idade entre 40 e 50 anos.

É importante esclarecer que não foi escolhido e, portanto, entrevistado, nenhum responsável pelos programas sociais internos da Cummins, apenas os sujeitos dos projetos sociais externos.

Os entrevistados, em geral, entendem que as empresas, na atualidade, principalmente face à globalização, vêm buscando se formar cada vez mais agentes sociais, integrantes da sociedade. Suas funções sociais caracterizam sua responsabilidade social, que se expressa numa nova postura de desenvolvimento de seus negócios e no relacionamento com o seu meio de atuação.

As falas dos sujeitos permitiram identificar três eixos inter-relacionados de análise a saber: responsabilidade social e empresa cidadã; dinâmica dos projetos sociais; limites e perspectivas da responsabilidade social na Cummins Brasil Ltda.

- **Responsabilidade Social e Empresa cidadã**

Os depoentes consideram que a responsabilidade social e a empresa cidadã, como primeiro eixo, embora questões de máxima importância, ainda são relativamente recentes, passando por discussões conceituais crescentes, diversas e, até polêmicas. Reconhecem, também, que as empresas para participarem do processo de desenvolvimento social, devem ter um comportamento ético perante a sociedade, o que significa transparência nos seus negócios e nos seus relacionamentos internos e externos. Todas as ações da empresa devem conter valores ligados à ética e à moral a fim de que possa ser legitimada pela sociedade.

Desse modo, os entrevistados entendem que a prática da ética é um dever de responsabilidade social da empresa, em consonância com Srour (2000, p.29-30), quando destaca que o propósito da ética é “libertar os agentes sociais da

prisão do egoísmo que não se importa com os efeitos produzidos sobre os outros.

A ética visa a sabedoria ou ao conhecimento temperado pelo juízo”<sup>8</sup>.

Ilustram essas visões as seguintes falas:

A.M. ressalta: *“A empresa não deve só realizar produção de bens e serviços, de qualidade, mas, contribuir para transformar a vida das pessoas, sejam trabalhadores ou membros da sociedade. Ela não deve só oferecer empregos com ambiente seguro e saudável, mas responsabilizar-se pelo desenvolvimento integral das pessoas e participar das ações da comunidade”.*

O.M. afirma: *“Responsabilidade social é desenvolver ou colaborar com o desenvolvimento de ações e/ou projetos comunitários, bem como ter uma política interna que se baseia no relacionamento com os funcionários, fornecedores, clientes e parceiros, pautados na ética, respeito e cidadania”.*

S.F. expõe: *“Eu tenho vinte anos de Cummins e desde que entrei nessa empresa, ouço falar em responsabilidade social e vejo ações concretas realizadas aqui no Brasil e no mundo,*

---

<sup>8</sup> “A ética não é uma etiqueta que a gente põe e tira, é uma luz que a gente projeta para segui-la com os nossos pés, do modo que pudermos, com acertos e erros, sempre e sem hipocrisia”. (SOUZA, Herbert de. “Sou um cidadão”, O Estado de S.Paulo, 09/04/1994)

*que vão de encontro, à responsabilidade social, o que me faz crer que esta, realmente, está no DNA da empresa”.*

*J.M. expressa: “Aqui na Cummins a filosofia é cuidar do entorno para que o entorno cuide da empresa. Eu percebi que podem faltar dispositivos para a produção, mas não pode faltar assistência para a comunidade. Eu senti que a Cummins tem sempre a preocupação de criar vínculos com a comunidade interna e também externa”.*

Essas percepções evidenciam principalmente, em síntese, que a cultura organizacional das empresas, ao incorporarem a responsabilidade social e a ética, vão construindo e reconstruindo sua condição de empresa cidadã, contribuindo, assim, para as mudanças necessárias ao desenvolvimento social. No caso da Cummins, a responsabilidade social e a empresa cidadã estão se inserindo, processualmente, em sua cultura organizacional participativa.

- **Dinâmica dos projetos sociais**

Quanto ao segundo eixo, dinâmica dos projetos sociais, os entrevistados em sua maioria, considera ser a efetivação da responsabilidade social, em relação à face interna e externa da empresa, um processo complexo, interdisciplinar e desafiador, exigindo uma abertura permanente ao diálogo com todos os

colaboradores e com a comunidade, no sentido de serem atingidos conjuntamente os objetivos institucionais e sociais.

A dinâmica dos projetos sociais da Cummins, vem revelando para os entrevistados, que a motivação, o envolvimento, a participação e a satisfação dos funcionários e seus familiares, e da comunidade, são princípios básicos no cotidiano da vida empresarial, tendo em vista, cada vez mais, poder a Cummins se constituir um agente social que contribua para as transformações sócio-ambientais, principalmente, no nível local.

Os depoimentos abaixo, explicitam:

*S.F. afirma: “Na Cummins, a satisfação dos funcionários é saber que trabalham numa empresa dentro do sistema capitalista, na qual o lucro não é destinado somente aos acionistas e, sim, destinados também, aos investimentos de projetos sociais, que geram o bem-estar da comunidade interna e externa”.*

*Para O.M.: “A responsabilidade social para a Cummins vem sendo reconhecida pelos certificados e premiações que recebeu e para a comunidade onde se insere e atua, algumas melhorias na área da informação, da saúde e da educação. Dentro da Cummins, há um crescimento dos funcionários,*

*principalmente, sobre informação e formação, para a melhoria da sua qualidade de vida e de consciência cidadã”.*

J.M. declara: *“A principal mudança que eu vejo sobre a responsabilidade social na Cummins, são as mudanças na forma de relacionamento, dentro e fora da empresa. Isso não é mensurável, mas quem participa sabe que está mudando”.*

Segundo G.P.: *“Os vínculos internos e externos que a Cummins vem construindo dentro da empresa e no seu entorno, já vem sinalizando a sua inserção na comunidade e o retorno desta pela diminuição da violência no bairro, por sua participação nos programas de lazer, cultura, meio ambiente, etc.”.*

A.M. enfatiza: *“A responsabilidade social da Cummins aumenta em cada ano o número de atendimentos no posto de saúde, e nas campanhas, cresce a adesão dos colaboradores. Nos participantes desses projetos, é visível a ampliação da consciência ética, de valorização da vida e da família, e da comunidade”.*



O sentido dessas falas, mostra que os investimentos sociais da Cummins em responsabilidade social, com atendimentos nas áreas de informação, educação, saúde e assistência social, são respostas positivas parciais, às necessidades e demandas da comunidade. Essas atividades necessitam, ainda, serem mais ágeis em sua concretização, em razão da burocracia tanto da empresa quanto dos órgãos parceiros, bem como precisam ser melhores divulgadas na empresa, para estimular maior participação dos funcionários voluntários, nelas.

Os projetos sociais desenvolvidos: Posto de Saúde, Escola Victor Civita e Núcleo Educacional Bezerra de Menezes, são parcerias da Cummins com órgãos governamentais, municipal e estadual, estão proporcionando melhores condições das instalações dos prédios, do funcionamento organizacional, da manutenção e reposição de equipamentos, da capacitação sobre métodos de ensino, da formação de lideranças, de formação para a cidadania, de realização de eventos sócio-educativos e culturais, etc.

Este conjunto de projetos e ações sociais da Cummins, representa os primeiros passos no compromisso de um processo de cumplicidade social.

- **Limites e perspectivas da Responsabilidade Social**

Quanto ao terceiro eixo, limites e perspectivas da responsabilidade social na Cummins Brasil Ltda., os entrevistados revelaram particular preocupação com

essas questões. Sobre os limites, consideram ser necessário precisar o campo de atuação social da empresa para concentrar e maximizar esforços e recursos disponíveis.

Por existirem muitas, constantes e pontuais solicitações de ações sociais pela comunidade, é indispensável priorizar aquelas que se integram no campo de atuação social assumido pela empresa. Caso contrário, correm-se riscos de se fragmentar e de não atingir os objetivos de melhoria e desenvolvimento social.

Outro limite apontado refere-se à necessidade de ampliação orçamentária para as atividades em curso, além de maior disponibilidade de tempo, de funcionários e parceiros para a consecução dessas atividades.

Quanto às perspectivas, as visões dos entrevistados, a partir das possibilidades existentes, refere-se aos projetos sociais futuros da responsabilidade social na Cummins, além da área da saúde e educação, para a área de profissionalização de adolescentes e jovens.

Os depoimentos abaixo, ressaltam:

Para O.M.: *“Vejo que o futuro das atividades de responsabilidade social da Cummins, procurando continuar e aprofundar o envolvimento dos funcionários e parceiros, prosseguindo, com essas ações que tem grande aceitação*

*interna e externa, buscando novas parcerias com entidades e organizações não governamentais da comunidade”.*

*“A conclusão da Escola Profissionalizante em parceria com a Sociedade Amigos do Bairro, é o projeto do futuro a curto prazo que vai exigir ainda maior envolvimento de todos os colaboradores. Poderemos assim, atingir a meta de preparar adolescentes e jovens que posteriormente, possam de candidatar a ser funcionários da Cummins, integrando o programa ‘JOVEM CIDADÃO’, já mencionado”.*

G.P. considera que: *“Para o futuro, seria importante os projetos sociais da Cummins terem por foco também o combate à pobreza, principalmente em uma favela próxima da Cummins, cooperando com a questão do saneamento para evitar doenças transmitidas por roedores que invadem os barracos”.*

Para S.F. *“É importante conhecer melhor outras necessidades sociais apresentadas pela comunidade, para definir o apoio da Cummins”.*

Para A.M.: *“A Cummins, no futuro, poderá colaborar com outras entidades assistenciais para, juntamente com a doação de cestas básicas, cobertores, medicamentos, etc.,*

*proporcionar orientações sócio-educativas que visem a sua inclusão social”.*

Essas perspectivas revelam as intencionalidades, o empenho e as esperanças para que a responsabilidade social da Cummins possa melhor se consolidar, ampliar suas ações e se inserir cada vez mais no contexto da comunidade, contribuindo para que esta seja sempre mais saudável, o que repercutirá para que a empresa seja também mais saudável.

Desse modo, a Cummins ao procurar se construir como uma empresa cidadã, estará se posicionando, efetivamente para participar de um processo de desenvolvimento mais humano, justo e solidário.

Cabe à Cummins ainda, nessa perspectiva, estreitar as suas relações em rede com outras empresas da comunidade ou mesmo fora desta, bem como com organizações sem fins lucrativos, para troca de experiências e também, com as universidades para pesquisas e cursos de aperfeiçoamento, principalmente, na área de gestão social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS: SIGNIFICADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CUMMINS EM DIREÇÃO À EMPRESA CIDADÃ**

Ao concluirmos esse estudo, seu percurso permite, preliminarmente, traçar e esclarecer algumas considerações. É importante ressaltar as dificuldades encontradas pelo pesquisador para a realização desta pesquisa por parte de diversas empresas procuradas que não acataram nossa solicitação por motivos, de excesso de solicitações semelhantes, por mudanças internas na direção, ou ainda por não valorizarem estudos sem resultados diretos para a empresa.

Os encontros e a aceitação da Cummins ocorreram, assim, tardiamente em relação ao tempo disponível pelo pesquisador para a conclusão desta dissertação. Desse modo, o estudo da responsabilidade social na Cummins, pode ser considerado de natureza exploratória, a ser aprofundada por outros estudos.

É mister assinalar o quanto a Cummins foi receptiva e aberta, dentro dessas possibilidades exíguas de tempo ao permitir o acesso e o conhecimento de sua experiência de responsabilidade social.

Os resultados desse estudo levaram a reafirmar a convicção de que uma empresa pode, de fato, influenciar as estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais de uma sociedade.

Nesse sentido, é cada vez mais necessária uma redefinição do papel da empresa na sociedade, principalmente, a partir do fenômeno da globalização, que altera estruturalmente o perfil corporativo e estratégico das empresas.

A redefinição do papel da empresa na sociedade está intimamente ligada à questão da responsabilidade social empresarial, o que significa construir novos conceitos, valores e relações, visando sua contribuição ao desenvolvimento social e a construção da empresa cidadã.

O tema da responsabilidade social no Brasil é ainda recente. Daí a importância de estudos e pesquisas que contribuam para avanços de conhecimento crítico nesta área.

A responsabilidade social na Cummins insere-se nesta perspectiva recente, nos projetos sociais implantados a partir dos anos 2000. No entanto, a Cummins, ao iniciar suas atividades produtivas em 1974, já em 1980 ensaiava as primeiras iniciativas de atuação social na comunidade de Guarulhos, principalmente, na área assistencial.

Pode-se considerar que hoje, a responsabilidade social na Cummins se insere na sua visão e missão, integrando-se em sua cultura organizacional, institucionalizada na área de Recursos Humanos, pela Supervisão de Projetos Sociais e Diversidades.

Este processo de construção da responsabilidade social na Cummins, vem se fazendo de forma contínua, não sendo um modismo, embora ainda limitado sob

alguns aspectos, como por exemplo, a dificuldade dos funcionários de utilizarem as quatro horas disponibilizadas pela empresa para participarem voluntariamente dos projetos sociais e, ao mesmo tempo, manterem seu desempenho profissional.

Outro limite constatado, pode ser identificado quanto ao pequeno número de parcerias que a Cummins faz com ONG's, órgãos governamentais e outras empresas privadas para ampliação ou aperfeiçoamento de suas atividades sociais e comunitárias. Trabalhar mais intensamente em rede, torna-se uma ação estratégica significativa.

A Cummins valoriza fundamentalmente a ética e a cidadania, “dentro de casa”, isto é, as atividades e exemplos nessas dimensões devem vir do seio da empresa. Para a Cummins, a responsabilidade social começa pela qualidade de vida de seus funcionários, o que significa seu desenvolvimento enquanto cidadãos. Os resultados da responsabilidade social internamente na empresa, mostram uma contribuição para a criação de um ambiente favorável à formação de uma consciência de participação individual e coletiva.

Nas relações da Cummins com a comunidade externa, seus projetos sociais vêm contribuindo para melhorias nas áreas da saúde, educação, assistência social e meio ambiente, atingindo crianças, jovens, idosos, mulheres, famílias, etc., em algumas de suas necessidades básicas.

Dessa forma, visam prevenir ou combater situações vividas de pobreza e exclusão social. Além disso, os resultados dos projetos sociais, apontam para a construção de um processo de educação e ação comunitária, desenvolvendo as relações de integração entre a escola, empresa e meio ambiente.

Em síntese, são múltiplos os significados da responsabilidade social em curso na Cummins. Pode-se reconhecer que a responsabilidade social vem se constituindo em um processo estratégico de construção da Cummins como empresa cidadã. Por ser a responsabilidade social uma questão interdisciplinar e interprofissional, cabe sugerir, à guisa de finalização, a participação do Serviço Social nesse caminhar da Cummins rumo à empresa cidadã.

A intervenção profissional do Serviço Social, é, fundamentalmente nesse processo de transformação empresarial, por incluir o estudo da realidade social, o planejamento, a disfunção da política social e a execução dos projetos e atividades sociais, sempre em conjunto com as comunidades para que se torne sujeito do desenvolvimento social.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, L. F. (1997). História da Vida Privada no Brasil. São Paulo, Companhia das Letras.

ARAGÃO, Lucia Maria de C. (1997). Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jürgen Habermas. 2. ed. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de (1999). O Momento da Ética e o Papel da Empresa. Documento Fides 2. [www.fides.org.br](http://www.fides.org.br).

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodrigues. Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica. São Paulo, Atlas.

ASHLEY, Patrícia de Almeida et alii (2000). Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. Rio de Janeiro (mimeo).

ASHLEY, Patrícia de Almeida et alii (2000). Gestão Ecocêntrica e Consumo Responsável: Desafios para a Responsabilidade Social Corporativa. Rio de Janeiro (mimeo).

BASAGOTTI, José Maria (1999). Balaço Social: para qualquer empresa é básica a consideração dos resultados sociais. [www.fides.org.br](http://www.fides.org.br).

BOSI, Alfredo (1992). Dialética da Colonização. São Paulo, Companhia das Letras.

BURLINGAME, Dwight. F. (1999). Filantropia Corporativa beneficia imagem das empresas. Revista Carta de Educação Comunitária, Ano IV, n. 22, p.8, Ed. Senac, São Paulo.

DONAIRE, Denis (1999). Gestão ambiental na empresa. 2 ed., São Paulo, Atlas.

DUARTE, Gleuso D. e DIAS, José M. (1986). Responsabilidade Social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.

FALCONER, Andrés. P. (1999). A promessa do terceiro setor. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade – FEA – USP.

FRIEDMAN, Milton (1977). Capitalismo e Liberdade. São Paulo, Arte Nova.

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha (2003). Liderança II. Rio de Janeiro, Vozes.

GIL, Antonio Carlos (1989). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas.

GONÇALVES, Ernesto Lima (org.) (1980a). Balanço social da empresa na América Latina. São Paulo, Pioneira.

GONÇALVES, Ernesto Lima (org.) (1980b). A responsabilidade social da empresa e o balanço social. Anais do X Congresso do Instituto Brasileiro de Siderurgia: “Os desafios da siderurgia na década de 80”, p. 42, São Paulo.

GRZYBOWSKI, Cândido (1999). Balanço social: um convite à transparência das empresas. [www.ibase.org.br/paginas/bscandido.html](http://www.ibase.org.br/paginas/bscandido.html).

HOFSTEDE, G. Cultures Consequences: International differences in work related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980. p.25-26.

HOFSTEDE, G. "The cultural relativity of organizational practices and theories". Journal of International Business Studies, outono 1983, 75-89.

IAMAMOTO, Marilda (1992). Renovação e conservadorismo no Serviço Social. São Paulo, Cortez.

IANNI, Octavio (2001). Teorias da Globalização. 9. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.

IANNI, Octavio (2001). A Era do Globalismo. 5. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3<sup>o</sup>. Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

LIMA, PAULO Rogério dos Santos (2005). Responsabilidade Social: a experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo. São Paulo, Educ; Fapesp.

LIMA, Aurélio Fernandes (1998). Estratégia empresarial: resultados econômicos com desempenho social. Anais do I Seminário sobre Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE: "Cidadania e transparência pública das empresas", p. 29, Rio de Janeiro.

MARCUSE, H (1978). Razão e Revolução. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

MARTINELLI, Antonio Carlos (1997). "Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora". In: IOSCHPE, E. B. (org.). Terceiro Setor – desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

MARTINELLI, Maria Lucia et alii. (orgs). O uno e múltiplo nas relações entre as áreas do saber. São Paulo, Cortez, 1995.

MARTINELLI, Maria Lucia (1991). Serviço Social: Identidade e alienação. São Paulo, Cortez.

MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR., P.H. (1998). Management – Concepts and Applications, fourth edition. São Paulo, Habra.

MORGAN, Gareth (1996). Imagens da organização. São Paulo, Atlas.

NETO. Francisco de Melo e FROES, César (1999). Responsabilidade social e Cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro, Qualitymark.

NETTO, José Paulo (2004). Marxismo Impenitente. São Paulo, 2004.

NOVAES, Adauto et alii (1992). Ética. São Paulo, Companhia das Letras.

ROBBINS, S.R., DECENZO, D.A. Fundamentos de Administração Conceitos Essenciais e Aplicações. 4. ed. São Paulo, Prentice Hall, p.26.

SROUR, Robert Henry (2000). Ética Empresarial. Rio de Janeiro, Campus.

SANTOS, Boaventura (1994). Pela Mão de Alice O Social e o Político na Pós-Modernidade. Porto, Afrontamento.

SEVERINO, Antonio Joaquim (1985). Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, Cortez.

TAYLOR, Frederick W (1994). Princípios da administração científica. 8. ed. São Paulo, Atlas.

TAYLOR, Robert (1980). "O homem na empresas: o planejamento social". In: GONÇALVES, Ernesto Lima (org.). Balanço social da empresa na América Latina. São Paulo, Pioneira.

VIEIRA, Evaldo (1992). Democracia e Política Social. São Paulo, Cortez.

VIEIRA, Liszt (2001). Os Argonautas da Cidadania. Rio de Janeiro, Record.

VIEIRA, Liszt (2002). Cidadania e Globalização. Rio de Janeiro, Record.

YAZBEK, Maria Carmelita (1993). Classes Subalternas e Assistência Social. São Paulo, Cortez.

YAZBEK, Maria Carmelita (2000). Os Fundamentos do Serviço Social na Contemporaneidade, In Capacitação em Serviço Social e Política Social, Módulo 4, Brasília, CEAD.

## ANEXO