

# **Gestão Empresarial Voltada Para a Responsabilidade Social - o Caso Santa Elisa**

**Marcelo Augusto Ambrozini**

**Marcelo Seido Nagano**

**Maísa de Souza Ribeiro**

**Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP**

**Professora do Departamento de Contabilidade - UFC**

## **Resumo:**

*As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, no qual as questões ambientais e sociais são crescentemente importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. Nesse contexto, as organizações que aplicam políticas sociais no planejamento de seus negócios, antecipam-se às mudanças nas expectativas da sociedade e integram os interesses dos acionistas, empregados, consumidores, fornecedores e comunidade como um todo. Considerando-se que ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil - principalmente os de caráter acadêmico -, o objetivo deste trabalho é analisar os impactos de uma gestão que incorpora a dimensão social e ambiental na execução de suas operações e, mais especificamente, o impacto sobre os recursos humanos utilizados pelas empresas para atingirem seus objetivos. Será apresentado um estudo de caso da primeira usina do mundo a conquistar a certificação SA 8000 que estabelece padrões de responsabilidade social para as empresas. É esperado que os resultados deste trabalho sejam relevantes para as organizações interessadas no processo de incorporação da Responsabilidade Social, fornecendo uma contribuição para que os empresários possam compreender os efeitos dessa atuação como vantagem competitiva.*

**Área temática:** *Seção de Estudantes*

## **GESTÃO EMPRESARIAL VOLTADA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL – O CASO SANTA ELISA**

TRABALHO E 3.085

As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, no qual as questões ambientais e sociais são crescentemente importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. Nesse contexto, as organizações que aplicam políticas sociais no planejamento de seus negócios, antecipam-se às mudanças nas expectativas da sociedade e integram os interesses dos acionistas, empregados, consumidores, fornecedores e comunidade como um todo. Considerando-se que ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil – principalmente os de caráter acadêmico –, o objetivo deste trabalho é analisar os impactos de uma gestão que incorpora a dimensão social e ambiental na execução de suas operações e, mais especificamente, o impacto sobre os recursos humanos utilizados pelas empresas para atingirem seus objetivos. Será apresentado um estudo de caso da primeira usina do mundo a conquistar a certificação SA 8000 que estabelece padrões de responsabilidade social para as empresas. É esperado que os resultados deste trabalho sejam relevantes para as organizações interessadas no processo de incorporação da Responsabilidade Social, fornecendo uma contribuição para que os empresários possam compreender os efeitos dessa atuação como vantagem competitiva.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Cidadania Empresarial, Ética corporativa

Área temática: Custos da Responsabilidade Social

Condição: Seção Especial para Estudantes de Graduação

## 1. Introdução

A responsabilidade social empresarial tem sido um tema muito discutido tanto dentro quanto fora do ambiente corporativo. Ao mesmo tempo em que as organizações começam a incorporar normas de boa conduta empresarial nas suas operações, a sociedade passa a valorizar e atentar cada vez mais para o impacto dessa atuação nos funcionários, clientes, acionistas e comunidade como um todo.

Da mesma forma que as organizações transformam o ambiente em que atuam, o aparecimento das grandes empresas reflete na sociedade de uma forma geral. É inegável que as operações dessas companhias afetam toda a comunidade e o público começa a expressar suas preocupações com o comportamento social das empresas em relação aos problemas sociais e ambientais.

O mercado – que compra os produtos e serviços das empresas e garante sua sobrevivência – está atento às ações consideradas social e ambientalmente irresponsáveis. Uma imagem negativa da empresa na mente do consumidor pode trazer consideráveis prejuízos e comprometer o andamento dos negócios. As empresas devem, então, possuir a capacidade de se antecipar aos fatos, enxergando áreas críticas e assumindo medidas preventivas ao invés de corretivas.

A responsabilidade social empresarial está se desenvolvendo rapidamente por meio de uma variedade de iniciativas conhecidas pelas empresas e pelo público como financiamento da educação dos empregados, organização de programas de treinamento em ética, adoção de políticas ambientalmente compatíveis e patrocínio de eventos e projetos comunitários. (Business Social Responsibility, 2000)

Porém, Borger (2001) afirma que as empresas que desempenham um papel de liderança por suas iniciativas na área social, evidenciam que a Responsabilidade Social Empresarial é mais do que uma série de iniciativas, gestos ou práticas isoladas motivadas pelo marketing social, relações públicas ou outros benefícios e afirma que as iniciativas devem ser um esforço sistemático da empresa para atingir as metas e os objetivos sociais e que os programas devem ser vistos como partes integrantes das operações de negócios das empresas envolvendo o apoio da alta administração.

Por sua vez, as políticas que incorporam responsabilidade social não implicam que os objetivos econômicos das empresas estejam sendo deixados de lado e, tampouco, os interesses de lucratividade de seus proprietários e acionistas. As empresas continuam vivendo intensamente os desafios da concorrência e buscando seu sucesso e sustentação. E é exatamente por isso que elas estão levando em consideração fatores sociais e ambientais.

Drucker (1999) critica a noção de que a responsabilidade social empresarial exclui a importância dos negócios maximizarem os lucros, apresentando uma idéia de que lucratividade e responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócios.

Borger (2001) afirma que a relação entre desempenho financeiro e desempenho social é complexa, e os estudos realizados apresentam conclusões contraditórias. Uma hipótese

explicativa é que os parâmetros e os indicadores usados para medi-los têm bases conceituais distintas, sendo difícil estabelecer relações lineares de causa e efeito.

Assim, a empresa deverá continuar atendendo às expectativas de lucro dos acionistas – que procuram assegurar o valor futuro dos seus investimentos –, e dos proprietários – que estão preocupados com o valor de mercado da empresa e sua viabilidade – mas sempre considerando que as decisões empresariais envolvem custos e receitas que são incertos e distribuídos ao longo do tempo e é preciso que haja consenso na definição de estratégias de responsabilidade social.

Para Logsdon e Yuthas (1997), a seleção dessas estratégias e ações é feita pelos indivíduos na organização, os quais têm o poder, os recursos e a responsabilidade de desenvolver e implementar os processos para que as suas expectativas sejam compreendidas pelos membros das organizações e das partes interessadas. Os processos organizacionais críticos para desenvolver a orientação ética e os compromissos normativos da empresa são a formulação de estratégias, a distribuição dos recursos e poder, os processos de socialização dos empregados e o sistema de recompensa.

A própria definição de responsabilidade social empresarial alude justamente à tomada de decisões empresariais ligada a valores éticos, de acordo com exigências legais, respeito às pessoa, comunidade e meio ambiente.

Considerando que ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil, principalmente os de caráter acadêmico, o objetivo deste trabalho é analisar os impactos de uma administração que incorpora a dimensão social e ambiental na execução de suas atividades, mais especificamente o impacto sobre seus recursos humanos.

É esperado que os resultados deste trabalho sejam relevantes para as empresas interessadas no processo de incorporação da Responsabilidade Social, fornecendo uma contribuição para que os empresários possam compreender os efeitos dessa atuação como vantagem competitiva.

## **2. Revisão Bibliográfica**

A literatura formal sobre Responsabilidade Social originou-se nos Estados Unidos e na Europa na década de 1950. A preocupação dos pesquisadores daquela época girava em torno da consciência das empresas com relação aos impactos sociais que estas causavam, assim como a incorporação de princípios éticos na gestão de seus negócios.

Na década de 1960, começam a ser reconhecidas as relações das empresas com os agentes externos e predomina a visão de que a função das empresas vai além da maximização dos lucros e satisfação dos interesses privados dos indivíduos. A empresa deveria considerar também os empregados, fornecedores, distribuidores e comunidade local.

A partir de 1970, a Responsabilidade Social Empresarial começa a fazer parte do debate público e abordar problemas como pobreza, desemprego, relações raciais e distribuição de renda. As empresas são chamadas para assumir responsabilidades amplas da

sociedade e seu desempenho passa a depender da qualidade da gestão em responder aos anseios e expectativas do público.

Peery (1995) sugeriu que muitos dos problemas sociais atuais não seriam solucionados sem o conhecimento, as habilidades e os recursos dos negócios. Por isso, uma vez que as expectativas da sociedade são significativas em relação aos negócios, a administração tem a responsabilidade de usar seus recursos para resolver problemas sociais e fazer da sociedade um melhor lugar para se viver.

Atualmente, o escopo da responsabilidade social tem aumentado e tornando-se quase ilimitado. Se no princípio as empresas estavam preocupadas com as conseqüências de suas operações – incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros – atualmente a Responsabilidade Social Empresarial dobra-se em múltiplas exigências, como relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica e conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias.

O objetivo das empresas ainda continua sendo do lucro, mas, em vez da maximização do lucro de curto prazo, elas estão começando a buscar ganhos de longo prazo, obedecendo às leis e regulamentações, considerando o impacto não mercadológico de suas decisões e procurando maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial.

Mas como justificar estas decisões aos acionistas dessas empresas?

Para Borger (2001), as atividades sem fins lucrativos são justificadas pelo critério econômico como uma contribuição calculada para o lucro marginal da operação. Isso significa que as despesas e custos podem ser contrabalançados por argumentos que demonstrem outros tipos de ganhos, muitas vezes a médio e longo prazo, que a empresa adquire no mercado ao se envolver em tais ações. Essas atividades podem trazer benefícios como atração de públicos-alvo para a organização, melhora das relações com a comunidade e melhora da imagem e reputação da empresa de forma a obter boa vontade destas para obter licença para operar em momentos de crise. A justificativa, portanto, é o auto-interesse da organização.

Isso, porém, é difícil de ser mensurado, pois a contabilidade tradicional lida com um conjunto de dados quantitativos, objetivos e com foco nas questões econômico-financeiras internas da companhia.

Surge assim a necessidade de um novo método de mensuração, que hoje vem sendo chamado de contabilidade social e já é uma realidade principalmente nas grandes organizações. A contabilidade social trabalha com dados qualitativos sobre sua performance social, ambiental e ética. Ela relata informações como condições de emprego, equidade racial e sexual, investimentos em projetos sociais, impactos no meio ambiente, formação e capacitação de funcionários e relação com a comunidade local.

Surge também um novo conceito para designar os membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios das empresas. O conceito de stakeholder, que atenta para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação do mercado,

mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras.

A teoria de stakeholder incorpora a noção de que as corporações têm uma obrigação com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e funcionários. O modelo de stakeholder personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. (Freeman, 1984, apud Carroll, 1999, p. 284)

A administração de stakeholder consiste em identificar grupos de interesse da empresa para satisfazer a todos ou, quando isso não for possível, priorizar os mais importantes atendendo suas demandas e adaptando-se ao ambiente externo. A gestão dos negócios deve, portanto, envolver a decisão e a análise de uma série de fatores que vão além da lucratividade. Deve incluir a sustentabilidade dos negócios, os riscos envolvidos e os impactos dessas operações na sociedade.

### **3. Metodologia**

De acordo com os objetivos da pesquisa, foram determinados o método e a estratégia a serem aplicados. Dada a complexidade do tema e abordagem de conceitos pouco consolidados, cuja análise depende da consideração de uma gama de elementos, houve a necessidade de uma pesquisa mais aberta e voltada para a compreensão e verificação de princípios e procedimentos da responsabilidade social.

O método utilizado foi o estudo de caso, sem teste de hipóteses. Yin (1990) afirma que estudo de caso é a estratégia de pesquisa que deve ser utilizada em estudos que se deseja analisar fenômenos sociais complexos, pois permite uma investigação que possibilita reter características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como processos organizacionais e gerenciais.

A unidade pesquisada no estudo é a empresa. A escolha da empresa seguiu a lógica da replicação e não da amostragem, pois o estudo não procurou pesquisar parte da população para inferir conhecimento como um todo e sim conhecer poucos elementos da população com uma análise profunda em alguns de seus aspectos e inter-relações.

Um fator levado em consideração na escolha da empresa foi a certificação pela norma internacional de Responsabilidade Social SA 8000, uma vez que os sistemas tradicionais de avaliação não são suficientes para analisar o desempenho das empresas em atender às exigências mais amplas da sociedade, como, por exemplo, os impactos ambientais ou as influências sociais e culturais nas comunidades locais.

A coleta de dados foi dividida em duas fases. A primeira consistiu na revisão bibliográfica para identificar os potenciais casos de interesse e na segunda foi realizada a coleta de dados propriamente dita. Para isso, foram realizadas consultas com pessoas que participam de entidades relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial e entrevistas com pessoas-chave na organização.

Foram realizadas visitas à empresa, onde foi possível fazer as entrevistas e o levantamento documental – brochuras promocionais e publicações produzidas pela

própria empresa. Às entrevistas, seguiram um questionário estruturado com perguntas abertas, abordando as variáveis da pesquisa.

Como a atuação social da empresa envolve uma série de agentes sociais e tem impacto em um extenso conjunto de questões, foram selecionados alguns fatores relevantes para que não houvesse um número muito grande de variáveis para o tipo de pesquisa proposto.

Assim sendo, foi detalhado um programa específico relacionado à responsabilidade social dessa empresa para que fosse possível apresentar maiores detalhes e permitir uma análise mais profunda do programa e propiciar referencial práticos para outras empresas.

#### **4. Estudo de caso da Cia Energética Santa Elisa**

A Cia Energética Santa Elisa, com sede em Sertãozinho, no interior de São Paulo, possui 67 anos de existência e é hoje uma das maiores produtoras mundiais de açúcar, álcool e energia. Atualmente possui cerca de quatro mil funcionários e faturamento anual de 350 milhões de reais.

Em junho de 2001, a Companhia obteve a certificação na Norma SA 8000 da Social Accountability Standard, que estabelece padrões de responsabilidade social para as empresas, com o objetivo de demonstrar a qualidade ética das relações humanas da Companhia, sendo a segunda empresa do país e a primeira usina do mundo a receber tal recomendação.

A SA 8000 é uma iniciativa coletiva, com o objetivo de reunir os diversos códigos de conduta e prover definições e normas claras com foco nos direitos humanos e relações trabalhistas. Nas auditorias semestrais, são avaliadas práticas como trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação sindical, formas de discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistema de gerenciamento de recursos humanos.

Para se adequar aos parâmetros da norma internacional, a empresa teve de fazer alguns ajustes. A primeira etapa foi a construção de um sistema de gestão para documentar todas as práticas de relações de trabalho e de relações da empresa com a comunidade. Esses documentos foram transformados em manuais para que todos os funcionários tivessem acesso às informações. Conjuntamente, foi elaborado um sistema de Gestão de Recursos Humanos.

A Santa Elisa possui também os certificados de Gestão de Qualidade Total ISO 9000 e ISO 9002 da International Standards Organization para seus processos de produção e venda de açúcar, álcool e energia elétrica, tornando-se a primeira empresa do mundo a possuir esse certificado para processo de co-geração de energia elétrica a partir da biomassa.

O processo de melhoria contínua da empresa procura sempre avaliar o progresso da companhia ao invés de se voltar para uma retrospectiva passada. Ele procura identificar se o desempenho está melhorando em relação aos objetivos sociais estabelecidos pela

organização. Esse mecanismo de avaliação permite revisar as práticas adotadas, verificando os sucessos e falhas e iniciando novamente o processo de melhora contínua.

Em novembro de 1995, a Santa Elisa passou a integrar o primeiro grupo de empresas certificadas pela Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança e do Adolescente e foi diplomada como Empresa Amiga da Criança. A Fundação Abrinq é uma entidade sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal, que tem como objetivo básico promover os direitos elementares de cidadania das crianças.

A missão da Cia. Energética Santa Elisa é produzir e comercializar derivados do processamento de cana-de-açúcar, com elevado padrão de qualidade, atendendo às necessidades de seus clientes internos e externos, assegurando a rentabilidade do investimento, promovendo o desenvolvimento de seus colaboradores e da comunidade e respeitando o meio ambiente.

De acordo com a visão da organização, Responsabilidade Social Empresarial implica na conjugação de dois fatores fundamentais. Função Social, entendida como o cumprimento dos papéis típicos de uma empresa viável e lucrativa – pagamento de impostos, geração de empregos e cumprimento da lei – e Cidadania Empresarial, representada pelo compromisso permanente com a promoção e melhoria das condições de vida das pessoas que nela trabalham e da comunidade em que está inserida.

A sua política de Recursos Humanos busca promover competências orientadas à realização da missão da empresa, proporcionando condições favoráveis ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, administrando e desenvolvendo o elemento humano da empresa através da melhoria contínua nas relações de trabalho e direcionamento das potencialidades para a conquista dos objetivos estabelecidos. Os dados referentes ao corpo funcional da empresa são apresentados na tabela 1.

<b>Indicadores do corpo funcional</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Número de colaboradores ao final do exercício	4.006	3.292
Número de admissões durante o exercício	1.373	472
Número de colaboradores terceirizados	137	139
Número de colaboradores acima de 45 anos	746	705
Número de mulheres que trabalham na companhia	287	297
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	3,0%	4,0%
Número de negros que trabalham na companhia	1.757	1.358
% de cargos de chefia ocupados por negros	24%	22%

*Tabela 1 – Indicadores do corpo funcional da Cia Energética Santa Elisa de acordo com o Balanço Social Consolidado relativos aos exercícios sociais findos em 30 de abril de 2002 e 2001.*

Os seus produtos são açúcar (cristal especial extra A, cristal especial extra, cristal superior, cristal especial, cristal standard, açúcar CG, açúcar VHP e cristal demerara) álcool (extra neutro, refinado, anidro, anidro especial, hidratado carburante e iso-amilítico) e energia, gerada a partir da queima do bagaço. Essa energia supre todo o processo produtivo durante a safra e cogera energia suficiente para iluminar, durante toda a safra, uma cidade de 60 mil habitantes. Essa energia é comercializada junto a Cia

Paulista de Força e Luz – CPFL, exatamente no período em que as hidrelétricas enfrentam maior dificuldade em atender a demanda.

Três resíduos resultantes do processo produtivo são reaproveitados. A fuligem – resíduo fibroso resultante da extração do caldo da cana – é utilizada como combustível nas caldeiras para co-geração de energia e calor. Caso isso seja hidrolisado, pode ser usado como ração animal na fabricação e na fabricação de papel. O melaço – resultante do processo de centrifugação – é utilizado na fermentação etanólica na produção de álcool e como matéria-prima para elaboração da cachaça, do rum e fabricação de levedura. O melaço em pó ainda é utilizado como ração para animais. Por fim, a vinhaça – resíduo resultante da destilação do vinho – é utilizada como fertilizante na lavoura e outros fins industriais.

Desde 1995, a Cia Energética Santa Elisa investe em mais de 18 projetos sociais, incluindo formação do público interno, educação de familiares e relacionamento com fornecedores. A tabela 2 apresenta os custos relacionados com esses projetos sociais internos e externos da companhia de acordo com o Balanço Social divulgado em julho de 2002.

<b>Balanço Social Consolidado</b>						
Base de Cálculo	2002 (Em milhares de Reais)			2001 (Em milhares de Reais)		
Receita Líquida (RL)	358.061			268.495		
Resultado Operacional (RO)	(5.376)			4.339		
Folha de Pagamento Bruta (FPB)	32.663			24.470		
Faturamento líquido por funcionário	89			82		
<b>Indicadores Sociais Internos</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% sobre FPB</b>	<b>% sobre RL</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% sobre FPB</b>	<b>% sobre RL</b>
Encargos sociais compulsórios	11.200	34%	3%	8.077	33%	3%
Saúde / saneamento e habitação	1.487	5%	0%	1.421	6%	1%
Segurança e Medicina do Trabalho	555	2%	0%	430	2%	0%
Esporte / Lazer e diversão	600	2%	0%	495	2%	0%
Alimentação	694	2%	0%	439	2%	0%
Educação e Cultura	234	1%	0%	212	1%	0%
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	329	1%	0%	364	1%	0%
Transportes	3.844	12%	1%	3.709	15%	1%
Outros	102	0%	0%	175	1%	0%
<b>Total Indicadores Sociais Internos</b>	<b>19.045</b>	<b>58%</b>	<b>5%</b>	<b>15.322</b>	<b>63%</b>	<b>6%</b>
<b>Indicadores Sociais Externos</b>						
Total das contribuições para a sociedade	130	0%	0%	112	0%	0%
Tributos (excluídos Encargos Sociais)	28.524	87%	8%	25.997	106%	10%
<b>Total dos Indicadores Sociais Externos</b>	<b>28.654</b>	<b>88%</b>	<b>8%</b>	<b>26.109</b>	<b>107%</b>	<b>10%</b>

*Tabela 2 – Indicadores sociais internos e externos da Cia Energética Santa Elisa de acordo com o Balanço Social Consolidado relativos aos exercícios sociais findos em 30 de abril de 2002 e 2001.*

A Santa Elisa desenvolve suas atividades em operações industriais e agrícolas, empregando cerca de 4 mil funcionários diretos e outros 3 mil indiretos, sendo 70% destes relacionados a atividade rural. Buscando contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, a empresa desenvolve vários programas de educação e treinamento. A seguir, serão detalhados dois projetos que envolvem a capacitação desses funcionários.

#### **4.1. Programa de Alfabetização**

O Programa de Alfabetização teve início em 1996 e foi orientado para os funcionários da área industrial. A erradicação do analfabetismo tornou-se imperativa frente a necessidade de preparação dos funcionários para o processo de automação que se iniciava.

Alfabetizar, contudo, era apenas o primeiro passo. Precisava-se de muito mais. Assim, em outubro do mesmo ano, foi dado início ao Programa de Educação Continuada para formação em Ensino Fundamental e Médio.

De acordo com a alta administração da empresa: “O processo seria difícil e exigiria muita persistência e determinação tanto da empresa como dos funcionários. Porém, tínhamos a firme convicção de ser esta a única alternativa em busca da capacitação e qualificação de nossos recursos humanos internos”.

A meta era erradicar o analfabetismo até dezembro de 2000 e com isso melhorar a qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, a relação de trabalho. O retorno para a empresa viria através da motivação do pessoal e aumento da produtividade.

A análise da tabela 3, evidencia a diferença que alguns anos de estudo podem promover em termos de produtividade da mão-de-obra. Não tão fáceis de mensurar, portanto, são os ganhos com a qualidade de vida dos funcionários e competitividade da organização que o acesso à educação proporciona.

Anos de Escolaridade	Produtividade (%)	Remuneração (em SM*)
0,5	-	1,11
2,0	40	1,55
5,5	54	2,39
9,0	47	3,51
12,5	59	5,59
15,0	108	11,63

*Tabela 3 – Relação entre anos de escolaridade e produtividade. Fonte: Tabela de Educação e Produtividade do IBGE/IPEA.*

*\*SM – Salários Mínimos*

Para oficialização do programa, foi firmado convênio com a Delegacia de Ensino de Sertãozinho e com o Ministério da Educação para emissão dos certificados de

conclusão. O relacionamento com a Prefeitura foi reforçado e algumas ações conjuntas foram tomadas com os Sindicatos e o Ministério do Trabalho e Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho do Estado de São Paulo.

Essa rede de relacionamentos possibilitou a economia de um custo adicional com contribuições mensais e taxas por provas aplicadas se, por exemplo, as parcerias fossem realizadas com outras instituições, como SESI/SENAC.

A capacitação no Ensino Básico foi primeira etapa do programa. O objetivo era que 187 trabalhadores rurais obtivessem o Certificado de 4ª série expedido pela Delegacia de Ensino para que fosse possível o prosseguimento dos estudos no Ensino Fundamental e Médio. Constituiu-se de um período de 18 meses de preparação dos alunos e aplicação de provas semestrais para eliminação das disciplinas.

Sete salas de aula foram necessárias nesta fase em quatro cidades da região. A Cia Energética Santa Elisa responsabilizou-se pela contratação dos professores. O material didático foi fornecido pela Delegacia de Ensino de Sertãozinho enquanto as Prefeituras Municipais cederam as salas de aula.

Cidade	Carga Horária	Número de Alunos	Local	Número de salas	Professores
Pitangueiras	60h	73	E.M. Profa. Alina Mendes Corrêa Ricci	3	Sandra V. Lemos Glória Mauro Godoy Gislaine Quemera
Sertãozinho	60h	21	Unidade Caiac	1	Selma C. Marin
Sertãozinho	60h	35	Unidade Alvorada-Paraiso	1	Adriana C. Alves
Pontal	60h	32	E.E. Profa. Josepha Castro	1	Mônica Furlan Moreno
Luzitânia	60h	26	E.E. Orminda Guimarães Cotrim	1	Cláudia M. Godoy
<b>TOTAIS</b>	-	<b>187</b>	-	<b>7</b>	-

*Tabela 4 – Distribuição dos alunos nas cidades da região.*

Em 2000, a Companhia Energética Santa Elisa alcançou o que constituía-se a meta mais desafiadora do Programa de Educação Continuada até aquele momento: erradicar o analfabetismo em toda a empresa, inclusive entre os trabalhadores rurais.

#### **4.2. Programa de Educação Continuada**

A etapa seguinte era a conclusão do Ensino Fundamental e Médio. O objetivo era a elevação do nível de escolaridade dos trabalhadores e, conseqüentemente, da qualidade profissional. Foram atendidos 231 trabalhadores, sendo 129 no Ensino Fundamental e 102 no Ensino Médio Profissionalizante.

A empresa adotou o Telecurso 2000, um método de ensino supletivo desenvolvido pela Fundação Roberto Marinho e pela FIESP – Federação de Indústrias do Estado de São Paulo. O Telecurso 2000 é o maior projeto de Educação à Distância em prática no

Brasil. São mais de 8 mil turmas funcionando simultaneamente em todos os estados do país. As sessões de aprendizagem são apresentadas em vídeo e apoiadas por um orientador de aprendizagem.

A execução do programa só foi possível através da instalação de cinco salas de aula equipadas com vídeo e televisão em dois centros de treinamento instalados na própria Companhia, de modo a facilitar a logística de atendimento dos funcionários e aos turnos de trabalho.

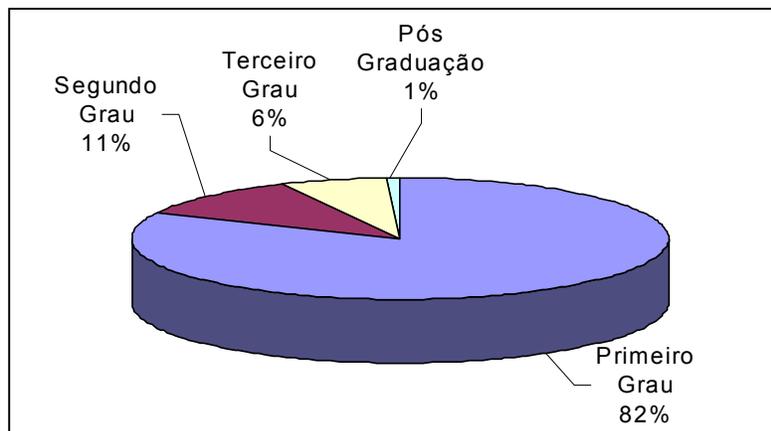
A Santa Elisa treinou seis orientadores para oferecer monitoria sob a supervisão do seu Departamento de Recursos Humanos. Após a capacitação da equipe interna de monitores e aquisição do material didático, foram iniciadas as atividades. Os cursos profissionalizantes oferecidos foram: Técnico em Química, Técnico em Açúcar e Álcool, Operador de Caldeiras, Instrumentação e Automação, Sistema de Qualidade, Operador de Ponte Rolante e Operador de Empilhadeira.

Esses programas de treinamento visam preparar os profissionais para a multifuncionalidade, evitando assim que eles sejam dispensados no período de entressafra, quando a mão-de-obra na lavoura não é mais necessária. Desde sua implantação, em 1997, cerca de 1.500 profissionais já participaram dos diferentes cursos, ampliando sua capacitação profissional.

As metas estabelecidas para o Programa de Educação Continuada, prevêm a progressão e continuidade nos estudos, contemplando os anseios pessoais de cada estudante. Hoje, esses cursos são abertos a todos os trabalhadores da empresa, assim como para seus familiares.

Para complementar esses dois programas, a Santa Elisa criou o Programa de Estímulo à Formação Superior, formalizado através de convênio com várias instituições. Esse programa permite que mais de 100 profissionais de todas as áreas frequentem o ensino superior.

Do o início desses programas até hoje, a Santa Elisa já investiu cerca de 160 mil reais, registrados no seu centro de custos. Atualmente, a distribuição dos funcionários, de acordo com a escolaridade, é a seguinte:



*Gráfico 1 – Grau de Escolaridade dos funcionários.*

Com isso, a Cia Energética Santa Elisa consolida sua filosofia de “estimular seus colaboradores ao crescimento profissional e pessoal, através do desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais que contribuem para a sua qualidade de vida e agregam valor ao negócio”.

#### **4.3. Resultados para a empresa**

Os investimentos na qualificação da mão-de-obra resultaram em um alto grau de motivação entre os funcionários e conseqüente retorno em produtividade. Em 1999 a produtividade média diária de corte de cana na lavoura era de 7,7 toneladas por hora. Em 2001 essa produtividade saltou para 11,8 toneladas/hora. Um aumento de 53,2%

O número de faltas ao trabalho caiu de 12% em 1999 para 5,6% em 2001. Uma redução de 53,3%. O número de acidentes graves na indústria também sofreu considerável redução de 28,2% passando de 426 em 2001 para 306 em 2002 (considerando os exercícios sociais findos em 30 de abril de 2002 e 2001).

Outro resultado importante é o quadro de funcionários estável. A empresa não precisa demitir nenhum empregado durante a entressafra de cana-de-açúcar, pois seus funcionários são qualificados e podem assumir outras funções neste período. Isso fez com que o número de ações trabalhistas movidos por empregados contra a empresa fosse reduzido, assim como os gastos envolvidos nessas reclamações.

Assim, a Santa Elisa mostra que é possível associar Responsabilidade Social Empresarial com efetivo retorno financeiro, agregando valor à imagem da empresa e conquistando o respeito de seus consumidores e de toda a comunidade.

#### **5. Considerações Finais**

O comportamento social das empresas difere de organização para organização. As crenças e interesses da alta administração são diferentes e variam de acordo com o ambiente institucional em que a empresa se insere.

Não existe a convergência para um modelo único de responsabilidade social. Este deve se adequar ao tamanho, setor e cultura da organização, mas sempre deve estar de acordo com seus princípios, políticas e valores organizacionais e adotando princípios de transparência e honestidade.

O fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a corporação e a alta administração tem o importante papel de ser líder nesse processo. Na Cia Energética Santa Elisa, os projetos sociais e ambientais desenvolvidos foram definidos pelos diretores e gerentes da empresa, que também apóiam as participações dos funcionários em programas de trabalho voluntário. A Responsabilidade Social faz parte do planejamento de negócios da empresa e é uma visão estratégica.

As empresas devem continuar tendo uma atuação mais responsável. Responsabilidade Social e lucratividade podem ser compatíveis. Além disso, as questões sociais não

podem ser consideradas como problemas exclusivos dos governos e a omissão das empresas não é uma atitude bem vista pela sociedade.

### **Referências Bibliográficas**

BORGER, F. G. Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001

BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY. Introduction to Corporate Social Responsibility. BSR Education Fund and Resource Center, 2000

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. Business and Society, Chicago, volume 38, p-268 – 295, Set 1999

DRUCKER, Peter. Creating community. Executive Excellence, Provo; v. 16, 5-9, Oct1999

LOGSDON, Jeanne & YUTHAS, Kristi – Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development, Journal of Business Ethics, Dordrecht, Vol. 14, p. 1213 a 1226, Sep. 1997

PEERY JR, Newman S. – Business, Government, Society – Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Reviewed. California: Sage Publications, 1990