

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO -
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

VICTOR ROBERTO FERRANTI

**CIDADANIA CORPORATIVA DA FUNDAÇÃO SALVADOR
ARENA E TERMOMECÂNICA EM SÃO BERNARDO DO
CAMPO**

SÃO PAULO

2022

VICTOR ROBERTO FERRANTI

**CIDADANIA CORPORATIVA DA FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA E
TERMOMECÂNICA EM SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da
Silveira**

**São Paulo
2022**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

F373c	Ferranti, Victor Roberto Cidadania corporativa da Fundação Salvador Arena e Termomecânica em São Bernardo do Campo/ Victor Roberto Ferranti. - - São Paulo, 2022. 96 f. Orientador: Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. 1. Governança corporativa. 2. Ética. 3. Planejamento Estratégico. CDD: 658.046
-------	--

VICTOR ROBERTO FERRANTI

CIDADANIA CORPORATIVA DA FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA E
TERMOMECÂNICA EM SÃO BERNARDO DO CAMPO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Manoel Raimundo Santana Farias
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI

Profa Dra. Simone Ruchdi Barakat
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 05 de outubro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Alexandre Di Miceli da Silveira, pelo apoio, compreensão e incentivo na feitura deste trabalho.

À professora Simone Ruchdi Barakat, por todas as suas contribuições no processo de amadurecimento da pesquisa e aporte no seu desenvolvimento.

Ao professor Manoel, pelos aportes no processo de qualificação do projeto de pesquisa.

A todos os professores/as da FECAP, por seus ensinamentos e conhecimentos compartilhados.

Ao Sérgio Loyola, gerente de desenvolvimento e promoção social da Fundação Salvador Arena, pelas contribuições ao meu trabalho e no acolhimento para a consecução da entrevista. Se tivesse uma palavra para defini-lo, seria gentileza.

Aos colegas de mestrado, que nessa caminhada, compartilharam seus conhecimentos e companheirismo.

Aos meus familiares e em especial, a minha namorada Danielle Ayres que tanto alimenta meus sonhos, ao meu pai, que ainda hoje inspira e motiva e a minha mãe (*in memoriam*), que contribuiu com a minha caminhada enquanto ser humano e proporcionou uma vivência ética pautada em valores inalienáveis. Ao arremate, ao meu novo amor, meu neto Heitor.

LISTA DE SIGLAS

AECA	- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
CC	- Cidadania corporativa
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
CEPAA	- Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CSP	- Corporate Social Performance
DUDH	- Declaração Universal dos Direitos Humanos
DVA	- Demonstrativo de Valor Adicionado
FIDES	- Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
FSA	- Fundação Salvador Arena
GIFE	- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
INSTITUTO ETHOS-	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OSCIP	- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAPS	- Programa de Apoio a Projetos Sociais
RSC	- Responsabilidade social corporativa
SA 8000	- Social Accountability
TBL	- Triple bottom line
TMSP	- Termomecânica

Cidadania Corporativa da Fundação Salvador Arena e Termomecânica em São Bernardo do Campo

Victor Roberto Ferranti
Mestre em Administração
E-mail: vrferranti@gmail.com

Resumo

A cidadania corporativa pode ser definida como a possibilidade estratégica de atuação legítima e voluntária das empresas em relação aos seus públicos internos e externos. Também está relacionada ao seu papel capacitador, no sentido de fazer com que o indivíduo perceba em sua dimensão prática, a possibilidade de vivência dos valores de uma organização. Nesta pesquisa, analisou-se como a cidadania corporativa se insere nas ações da empresa Termomecânica e da Fundação Salvador Arena, ambas criadas por seu fundador o engenheiro Salvador Arena. Para tanto, realizou-se um estudo de caso apoiado em dados primários e secundários que nos possibilitou entender a identidade dessas empresas pautada em princípios éticos desde a sua fundação. O que se percebeu pelo presente estudo, é que ambas as empresas cruzam suas histórias em um ponto que as torna pioneiras, ou seja, a capacidade de aliar à sua governança a estratégia da cidadania corporativa desde a sua fundação e de ser um modelo brasileiro nesse aspecto.

Palavras-chave: Cidadania corporativa. Ética. Governança corporativa. Planejamento estratégico.

Abstract

Corporate citizenship can be defined as the strategic possibility of legitimate and voluntary action by companies in relation to their internal and external publics. It is also related to its enabling role, in the sense of making the individual realize in its practical dimension, the possibility of living the values of an organization. In this research, we analyze how corporate citizenship is inserted in the actions of Termomecânica company and Salvador Arena Foundation, both created by its founder, the engineer Salvador Arena. To do so, we carried out a case study supported by primary and secondary data that allowed us to understand the identity of these companies based on ethical principles since their foundation. What we have perceived through the present study is that both companies' histories cross in a point

that makes them pioneers, in Other words, the capacity to ally to their governance the corporate citizenship strategy since their foundation and to be a Brazilian model in that aspect.

Keywords: Corporate citizenship. Ethics. Corporate governance. Strategic planning.

1 Introdução

Muito se discute sobre as práticas de governança e seus impactos na sociedade, principalmente no que concerne ao papel e o propósito das companhias nesse contexto. Este tema se relaciona não só ao cumprimento dos deveres legais de uma empresa, mas, sobretudo, à forma como cumpre seu contrato social de forma efetiva.

No entanto, existem fatores que contribuem para a atenuação dos elementos relacionados à questão da gestão das empresas sob a perspectiva pontuada acima, quais sejam as transformações de ordem econômica, política e social que o mundo vem experimentando nas últimas décadas e que influenciam diretamente no papel do Estado e das empresas e no relacionamento destes com a sociedade. Segundo Silveira, há uma preocupação em relação à avaliação das empresas não só na perspectiva de suas práticas de governança, mas, sobretudo, em relação “à sua atuação na esfera social e ambiental”. (Silveira, 2021, p. 67)

Essa nova realidade funde-se com a necessidade de as empresas investirem em outros atributos além daqueles prescritos pela legalidade legiferante. Atributos voltados à implementação de práticas de autorregulação em que as instituições assumem que os resultados de suas atividades alcancem um universo de agentes sociais bem mais amplo do que os compostos por seus acionistas e sócios.

É nessa perspectiva que, segundo Carroll (1998), surge o conceito de cidadania corporativa. De acordo com o autor, o termo cidadania corporativa refere-se a uma ética organizacional voltada para o desenvolvimento de uma *performance* social dos negócios atrelada à atenção que as empresas conferem às demandas sociais mais concretas a serem desenvolvidas em seu ambiente e para além deste. Silveira (2021) argumenta que o termo pode ser considerado correlato ao que se conhece por responsabilidade social corporativa.

O autor pontua que:

A responsabilidade social empresarial (RSE), também chamada de responsabilidade corporativa ou cidadania corporativa, significa uma autorregulação em que as empresas assumem voluntariamente (independentemente de exigências legais) os encargos causados por seus impactos sobre empregados, meio ambiente, clientes e sociedade. A RSE parte da premissa de que as companhias não podem ser espectadoras passivas do que acontece no mundo. Cabe a elas desenvolver iniciativas concretas a fim de melhorar a situação das comunidades em que estão inseridas. (Silveira, 2021, p. 68)

De acordo com a Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA, existem outros conceitos relacionados à cidadania corporativa e que se complementam, tais como: ética empresarial, empresa cidadã, gestão ambiental, sustentabilidade, tríplice conta de resultados (*triple bottom line*), dentre outros, que formam o arcabouço teórico do tema em questão. O TBL é ferramenta de gestão e de reporte conforme Adams, Frost e Webber (2005).

Partindo dessa análise e para além dos méritos e das limitações de cada definição que o termo cidadania corporativa ou responsabilidade social recebeu, fato é que, independentemente disso, o conceito agrega valores e práticas que podem caracterizar a determinação da empresa quanto ao que se tem a fazer no âmbito social, econômico e ambiental. Essa determinação corporativa pressupõe uma postura proativa das empresas, para além do cumprimento de suas obrigações legais.

A cidadania corporativa, como forma de autorregulação de negócio quanto às metas estabelecidas pelas empresas, inclusive financeiras, estende-se para relações comerciais e socialmente responsáveis. Isso significa que a empresa que a estabelece como compromisso ético em suas atividades, desenvolve a capacidade para responder às demandas sociais a ela relacionadas.

Diante de tal pressuposto, o presente estudo pautou-se na análise sobre a Termomecânica S.A, uma indústria de metalurgia localizada na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo. Ao longo dos anos, as empresas vêm acumulando notável sucesso no setor produtivo e econômico, com reconhecimento nacional e internacional. Classificada entre as maiores indústrias privadas no Brasil, é líder no setor de transformação de metais não ferrosos (cobre, alumínio e suas ligas) desde o início da década de 1940.

Fundada pelo engenheiro Salvador Arena, a Termomecânica conta com cerca de 2.000 funcionários atualmente. Concomitante à sua implantação foi instituída em

1964 a Fundação Salvador Arena – atual única *shareholder* da Termomecânica – que conta hoje 278 funcionários, cujos recursos e projetos são mantidos por si mesma e pela Termomecânica. Ambas preservam os ideais dos programas sociais pensados por seu fundador focados no desenvolvimento social.

A Fundação Salvador Arena é, portanto, a controladora da Termomecânica, sendo a sua única acionista, o que lhe atribui uma condição ímpar no cenário empresarial, revertendo a lógica corrente. Nela, a atividade econômica passa a ser o meio, e seus programas e projetos sociais são a sua real e legítima finalidade, a sua razão de existir.ⁱ

A Termomecânica e a Fundação Salvador Arena têm incorporado, ao longo de sua existência, um comprometimento com a sistematização e implementação na qualidade dos investimentos no setor produtivo e, ao mesmo tempo, busca desenvolver-se como empresa comprometida em estruturar e implementar práticas modernas de administração e finanças embasadas em políticas de gestão e cidadania corporativa. A empresa procura atualmente, inclusive, normatizar e garantir seu processo sucessório a partir de um sistema integrado de gestão.

Para a pesquisa em questão, cumpre apresentar a influência do marco histórico da cidadania corporativa na Fundação Salvador Arena e da Termomecânica no que concerne aos dispositivos regulatórios e para além destes. Para tanto, tornar-se-ia viável distinguir até que ponto a visão empreendedora de seu fundador, o engenheiro Salvador Arena, não estaria associada a essa visão de valores bem antes de ela existir como conduta corporativa para as empresas, tendo em vista a sua atuação no mercado e na sociedade desde a sua fundação?

Essa questão foi amplamente discutida a partir do presente estudo de caso que terá, como orientação de problema da pesquisa, qual a influência da cidadania corporativa na delimitação das ações da Fundação Salvador Arena e da Termomecânica?

É importante considerar a essência do modelo de gestão empresarial pautado pelos valores da cidadania corporativa e evocados a partir da visão empresarial implementada por seu fundador. Essência que consegue sobreviver para além da racionalidade do mercado e que se mantém ativa nos ideais corporativos de ambas as empresas.

Refletir os contornos que envolvem o tema em questão e sua relação com as instituições a serem pesquisadas, pode fornecer pistas para a compreensão de que o assunto não está voltado apenas para uma estratégia de marketing, mas pode ser

um importante aliado no que tange aos seus impactos no comportamento dos funcionários e sociedade. De qualquer forma, vale ressaltar que o conceito de cidadania corporativa representa um marco atemporal na concepção de gestão das instituições destacadas para análise e sua atuação na sociedade.

Essas considerações preliminares permearam a pesquisa e lançaram luzes para a compreensão de que os fundamentos para se manter viva uma organização não está relacionada apenas à acumulação de capital financeiro e econômico – embora não de desconheça sua relevância - mas, sobretudo, ao conjunto de valores, crenças e princípios que as mantêm vivas e atuantes no mercado. Isso torna-se a peça-chave para tecer o conhecimento teórico-prático que se pretende neste estudo.

O objetivo da pesquisa, portanto, é verificar a influência da cidadania corporativa na delimitação das ações da Fundação Salvador Arena e da Termomecânica. Para isso, o que se buscou no estudo foi estabelecer as relações existentes entre o que a teoria destaca e como as empresas em questão entendem e incorporam a cidadania corporativa. Pretendeu-se, também, acessoriamente, detectar o reflexo das ações da cidadania corporativa na dimensão interna e externa das empresas em questão.

Quanto à metodologia empregada na feitura da pesquisa, optou-se por um estudo de caso arquitetado a partir do que Yin (2014) que leva em conta uma triangulação metodológica. É importante destacar que o estudo de caso se apoia numa pesquisa descritiva, mas também, na base teórica onde podemos sustentar e enriquecer a análise de dados das empresas em questão.

Segundo Yin (2014), ao buscar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, o pesquisador, ao redigi-lo, deve ter como critério conduzir suas constatações e resultados para se chegar a uma conclusão que seja coerente com o que se pretende avaliar. Nesse tipo de estudo de caso, a narrativa é construída a fim de descrever e analisar o caso.

As informações dessa descrição foram realçadas com a coleta de dados utilizada na pesquisa. O estudo exploratório possibilita auxiliar na definição do objetivo da pesquisa, tendo em vista que o registro feito por referências teóricas e documentos publicados orientam uma possível resposta em relação a uma lacuna de conhecimento sobre um fenômeno a ser analisado.

A aplicabilidade dessa estratégia de pesquisa foi construída, também, por intermédio da discussão e apresentação dos dados colhidos em entrevista qualitativa estruturada, além de fonte documental primária e secundária. Os dados estudados na pesquisa, referem-se àqueles que confirmam o que foi apresentado na entrevista estruturada, documentos e com base na literatura dominante. Para tanto, foram coletados também relatórios de domínio público das empresas em questão e outros que se fizerem necessários.

Vale ressaltar, também, para fins do presente estudo, que incumbe ter em consideração a análise do significado da cidadania corporativa e sua relação com as empresas a serem estudadas, não só como uma questão de imagem, mas, sobretudo, como a essência de uma instituição. Nesse sentido, agregou-se as contribuições de Melo e Fróes (1999), que acrescentam em sua análise os fundamentos da cidadania corporativa pautados sobre um comportamento ético permanente daqueles que pertencem a determinada instituição e que focam o seu desempenho naquilo que é central, duradouro e distintivo no caráter desta.

A relevância da pesquisa em tela concentrou-se, também, no fato de poder alinhar à discussão fatores práticos e teóricos relacionados à identificação da cidadania corporativa nas empresas objeto do presente estudo. Daí, resultam a funcionalidade, a especificidade e a contribuição do presente trabalho.

Considerar os princípios fundamentais da cidadania corporativa na administração das empresas e na direção de um desenvolvimento que seja compatível com as questões sociais e ambientais, leva a entender que as empresas socialmente responsáveis podem alcançar um nível de satisfação dos *stakeholders* e retorno dos seus investimentos. Assim, a cidadania corporativa está fundamentada na natureza social das organizações e não apenas nos valores técnico-econômicos.

A pesquisa foi desenvolvida na forma de itens a serem distribuídos a partir de uma estrutura de discussão pré-determinada. No item “1”, foi abordado o tema da ética e sociedade a partir de uma análise sócio-histórica e conceitual do termo. Para tanto, analisou-se os conceitos de ética, sua aplicabilidade e evolução da teoria no contexto organizacional.

No item “2”, foi discutida a abordagem da teoria da responsabilidade social corporativa. Foi feita uma análise sobre sua origem e fundamentos a fim de compreender a essência da responsabilidade social como elemento primordial da ética corporativa.

Complementarmente ao tópico anterior, no item “3” foi explanada a metodologia de pesquisa adotada e sua razão de ser.

Já no “4”, refletiu-se sobre os antecedentes históricos da Fundação Salvador Arena e da Termomecânica. Para isso, foi proposto, entre outras coisas, a caracterização das empresas pesquisadas e os dados coletados para essa finalidade e o sistema integrado de gestão da Termomecânica e da Fundação Salvador Arena bem como esta se caracteriza como organização do Terceiro Setor e a relação disso com os componentes do modelo de cidadania corporativa.

O item “5” analisou os dados da contextualização da pesquisa descritiva mais especificamente na Fundação Salvador Arena. Nesse sentido, criou-se a discussão sobre seu modelo de gestão e os seus resultados obtidos em 2021. Para tanto, foi necessário traçar a discussão sobre a questão institucional da aplicabilidade dos seus recursos, bem como delinear a forma de análise dos procedimentos e instrumentos utilizados no presente estudo de caso, como os resultados dos dados oriundos da entrevista estruturada e demais documentos obtidos.

Com a pesquisa, entende-se que a adoção de práticas de cidadania corporativa já é realidade nas organizações e passa a ser uma exigência social e cultural das empresas. Assim, espera-se que este trabalho possa ser útil, à medida que se propõe a analisar a Fundação Salvador Arena e termomecânica, no sentido de contribuir para a avaliação destas e como a Fundação vivencia em sua lógica organizacional a ética da cidadania corporativa.

Contudo, o que se pretendeu com a pesquisa foi provocar uma reflexão prática sobre o tema, a fim de contribuir no meio acadêmico e na sociedade em geral com uma análise teórica e pragmática que nos leve à compreensão de que é possível construir um arcabouço teórico-científico que possa ser observável e que delimita as ações de gestão corporativa sob a perspectiva da cidadania corporativa, no contexto institucional proposto para investigação.

2 Ética e Sociedade

A ética é um assunto cada vez mais amplo e que permeia todas as relações sociais, inclusive aquelas relacionadas às questões organizacionais. Apesar de o tema fazer parte das reflexões teóricas e continuar, de certa forma, restrito ao ambiente acadêmico, há que ser objeto de discussão para além dessa ambiência.

Ampliar a compreensão do conceito prático da ética e procurar contextualizá-la nos diversos aspectos da vida em sociedade, significa entender as implicações que a envolvem, principalmente, no ambiente das organizações. Para tanto, neste capítulo, pretendeu-se analisar as relações entre ética e as questões voltadas à sua dimensão teórico-prática a fim de entendermos como esta se imiscui com a dinâmica administrativa das empresas e como serve de base para a construção e evolução do conceito de responsabilidade social empresarial.

2.1 A razão da ética

Não há como tratarmos de ética sem buscarmos em seus fundamentos os meios que justificam a sua existência teórico-prática e que a define para além de um sistema de códigos comportamentais a serem incorporados nas relações sociais. O porquê da ética remonta a diferenças conceituais e filosóficas que não estão restritas apenas a esse campo, mas que fazem parte de todo o processo de formação e organização da vida em sociedade.ⁱⁱ

Durante o processo civilizatório, o conceito de ética passou por mudanças conjunturais que estavam ligadas aos padrões culturais vigentes em cada época. Na era pré-socrática, Homero e Hesíodo consideravam que o *ethos era* restrito ao lugar de morada ou *habitat*, uma espécie de espaço, que na cultura grega, garantia a sobrevivência biológica e a proteção dos seres humanos (Diskin, 2000).

No pensamento aristotélico, o *ETHOS* passa a ser considerado como um “ambiente virtuoso”, em que a disposição pela busca do conhecimento, da alma, da justiça e da beleza, torna a tônica para a compreensão do termo no âmbito mais subjetivo, relacionado a um desenvolvimento interior. Isso não significa que tal busca se restrinja à individualidade, ao contrário, essa passa a ser uma das maneiras de nos situarmos no mundo e em nossas relações cotidianas.

As virtudes tornam-se para Aristóteles (1991) sinônimo de disposições que são motivações interiores para estabelecer uma conexão conosco e com a vida em sociedade. Existem, portanto, dois tipos de virtudes que seria necessário perseguirmos: a moral e a intelectual.

Por virtude moral entende-se aquela relacionada aos hábitos, aos costumes que desenvolvemos em nossa convivência e que se legitimam pela natureza das práticas que cultivamos nesse contexto, ou seja, as virtudes são os atos praticados entre os seres humanos que os definem como tal. A virtude intelectual refere-se à

toda gama de conhecimento capazes de serem adquiridos e que se tornam importante fonte de saber conquistados pelo ensino e aprendizado de algo.

Na junção desses elementos, os atos humanos praticados fundamentam a disposição ética de relações. Em Aristóteles (1991) há três condições para o ato virtuoso: o ser humano deve ter conhecimento do que faz, das escolhas dos seus atos e suas ações devem ser resultado de uma atitude moral firme e imutável.

Ainda em Aristóteles (1991) nessa categoria ética, o ser humano bom e virtuoso é o que pratica atos justos. Apesar da natureza humana estar envolvida com o que a visão aristotélica considerou de paixões humanas como ira, medo, alegria, apetites e nossas faculdades relacionadas com o que sentimos paixão em “ser e fazer”, as disposições impulsionam para uma postura boa ou má diante das paixões e dos vícios.

Isso implica assumir que apesar da natureza humana ser complexa, o que torna pessoas virtuosas está na capacidade de escolher, pelo hábito das virtudes intelectuais e morais, uma vida em que sejamos capazes de discernir o que seja conveniente ou não às paixões, nesse sentido, a virtude torna-se o elemento balizador da busca dessa vida ética. Segundo Aristóteles:

A virtude é, pois, uma disposição de caráter relacionada com a escolha e consistente numa mediania, isto é, a mediania relativa a nós, a qual é determinada por um princípio racional próprio do homem dotado de sabedoria prática. E é um meio-termo entre dois vícios, um por excesso e outro por falta; pois que, enquanto os vícios ou vão muito longe ou ficam aquém do que é conveniente no tocante às ações e paixões, a virtude encontra e escolhe o meio-termo. E assim, no que toca à sua substância e à definição que lhe estabelece a essência, a virtude é uma mediania; com referência ao sumo bem e ao mais justo, é, porém, um extremo. (Aristóteles, 1991, p.36)

A virtude como o meio-termo das relações humanas, revela-se como a forma como nos situamos na sociedade e como lidamos com as disposições de nossa alma. Ela como meio-termo das paixões e vícios está relacionada com as escolhas e torna o ser responsáveis pelo que é enquanto indivíduos e da forma como age em sociedade.

Como percebido, aliar a ética às virtudes como as descritas por Aristóteles (1991), como a coragem, a liberalidade, magnificência, a temperança, amizade, calma, veracidade e justiça e encontrar o meio-termo entre a reflexão e a ação, entre a falta e o excesso destas na vida humana, torna-se o divisor de águas para as discussões à posteriori sobre o significado de vida ética. Assim, encontrar o meio-

termo entre a falta de coragem e o excesso desta refere-se a enfrentar e temer as coisas no momento certo e pelo motivo certo.

Nos termos do que leciona Aristóteles (1991) o ser humano que possui a virtude da liberalidade sabe lidar com a sua riqueza de forma equilibrada, é aquele que recebe e produz riquezas, mas que também sabe doar a riqueza e o meio termo entre essa questão seria a forma como ele evita a prodigalidade e a avareza. A primeira, diz respeito ao esbanjar aquilo que possui sem se preocupar com as consequências disso, a segunda, refere-se à avareza, da deficiência de não se doar quando é necessário.

A magnificência também está relacionada à riqueza adquirida, porém diz respeito à forma como o ser racional gasta grandes quantias no momento certo e com pessoas certas. O ser humano que possui tal virtude, aplica grandes riquezas e ajuda outros seres humanos a atingir tais patamares, sem excessos e de forma consciente.

O indivíduo que possui temperança lida com as paixões no que concerne aos prazeres do corpo e age com equilíbrio nesse sentido. Para tanto, sabe lidar moderadamente com a abstenção, o usufruto ou a perda dos prazeres, sem que isso lhe traga prejuízos maiores no futuro.

A amizade como virtude está relacionada à forma como nos conformamos ou nos rebelamos em relação às pessoas e situações.

A virtude da calma revela-se quanto ao excesso da cólera, em situações que exigem o equilíbrio diante das ações de desespero. A pessoa calma encoleriza-se com pessoas certas, em momentos certos, sem perder a razão entre o excesso desta ou da pacatez.

A veracidade encontra a proporcionalidade em relação ao uso da verdade. Não exagera nem tão pouco a subestima quando tem que usá-la em relação às pessoas ou circunstâncias da vida.

E por último e não menos importante, está a justiça que considerada como aquela que resume todas as outras e que se encontra atrelada à busca do bem comum, do bem-estar social que se refere à disposição de querer, buscar e agir com justiça nas nossas relações sociais. Nesse sentido, ela torna-se o exercício prático de todas as outras virtudes.

Assim sendo, Aristóteles (1991) lida com as virtudes como a forma de desenvolvimento da sociedade. Para que a sociedade exista e possa trilhar o

caminho da felicidade, as virtudes são o começo para que haja a dimensão social sem a qual não é possível viver. Elas são intrínsecas ao ser humano e assim sendo, tornam-se a via natural para que os indivíduos possam se referenciar no mundo.

2.2 Ética e condição humana

Como referenciado, as discussões sobre ética não se encerram apenas em determinados padrões, mas está alinhada a nossa própria condição. Conhecer alguns pontos fundamentais sobre a ética não se restringe apenas à questão acadêmica ou a momentos em que a sociedade necessita referenciá-la em contextos ou discussões mais acaloradas sobre determinados assuntos, mas é uma necessidade para a convivência humana.

Os seres humanos não nascem geneticamente pré-programados para ser algo ou alguém. Esse é um processo de construção que implica que a pergunta “o que devo fazer? Ou, como agir diante de tal circunstância? Levanta a questão da responsabilidade que cada um assume diante de certas necessidades naturais que não podem ignorar ao longo da existência.

Como visto, os costumes ou hábitos são expressos e adquirem um caráter normativo na vida em sociedade, daí surge o fato de aceitar ou questionar os valores que se tornam padrões de uma moralidade. Quando todas as pessoas aceitam determinados padrões em sociedade não há a necessidade de discuti-los, agora, quando tais padrões tornam-se questionáveis e oriundos apenas de um grupo restrito, que os tenta impor sem ao menos respeitar a dignidade do outro, então, há a necessidade de se fazer uma distinção sobre ética e moral.

Aqui, concentra-se uma outra discussão teórico-prática sobre a ética que avança no sentido de compreendermos o conceito para além de um conjunto de práticas morais. Nesse sentido, Sung e Silva (2007, p. 13), definem ética da seguinte maneira:

De modo geral é comum usar o conceito de ética e moral como sendo sinônimos, ou, quando muito a ética é definida como um conjunto das práticas morais de uma determinada sociedade, ou então, os princípios que norteiam essa prática. . . O conceito ético é usado aqui para se referir à teoria sobre a prática moral. Ética seria então uma reflexão teórica que analisa e critica ou legitima os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral (dimensão prática).

Essa dimensão prática da ética em questionar o modo de agir e de ser do outro e de nós mesmos, abre-nos a possibilidade dessa outra dimensão da ética, voltada para a questão “daquilo que é para o que deveria ser”. Isso abre-nos portas para desenvolvermos uma consciência ética que possibilita a convivência em sociedade de forma mais crítica e reflexiva.

Para tanto, não basta ter intenções morais para ser ético, a reflexão entre (o que devo fazer ou como agir?) diante do outro, leva a um outro patamar de entendimento que propicia discernir entre conflitos de interesse imediato e a longo prazo, e entre interesse particular e da coletividade. Ser ético, portanto, não está relacionado apenas à assimilação de hábitos e normas morais vigentes, mas relaciona-se à capacidade de refletir, questionar valores que se nos apresentem como interesses imediatos e menores e que são colocados acima do bem da coletividade.

Um elemento balizador para essa questão refere-se à dignidade humana. Se uma sociedade preserva valores petrificados em nome de sua moral e bons costumes e estes ferem a dignidade de alguém, a consciência ética leva a perguntar e questionar se esses valores, de fato, são virtuosos ou correspondem ao bem comum.

Considere-se, por exemplo, que em uma empresa haja um colaborador que tenha tatuagens, geralmente, a sociedade tende a associar pessoas assim como não pertencentes a um padrão estético e moral aceitáveis, e passa, portanto, a referenciar o caráter e a capacidade do funcionário sobre esse viés, sem questionar esse padrão. Agora, se ao invés disso, a sociedade questionar e refletir sobre como deve agir diante de tal circunstância, dado que esse colaborador é muito eficiente em suas atividades e está sendo discriminado?

Isso faz agir de forma ética, pois apesar do padrão moral associá-lo ao “dissonante”, ao fazer a reflexão haverá a conclusão de que o que o faz ser competente não são suas tatuagens, mas sim, sua experiência, formação e caráter. Eis aí o sentido prático do que significa a ética e condição humana, ambas são inseparáveis e determinam os nossos comportamentos a partir do momento em que aprende a distinguir que o que está acima de qualquer padrão avaliativo é a dignidade como valor inalienável e universal.

2.3 A ética como processo

Brown (1993) delimitou os estudos sobre a ética como um processo. Nesse sentido, ao contrário de a ética ser um conjunto de regras ou punições, ou como códigos de comportamentos cujos parâmetros são baseados no princípio da reciprocidade negativa ou positiva, ela é um processo de decisão diante do que deve ser feito.

Em outras palavras, ao contrário de dizer às pessoas o que é certo, elas devem ser ensinadas a descobrir o que é certo, a fim de que encontrem sozinhas o caminho das decisões a serem tomadas. Essa lógica aplicada ao contexto organizacional pode ser refletida no comportamento dos líderes da empresa a partir de sua função social, quando este conduz a discussão sobre algo a ser feito para que se objetive o consenso entre o grupo.

Esse consenso não significa a imposição de tomadas de decisão, mas sim, a delimitação de caminhos, no sentido de orientar a sua equipe para o bem comum, respeitando as diferenças individuais. “Nesse processo decisório em que a ação humana se manifesta por uma tomada de decisão, é de fundamental importância a predisposição para o diálogo”. (Amoêdo, 2007, p. 9).

Para que o diálogo seja possível nesse contexto, há três teorias éticas que precisam ser explanadas: a teleologia, a deontologia e o utilitarismo.

Segundo Amoêdo (2007) a teleologia é uma palavra de origem grega que significa finalidade. *Telos*, em grego, é finalidade. Nesse caso, quando se busca o sentido ético de teleologia, o propósito é definido como algo que precisa ser perseguido, a fim de que tenhamos clareza acerca do que se pretende alcançar.

A deontologia refere-se à ética dos princípios e tem as pessoas como agentes morais dela. Ao fazermos uso dessa ética, é preciso definir os princípios que considerados corretos e que estarão alinhados à questão da igualdade e da dignidade humana, elementos fundamentais para desenvolvermos o respeito pelas pessoas.

Em Jeremy Bentham (1779) e Stuart Mill (1803) há a definição do que conhecemos por utilitarismoⁱⁱⁱ. Ambos desenvolveram um arcabouço teórico para fornecer subsídios para entendermos os princípios da ética da consequência.

A ética da consequência consiste em analisar os atos a partir dos aspectos positivos ou negativos. Assim, Bentham (1779) idealiza a identificação desses

elementos no que ele define como círculos concêntricos dos vários segmentos que influenciam o comportamento humano.

Para ele, os elementos influenciadores desse círculo são: a religião, que ele considera como o cerne da consciência. O Direito, que estabelece a padronização do julgamento das coisas objetivando a justiça. A moral, que dita as regras do comportamento e por fim, a ética, formuladora de princípios de natureza genérica e que se encontra em constante evolução.

A religião, para Bentham (1979) quando desenvolve um arcabouço de crenças, conseqüentemente, influencia o indivíduo a praticar ações que sejam ligadas a essa fonte geradora de comportamentos. O Direito não foge à regra, dado que busca garantir um ambiente de ordem e de justiça por meio dos fundamentos legiferantes para o convívio social equilibrado.

A moral, se estabelece entre a linha tênue entre os costumes que derivam de valores produzidos por crenças as mais variadas e que objetiva estabelecer os deveres para com as pessoas. A ética, como uma “sabedoria da ação”, é formada e reformulada na dinâmica das relações em que há a existência de um outro com o qual devemos interagir e buscar um consenso.

A ética como processo, é, portanto, evolucionista e dialógica. Assim, participam dessa dinâmica todos os agentes sociais e políticos de um ato e isso define a legitimidade de nossas ações na vida em sociedade, portanto, ela continua sendo decisiva no que tange ao estabelecimento das normas e obrigações mútuas, por meio de instituições justas. (Ricouer, 1991)

2.4 Ética descritiva e prescritiva

Como percebido até aqui, não há uma conceituação unívoca da ética. Ela é concebida de maneiras diferentes, a partir dos conhecimentos anteriores e diferenciados e das experiências singulares que cada um dos autores procura caracterizá-la.

Torna-se importante oferecer uma gama de perspectivas da temática já que constitui o mote para a pluralidade de discussões que a ela são intrínsecos, principalmente, no campo organizacional. Perceber tal peculiaridade nos fornece pistas para percebermos como esta faz parte da retórica do mundo dos negócios e se torna uma revolução na autocompreensão do sistema empresarial, de suas responsabilidades nas formas de gestão e de seu espaço de autonomia.

O que foi visto até então, é que as perspectivas até aqui apresentadas sobre o conceito de ética, nos levam a um consenso sobre seu sentido, ou seja, de que esta pode ser caracterizada como descritiva e prescritiva. A primeira diz respeito à forma como as pessoas agem e explicam suas ações ou pressuposições acerca de uma situação.

A ética prescritiva ou normativa é considerada aquela que estuda a forma como as pessoas agem e analisa os julgamentos de valor que justificam tais ações, questiona esses juízos a fim de definir se são subjetivos ou universais ou se pertencem a uma determinada cultura a fim de estabelecer seus próprios códigos. O que é importante considerar sobre o tema é o que descreve Valls:

Cabe à ética resolver as contradições entre necessidade e possibilidade, entre tempo e eternidade, entre o individual e o social, entre o econômico e o moral, entre o corporal e o psíquico, entre o natural e o cultural e entre a inteligência e a vontade. (Valls, 1994, p. 56)

Pode-se considerar, a partir desses pressupostos, que possuímos elementos substanciais para entender a política das organizações, seus valores e os elementos mínimos constituidores de uma ética corporativa a partir desses referenciais, pelo menos no que concerne ao “dever-ser”. A capacidade de avaliação e vivência da ética no âmbito das organizações está relacionada aos processos de decisão, de resolução de dilemas éticos e é algo que acontece num plano de reflexão-ação e está para além dos códigos normativos.

O mundo dos negócios vive hoje uma clara tendência: a da institucionalização da preocupação ética, no sentido da busca de uma gestão corporativa que se identifique com a causa. Portanto, tê-la como referencial é reconhecer que é um item estratégico ao lado de outros nas empresas e que se torna essencial nas ações empresariais e no reconhecimento destas no mercado e na sociedade.

2.5 Ética nas organizações

Houve um tempo em que seria antagônico tratar a relação entre ética e organizações, tendo em vista sua incompatibilidade com a manutenção da sua idoneidade diante dos valores econômicos e competitividade do mercado. Porém, essa realidade vem mudando e assumindo novos contornos necessários ao desenvolvimento organizacional, dado que as exigências não estão mais

relacionadas somente a produtos e serviços de qualidade, mas também, de natureza ética.

Um dos fatores que contribuíram para essa nova postura diante do mercado e da sociedade, deve-se aos processos de democratização ocorridos no século XX estimulados pela abertura de novas frentes de comercialização e por um desenvolvimento tecnológico nunca antes experimentado. Com o fenômeno da globalização das economias e dos mercados:

Arrasta uma tendência para a convergência de gostos, de normas, de comportamentos, de expectativas, de padrões de qualidade e de desempenho, constituindo uma pressão suplementar para todas as organizações e empresas, independentemente do nível em que operam local, regional, nacional ou mundial. O aumento significativo dos fluxos de comércio internacional, facilitados por tecnologias inovadoras de processamento de informação e de comunicação, tornou a dimensão ética da atividade empresarial uma das principais preocupações de gestores, políticos, pesquisadores e da sociedade em geral. A adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvente é uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas que os responsáveis organizacionais não podem ignorar. A tolerância perante os abusos de poder ou a exploração inadequada de recursos é cada vez menor e a concorrência entre empresas passa também pelo alcance social e ambiental dos seus resultados e da sua atividade. Por outro lado, à medida que as interações de gestores e executivos de diferentes países são mais frequentes, a capacidade de compreender as diferenças de comportamento e as suas motivações morais é mais necessária para garantir o êxito dessas interações. (Almeida, 2007, p. 2).

Atualmente, a ética nas empresas tem sido associada à questão dos valores vigentes. Isso significa entender que o papel de uma organização na sociedade está relacionado à forma como ela dissemina esses valores éticos que são impulsionadores de seu crescimento e do desenvolvimento social.

Para a compreensão da evolução dos valores éticos nas organizações, é preciso que conheçamos as principais fases relacionadas a esse período, que podem ser compreendidas como: amoral, legalista, receptiva, ressurgente e ética. (Almeida, 2007).

O período relacionado à fase amoral é caracterizado com o que a organização é tipificada como aquela que é descompromissada com a sociedade e age em detrimento dos seus interesses econômicos acima de quaisquer outros. Nesse sentido, há a tendência da ocorrência de ilegalidades como o de trabalho escravo, por exemplo.

Na fase legalista ocorre o que conhecemos por “ética mínima”, pois as organizações se comprometem a cumprir o que determina as legislações. Nesse sentido, não se espera que a empresa vá além daquilo que se espera da lei em relação ao seu estabelecimento no mercado.

A fase receptiva é conhecida como aquela em que as organizações, pressionadas pelos mercados internos e externos, passam a ter certa abertura para o diálogo sobre questões éticas que estão para além da prescrição da lei. A pressão do mercado internacional mais consciente é fator preponderante para a desobstrução de caminhos até então, desconhecidos sobre as questões relacionadas a valores éticos.

Na fase ressurgente, pode-se considerar que o interesse da organização se torna mais vívido por essa questão e passa-se a buscar a abertura para o diálogo não só entre os que são membros da diretoria executiva, mas estende-se, também, aos colaboradores. Estes passam a reconhecer nas políticas éticas um ideal maior de toda a sociedade e encontram nela maior vinculação com o mercado e conseqüentemente, com os lucros advindos de tal política.

A fase ética não é uma fase final, mas como já analisado, é um processo contínuo de evolução da organização. Nesse período, a empresa já tem definidos seus valores éticos à medida que discutiu sua política ética, implantou e acompanha continuamente, o desenvolvimento desta em seu entorno.

Ainda segundo Almeida (2007) essa evolução da questão ética nas organizações compreende que o agente decisório deve assumir atitudes contextualizadas com as demandas e pressões do meio social. Entre elas, está a demanda negocial das atividades empresariais, que precisa de atenção quando se trata de buscar os objetivos econômicos da organização em consonância com sua política ética.

Os fatores que caracterizam a política ética de uma empresa estão relacionados ao processo de decisão desta no que concerne à integração dos elementos culturais, individuais e organizacionais. Esses fatores influenciam diretamente no clima organizacional e se tornam importantes para o desempenho social e econômico da empresa.

Quando fala-se sobre a cultura, trata-se sobre as formas de representação da organização através dos seus valores, estilo operacional que se expressa pela forma de estabelecer as metas da empresa, seu estilo de vida, a conduta que deve ser

adotada pelos colaboradores que dela fazem parte etc. Esse conjunto de elementos são indispensáveis para a categorização da empresa, pois define a identidade da organização e da conduta a ser adotada por aqueles que nela estão inseridos.

O elemento individual diz respeito à percepção que as pessoas têm sobre si mesmas ao fazerem parte de uma instituição. As percepções estão relacionadas ao desempenho das tarefas, disponibilidade de escolha e o interesse pelo trabalho. Existe também a percepção daqueles que fazem parte da gestão, que têm papéis implícitos e explícitos na execução de suas tarefas e que são fundamentais para o atendimento às necessidades de bens e serviços adequados às demandas econômicas e sociais da empresa.

Os determinantes organizacionais definem um conjunto de demandas assumidas pela empresa que se estabelecem nas relações que ela mantém com o mercado, com os acionistas, no que concerne ao retorno do capital e preservação do patrimônio e com colaboradores e fornecedores, provendo condições de trabalho, salário e realizações. A relação com os fornecedores deve ser pautada por uma política ética que se expresse através da negociação leal e respeito aos contratos.

Oportuno mencionar, também, a demanda referente ao governo e concorrências. Nesse caso, o que se espera, no mínimo, de uma organização é a lealdade e o cumprimento das leis, bem como a pontualidade nas obrigações tributárias.

E por fim, e não menos importante, há as demandas relacionadas à comunidade na qual a empresa se insere. Portanto, a contribuição constante para a melhoria da qualidade de vida e a consciência ecológica e social do entorno ao qual ela pertence são elementos preponderantes a serem considerados na formação e desempenho da empresa.

No momento em que as organizações, sobretudo, as empresas, assumem a dimensão de sua relevância e de sua influência no âmbito econômico, social e cultural na coletividade, isso lhes fornece a capacidade de aperfeiçoar a sua atuação, desempenho e permanência no mercado. O que hoje é denominado como responsabilidade social, perpassa o âmbito individual e chega às organizações a partir do desenvolvimento de sua política ética.

Nesse sentido, não são valorados apenas os feitos dos ganhos de rendimentos do capital, mas sobretudo, as práticas que a empresa adota e que estão para além da simples filantropia ou mero assistencialismo. Não se desconhece

que a primeira e fundamental responsabilidade social da organização é ser bem sucedida e contribuir para a sociedade na geração de valor econômico, mas isso não significa que ela se furte de se comprometer com a fidelização para com a sua comunidade.

A organização é um ente social interagindo em um macro universo de relações, dotada de uma consciência idiossincrática, comumente denominada como cultura. A organização moderna já compreendeu que seu principal capital são seus recursos humanos, principalmente, quando os recursos de capital e de tecnologia são obtidos com características quase que homogêneas. Ao atuar como núcleo, não apenas de produção, mas também de desenvolvimento, ela recontextualiza a sociedade, oferecendo o atributo social, que é a matéria básica para o estabelecimento de valores éticos. (Amoêdo, 2007, p. 89)

A exigência que se estabelece a partir do que conhecemos por responsabilidade social empresarial, está relacionada ao comprometimento que a organização assume com políticas que se materializam por princípios e regramentos que caracterizam as práticas das empresas. As questões éticas, as problemáticas ambientais e as relativas à sociedade são hoje temas e preocupações importantes no âmbito da política, economia e no âmbito empresarial.

Portanto, levar em consideração esses fatores é condição *sine qua nom* para que consideremos os fundamentos da responsabilidade social corporativa (RSC) e sua aplicabilidade no contexto organizacional. Assim sendo, no próximo capítulo da pesquisa, delimitaremos a partir de uma análise germinal, as possibilidades de entender a RSC como uma estratégia para as vantagens competitivas da empresa.

Para tanto, deve-se discutir a identificação da organização em seu ambiente micro e macro, a fim de exercer seus direitos e deveres alinhados não apenas com as aspirações do mercado, mas também aos interesses da coletividade. Considerar os elementos da legalidade, valorosidade, reciprocidade e historicidade nessa ambiência, são importantes para a formação do arcabouço teórico sobre o que se pretende argumentar acerca da responsabilidade social empresarial.

3 Referencial Teórico

Os debates acerca da responsabilidade social corporativa (RSC) ainda continuam sendo objeto de discussão no que se refere às suas implicações sobre o desempenho financeiro nas empresas. Esse fator tem sido elementar para a

compreensão sobre os objetivos de uma empresa, a sua utilidade e contribuição para a sociedade.

Contudo, conhecimento sobre a RSC, ainda é objeto de controvérsias, principalmente no que concerne ao consenso em torno do seu significado e em relação à sua operacionalização. Por um lado, há a principal discussão sobre o termo baseada em discussões puramente retóricas como diz Friedman (1970), que entende que a única responsabilidade social da empresa é aumentar seus lucros, enquanto que, na outra linha de discussão, há as considerações de Keith Davis (1973) que faz uma defesa do conceito de RSC para além dos requisitos e das responsabilidades econômicas e legais da empresa.

É importante considerar a RSC como uma estratégia no sentido de esclarecer que a sua utilização no planejamento pode ser um aliado quanto às vantagens competitivas que ela pode proporcionar e em relação às inovações que a empresa pode experimentar advindas dessa perspectiva. Lidar com a RSC a partir dessa ótica representa um diferencial na atuação socialmente responsável da empresa.

Neste capítulo, pretende-se alinhar tais discussões acerca da RSC a partir de suas implicações éticas e entender como ela impacta positivamente a sociedade e seus negócios. Para tanto, serão analisadas a origem dos conceitos e seus desdobramentos a partir de suas principais teorias, tendo em consideração as principais contribuições teóricas de Clarkson (1995); Davis (1973); Friedman (1970), Lazonick e O'Sullivan (2000), Matten e Crane (2005), Wood (1991), Wood e Logsdon (2002).

3.1 Gênese da responsabilidade social corporativa

Nossa primeira tarefa é estabelecer a gênese da responsabilidade social corporativa (RSC) a partir de sua fonte e origem, para depois determinar as conexões necessárias acerca das teorias que a fundamenta, sua razão de ser e a função que desempenha na empresa e sociedade. Nesse intuito, fizemos um mapeamento conceitual da origem da RSC na abordagem da Sociologia, Economia, Ética e, por fim, na Ciência Política.

Num segundo momento, analisaremos a aplicabilidade do termo nas empresas brasileiras, em especial, em relação a algumas fundações que se destacam nesse sentido desde a década dos anos de 1980. Também, iremos

discutir como as empresas são quantificadas sobre a prática da RSC, por meio dos indicadores de responsabilidade social adotados para a avaliação desse quesito.

3.2 Origem sociológica da responsabilidade social corporativa

A origem sociológica da teoria da RSC está no que se conhece por Desempenho Social Corporativo (CSP) ou *Corporate Social Performance (CSP)*. A CSP está relacionada à incorporação na configuração da empresa como princípios estruturais que norteiam a capacidade da empresa de se relacionar com a sociedade e quanto às exigências sociais, legais, éticas e políticas desta.

Os princípios estruturais da RSC incluem um “princípio de legitimidade”, que aborda o negócio como um todo, um princípio de responsabilidade pública que se aplica a organizações particulares. . . As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade. . . Gerentes e outros funcionários são atores morais e têm o dever de exercer discricção em relação a resultados éticos e socialmente responsáveis. (Wood, 1991, p. 54)

Esse conjunto de categorizações descritivas da atividade empresarial tem como foco os impactos e resultados que esta tem com a sociedade e entre as partes interessadas da empresa. Trata-se de avaliar a dimensão de desempenho da empresa, se ela tem um tipo de desempenho contrastante, no sentido de ir na contramão daquilo que é socialmente aceitável em sua atuação ou se é um desempenho concorrente, ou seja, que por esse princípio validado em sua cultura organizacional, torna-a mais competitiva e valorizada no mercado.

Nesse sentido, além das responsabilidades econômicas e legais que a empresa assume, há também aquelas relacionadas aos impactos sociais e ambientais que ela pode causar e que deve assumir, a fim de que haja em favor da sociedade e não na contramão desta. Isso implica reconhecer que para melhorar seu desempenho social ela terá que alterar seu comportamento organizacional para produzir menos danos e buscar resultados mais efetivos para a sociedade.

Em suma, a descrição da CSP em Wood (1991) defende que haja um engajamento ativo e construtivo com as partes interessadas que permitam à empresa identificar, analisar e atuar sobre as questões políticas e sociais que possam afetá-la significativamente. A organização empresarial “corporativa” pode ser encarada como um *locus* de ações que têm consequências para os

stakeholder a sociedade, bem como para ela mesma no que concerne ao seu desempenho.

Essa conceituação é distintamente sociológica, não gerencial, econômica ou filosófica e se baseia em suposições orgânicas de sistemas abertos e não em visões mecanicistas de sistemas fechados em relação às organizações. Baseia-se num conjunto de processos pelos quais os resultados são produzidos, monitorados, avaliados e compensados pela RSC.

3.3 Teoria econômica da responsabilidade social corporativa

A teoria econômica da RSC, conhecida como teoria do valor do acionista, é a que entende que a única responsabilidade social de uma empresa é gerar seus lucros e seu maior objetivo é aumentar o valor econômico para seus acionistas. Nesse sentido, a empresa poderia aderir a programas de responsabilidade desde que fossem caracterizados por exigência da lei ou por algo que lhe agregasse mais valor econômico.

Para Friedman (1970), defensor dessa teoria, a responsabilidade social da empresa está ligada à responsabilidade que tem com aqueles que dela fazem parte. Segundo ele, o executivo de uma empresa é empregado dos proprietários do negócio e, como tal, sua responsabilidade é direta com seus empregadores, no sentido de conduzir os negócios de acordo com o desejo dos seus acionistas, com o objetivo de gerar lucros para estes e em conformidade com as regras básicas da sociedade, já incorporadas nas leis.

Sem dúvida, não há como entender uma empresa sem a geração de lucros e maximização de seu valor econômico, porém presumir que num mercado competitivo “livre”, as regras do jogo beneficiariam a todos sem exceção, é não compreender que esse mercado não é nivelado dessa maneira. Seguir as regras, não garante que o agregar desses valores funcione para todos, principalmente, para as empresas que possuem grandes monopólios e que passaram a controlar uma estrutura de motivação que se limita ao lucro sem precisar abranger os impactos ambientais e sociais. Segundo Dowbor (2018, p. 31):

Um sistema em que o eixo de motivação se limita ao lucro, sem precisar se envolver nos impactos ambientais e sociais, fica preso na sua própria lógica. Tem tudo a ganhar com a extração máxima de recursos e externalização de custos, e nada a ganhar produzindo para quem tem pouca capacidade aquisitiva. A motivação do lucro a curto prazo age tanto contra a sustentabilidade como contra o desenvolvimento inclusivo. A deformação é sistêmica. É o próprio conceito de governança corporativa que precisa ser repensado. As regras do jogo precisam mudar. Não se sustenta mais a crença de que se cada um buscar suas vantagens individuais o resultado será o melhor possível. Não há como escapar da necessidade de resgatar a governança do sistema.

Há que se considerar que atualmente, os procedimentos usados pelas corporações financeiras utilizam mecanismos com estruturas que muito se assemelham a governos, passam a exercer poderes políticos e influencia nas decisões do poder público. Nesse sentido, ocorre a esterilização da riqueza produzida pela sociedade e esta passa a ser multiplicada em benefício das corporações, que por meio de investimentos financeiros não criam novas tecnologias nem geram novos empregos.

Nesse contexto, não há como esperar que uma empresa apenas pela regulação das leis seja responsável com suas obrigações legais, já que, em casos específicos, dita as regras políticas do jogo. Essa postura, trava a economia e produz prejuízos sociais e ambientais em detrimento do cumprimento de uma agenda que não coaduna com as questões éticas que aí se impõem.

3.3.1 Teoria dos stakeholders

Saber equilibrar os interesses dos acionistas de uma empresa, aos de seus colaboradores e, conseqüentemente, aos da sociedade e aos projetos que envolvem tais sujeitos é um dos desafios maiores que encontramos na atualidade. Sabe-se que quanto maior o valor da empresa e sua atuação na sociedade, melhor o valor das ações da mesma e o lucro dos *stakeholders* nela inseridos, bem como seu capital social.

Isso implica na implantação de modelos de gestão empresarial que garantam o sucesso da empresa em torno de elementos que não podem ser desconsiderados para que alcancemos a validade de uma organização no mercado e na sociedade. O conceito de *stakeholder* é tratado por Freeman (1984, pp. 31-46) como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir”, o que significa

“. . . qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos propósitos da empresa”.

A partir de então, a teoria passou por inúmeras reformulações que poderíamos considerar como sendo uma forma de aperfeiçoar de forma pragmática a governança nas organizações. Desde os anos de 1960 até nossos dias, vem buscando novas adaptações e reestruturações no que concerne ao aprimoramento do gerenciamento de relacionamentos entre os sujeitos envolvidos no universo empresarial e que procure aliar os interesses destes e seus atributos aos da empresa.

Os *stakeholders* são grupos dentro ou fora da empresa que contribuem no desempenho desta. A gestão corporativa e todos os que são envolvidos nesse processo pressupõe atender às demandas e necessidades que surgem na empresa a fim de que acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores tenham garantidos os suportes necessários para o atendimento a esses sujeitos, bem como o sucesso que é esperado nesse tipo de relação organizacional. Portanto, explorar as relações com os *stakeholders* faz-se imprescindível para o equilíbrio que se pretende entre a busca da finalidade da empresa e seu valor econômico, torna-se um passo importante para o alcance de uma ética empresarial e social mais dinâmica e menos excludente.

3.3.2 Teoria da cidadania corporativa

As influências nas tomadas de decisões que as empresas assumem na sociedade, podem ser tanto benéficas quanto prejudiciais. Quando estas delimitam suas ações dentro dos padrões éticos, garantem a qualidade de vida e sua própria subsistência.

A incorporação do termo cidadania à ética da empresa, adquiriu esse contorno a partir da contribuição da Ciência Política, que traz uma definição do termo para além do que se conhece por direitos individuais, políticos e sociais. Essa discussão está focada, na visão de Matten e Crane (2005), como um elemento chave para a adequação do termo na teoria da Administração.

Matten e Crane (2005) entendem que o conceito de cidadania corporativa (CC), não pode ser adotado de forma superficial no contexto das organizações. Para os autores, o termo cidadania está para além do que se conhece por participação em uma comunidade política.

Seguindo apenas essa análise do termo cidadania adequado às empresas, segundo Matten e Crane (2005) entende-se que as empresas são pessoas jurídicas, com direitos e deveres, conseqüentemente, agem como cidadãs dos estados dentro dos quais operam. Essa referência superficial ao termo não condiz com o que é sugerido na literatura acerca de cidadania corporativa.

Sabemos que a cidadania está indissociavelmente ligada a um determinado território nacional, que é regido por um Estado soberano, que garante os direitos e prescreve os deveres aos seus cidadãos. À luz do que foi desenvolvido, entende-se cidadania corporativa como a participação efetiva das empresas, a fim de contribuir para que os direitos e deveres dos cidadãos sejam observados e cumpridos, tanto no âmbito individual como no coletivo.

Cidadania corporativa descreve o papel da corporação na administração dos direitos de cidadania para os indivíduos. Tal definição reformula a CC da noção de que a corporação é um cidadão em si (como os indivíduos são), e para o reconhecimento de que a corporação administra certos aspectos da cidadania para esses indivíduos. Não queremos sugerir que as corporações são apenas atores que administram esses direitos, mas eles assumem uma considerável responsabilidade por tal administração em relação ao Estado. (Matten & Crane, 2005, p. 18)

Nesse sentido, as empresas têm um papel capacitador no que concerne à relação empírica que estabelece com o indivíduo, independentemente dos seus pressupostos normativos, ela faz com que esse indivíduo perceba nela a possibilidade de vivência dos valores cidadãos. Essa linha tênue na compreensão do conceito em si, revela que a responsabilidade da empresa não se restringe ao fato de cumprir as normativas e de ter ações para além delas, mas também, de contribuir como um “referencial” para que os indivíduos, sejam capazes de compreender a noção de cidadania de forma mais latente.

Essa discussão começa a partir dos anos de 1990, com o processo de globalização, principalmente com a expansão das multinacionais, que é quando o termo cidadania corporativa passa a ter um apelo global. No entanto, apesar dos referidos autores discutirem esse papel na gestão dos relacionamentos como cidadãos e as corporações como administradoras da nossa cidadania, pode-se questionar como o seu papel pode e deve estar interligado com os de atores governamentais e não governamentais.

Se a empresa se conecta ao elemento “cidadania” propondo soluções apropriadas para a ausência de políticas voltadas para essa finalidade, há que se

considerar sua legitimidade nesse sentido. O problema está numa inversão de papéis que possa acarretar em mais prejuízos à vivência cidadã do que efetivamente, sua capacidade de existência prática na sociedade.

A responsabilidade de uma empresa, nessa perspectiva, assume várias facetas e uma delas diz respeito ao engajamento ético-social com os trabalhadores/as e com a comunidade nos territórios que a acolhe. No entanto, as contribuições conceituais do sentido da CC ainda se mostram prolixas pelo fato de conter possibilidades de interpretação que, de certa forma, não agregam algo novo no entendimento da relação entre empresa e sociedade.

3.4 Responsabilidade social no contexto das empresas brasileiras

Nos últimos anos, as empresas brasileiras têm se adaptado às causas sociais através da criação de fundações que têm assumido lugar importante na consecução da RSC. Algumas dessas instituições trabalham na discussão, acompanhamento, participação e estímulo para a responsabilidade social das empresas, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (INSTITUTO ETHOS) e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES).

Fundado no ano de 1995, o GIFE é uma instituição sem fins lucrativos composta por institutos, fundações e empresas ligadas às atividades do terceiro setor. Desde então, tornou-se referência no que diz respeito aos investimentos sociais do setor privado no país. (<https://gife.org.br/quem-somos-gife/>, recuperado em 25 de junho de 2022)

O GIFE tem como missão “aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum”. Além de ter como objetivo principal: “contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para interesse público”^{iv}.

A instituição atua há 27 anos em diálogo e colaboração com as organizações, no sentido de produzir e compartilhar conhecimento por pesquisas, análises e debates que promovam o constante aperfeiçoamento das empresas em relação à responsabilidade social. O instituto tem como mote valorizar a diversidade da rede que construiu, no intuito de desenvolver soluções para atuar na criação de diferentes

visões e formas de desempenho, a fim de desenvolver soluções para o amplo espectro de atuações do investimento social privado.

O Instituto Ethos desde 1998 é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), cuja missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. (<https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>, recuperado em 25 de junho de 2022). É uma empresa que contribui com a construção de ferramentas na transição de um modelo de desenvolvimento sustentável que incorpora ao lucro a dimensão social, ética e ambiental.

O Instituto ETHOS se intitula como empresa de responsabilidade social que gera valor para as empresas e sociedade. Tem como princípios as bases na confiança e ética, responsabilidade social, comunidade de aprendizado, valorização da diversidade e combate a discriminação, transparência e integridade, marketing responsável e interdependência.

Além disso, o instituto divulga indicadores de responsabilidade social, como parte de suas atividades. Os indicadores do ETHOS integram a dimensão interna e externa da responsabilidade social e entende que a gestão empresarial deve abranger não só os *shareholders*, ou seja, seus acionistas, mas também, aos *stakeholders*, ou os interesses das outras partes envolvidas com a empresa.

O perfil de empresas associadas ao ETHOS, concentra-se em 36,4% de grandes empresas, ao passo que, 27,8% são de micro empresas. As médias empresas correspondem 20,5% e as pequenas empresas a 15,4%. Ao longo de sua história, o instituto contribuiu com a construção de políticas públicas que vão desde a criação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar, à Política Nacional de Mudanças Climáticas, bem como ao Plano Nacional das Metas de Biodiversidade de AICHI para 2020.

A FIDES, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, foi instituída em 1986. É uma entidade privada de caráter educativo e cultural, “sem fins lucrativos, visando a humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre empresa e seus diferentes públicos internos e externos”. (<https://wiser.directory/organization/fides-fundacao-instituto-de-desenvolvimento-empresarial-e-social/>, recuperado em 25 de junho de 2022).

O objetivo da FIDES é contribuir para a humanização das empresas e sua integração com a sociedade. Com base em instrumentos éticos, o instituto realiza pesquisas, estudos, debates, eventos e atividades que contribuam para o aperfeiçoamento das empresas em relação à responsabilidade social.

É importante observarmos que esse movimento em torno da responsabilidade social das empresas, antes dos anos 60, não era muito cogitado, pouca ou nenhuma atenção era dada às questões sociais e éticas, mas com o processo de globalização e crescente apelo à busca do desenvolvimento ambiental e social sustentável, essa dimensão passou a assumir novos contornos no sentido de elevar o potencial das organizações em relação à responsabilidade social. Ao assumir as práticas da RSC, as empresas passaram a desenvolver programas de proteção ambiental, de preocupação na relação ética com seus colaboradores/as, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação, dentre outros.

3.5 Indicadores de responsabilidade social corporativa

As exigências da sociedade em relação às práticas da responsabilidade social são evidentes e as empresas tendem a se adaptar a elas e as praticarem. O importante é saber como tais exigências são quantificadas e qualificadas a fim de se ter ciência das ações que as organizações tomam nesse sentido.

Para tanto, alguns recursos são utilizados para garantir a divulgação dessas ações e seu monitoramento, estes também correspondem a um medidor para que a empresa assuma como suas ações impactam na sociedade. Os instrumentos que são utilizados para isso são a norma, 8000 - *Social Accountability* (SA 8000), o Demonstrativo de Valor Adicionado (DVA), o balanço social e a ISO 26000.

A norma Social Accountability 8000 (SA 8000) foi criada em 1997 nos Estados Unidos pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) e é uma norma internacional que estabelece padrões de responsabilidade social para as empresas. Ela é desenvolvida por meio de uma auditoria independente a qual as empresas, caso queiram, possam se submeter a fim de receber a certificação (Melo & Gomes, 2006).

Os princípios que norteiam a SA 8000 são pautados por Normas Internacionais de Direitos Humanos, pela Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Convenção Internacional dos Direitos das Crianças e

Adolescentes e pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH). A norma estabelece nove áreas relacionadas às atividades da empresa, que são as ligadas à prevenção ao trabalho infantil, saúde e segurança, força de trabalho, remuneração, horas trabalhadas, discriminação, treinamento, livre associação e acordo coletivo, bem como sistemas gerenciais.

Prevenir ações de combate às práticas discriminatórias e que não faz uso da mão de obra infantil, é mais do que uma questão de prática ética, representa a própria garantia de sobrevivência da empresa. A certificação da SA 800 traz ganhos para a empresa no sentido de conceder-lhe atributos relacionados ao chamado retorno social institucional.

O Demonstrativo de Valor Adicionado (DVA), trata-se de um relatório contábil que avalia o quanto a atividade da empresa gera de riqueza para a sociedade e como ela é distribuída. É definido por Ribeiro e Lisboa (2000) como a receita de venda em que se deduz o custo de produção dos serviços e produtos. O resultado representa quanto a empresa adicionou de valor aos produtos e serviços adquiridos de terceiros ao seu produto/serviço final. Para Schroeder (2001, p. 65):

Deste resultado subtrai-se a depreciação, que é a redução da vida útil de instalações, máquinas, equipamentos e outros ativos. Somam-se também as receitas financeiras, oriundas de participações em outras empresas e de aplicações financeiras. Apresentam-se então, as fontes de riqueza da empresa, em seu valor líquido. Em seguida apresenta-se como essa riqueza gerada foi distribuída, por exemplo, em salários, dividendos aos acionistas, impostos, juros de dívidas de terceiros (serviço da dívida).

A utilidade da DVA está na possibilidade de que esse demonstrativo possa se estender tanto aos administradores/as e acionistas quanto aos fornecedores, governos, consumidores, à comunidade, tendo em vista que demonstra o quanto a empresa atuou em relação à sua mão de obra e o quanto ela contribuiu para a geração de riqueza nessa região e para o desenvolvimento econômico. Segundo Santos, Ribeiro e Cunha, a DVA apresenta outras vantagens além das postuladas até aqui:

A DVA permite, além da identificação da riqueza gerada exclusivamente pela empresa, a identificação daquela riqueza recebida em transferência, apresentando, ainda, um mapeamento de como essas riquezas são distribuídas aos seus diversos beneficiários: empregados, governo, financiadores externos e sócios ou acionistas. (Santos, Ribeiro, & Cunha, 2005, p. 9).

As informações acerca da DVA servem para tipificar e avaliar o desempenho da empresa em sua contribuição ao desenvolvimento social e serve de parâmetro para agregar valor ao seu produto e serviço e como esta distribuiu a riqueza com aqueles que contribuíram com seu empreendimento. Nesse sentido, sua divulgação se torna relevante a fim de fazer conhecida a atuação da empresa em detrimento desse indicador, porém essa divulgação não é obrigatória e no Brasil “a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), através do Parecer nº 24/92 estimula e orienta as empresas a divulgá-lo”. (Schroeder, 2001, p. 65)

Assim, a DVA também representa um componente importante do Balanço Social. Ela compõe esse outro indicador e segundo Santos (1999, p. 98):

A Demonstração do Valor Adicionado, componente importantíssimo do balanço social, deve ser entendida como a forma mais competente criada pela contabilidade para auxiliar na medição e demonstração da capacidade de geração, bem como de distribuição, da riqueza de uma entidade.

O indicador DVA torna-se um avaliador da distribuição da riqueza que faz parte do Balanço Social, mas que tem força própria no sentido de conter informações que são conclusivas e úteis para as empresas que o divulga. Torna-se um aliado nas análises comparativas da distribuição da riqueza numa empresa e demonstra como seus agentes agem nesse sentido.

O Balanço Social é um instrumento de mensuração das atividades de uma organização que é utilizado para que seja apresentado à sociedade todas as contribuições sociais desta. Esse indicador tem sua origem nos anos de 1960, nos Estados Unidos e, a princípio, surgiu a partir dos protestos que aconteciam no país por consequência da guerra do Vietnã, já que nesse contexto, surgiu a ideia de boicotar quaisquer produtos e serviços de empresas que contribuíssem com a produção de armas biológicas e com a morte de civis nesse período.

Em 1972 com o primeiro Relatório do Clube de Roma ou o Relatório *Meadows*, foi explicitada a preocupação com o aumento de protestos e reivindicações com relação às ações empresariais. Como reação às pressões sociais, algumas empresas passaram a fornecer informações de ações sociais, que deu origem ao Balanço Social. O balanço social é um instrumento que apresenta as contribuições sociais que a empresa legou à sociedade. Estas contribuições sociais se estendem desde a dimensão interna da empresa até a dimensão externa. É importante enfatizar que o conceito de dimensão externa é abrangente, pois se a empresa tem potencial poluidor ela contribui para que todo o planeta sofra as consequências de suas ações. Algumas definições bastante semelhantes foram dadas ao balanço social. (Schroeder, 2001, p. 68)

O Balanço Social é publicado anualmente e traz um conjunto de informações que categorizam as empresas quanto às suas atividades em relação aos seus colaboradores e à sociedade. “O balanço social deve demonstrar, claramente, quais as políticas praticadas e quais os seus reflexos no patrimônio, objetivando evidenciar a participação delas no processo de evolução social”. (Kroetz, 1998, p. 49)

Ele serve para balizar a forma como esta age na produção de benefícios aos seus colaboradores e no sentido de produzir valor em relação à qualidade de vida de sua comunidade. No Brasil, a primeira divulgação desse indicador aconteceu nos anos de 1984 e tornou-se um marco para as empresas brasileiras no que concerne aos atos destas em assumir, além de seus lucros, sua contribuição social.

No ano de 2010, foi criada a Norma Internacional ISO 26000, em Genebra na Suíça. Essa norma traz as diretrizes sobre a responsabilidade social das empresas e defende que o propósito das organizações é incorporar ações socioambientais em seus processos decisórios e sua responsabilização pelos impactos que produz ao meio ambiente e à sociedade.

A ISO 26000 defende que as empresas devem adotar um comportamento ético que reflita na contribuição de um desenvolvimento sustentável, isso exige um procedimento das empresas que esteja alinhado às leis aplicáveis e às demais normas internacionais vigentes. A ISO 26000, por ser uma norma de diretrizes e de uso voluntário, não se constitui como forma de se obter certificação, já que sua finalidade não está relacionada a esse propósito.

Nesse caso, a responsabilidade social deve estar integrada em todos os setores da empresa, deve ser praticada em suas relações cotidianas e procura levar em consideração os interesses das partes que lhe compõem. A norma fornece orientações para todos os tipos de organização, independentemente de seu porte ou localização, especificamente, sobre:

- Conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social;
- Histórico, tendências e características da responsabilidade social;
- Princípios e práticas relativas à responsabilidade social;
- Os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social;
- Integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência;
- Identificação e engajamento de partes interessadas;
- Comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes a responsabilidade social. (*Portaria INMETRO / MDIC n. 407, 02 de agosto de 2012, p.1*)

O Brasil liderou junto com a Suécia a elaboração dessa norma e em decorrência dessas ações, foi criado o INMETRO. Ele é um órgão suplente do governo brasileiro que representa este entre os países em desenvolvimento e acompanha os casos de implementação, melhores práticas e melhorias da norma, quando necessário.

O Inmetro desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social de acordo com a NBR 16001, desde a sua primeira versão, e mais recentemente definiu um plano de transição (por meio da Portaria INMETRO/MDIC n. 407 de 02 de agosto de 2012) para as organizações estabelecendo que ela é uma norma de sistema de gestão. Nesse sentido, a empresa, caso a adote, deve procurar elencar o conjunto de elementos que se interrelacionem, na busca de políticas e objetivos comuns que estejam integrados em toda a empresa.

Considerar esses indicadores como forma de reconhecimento das empresas requer que compreendamos que as empresas não tenham apenas interesses adjetivos na prática da responsabilidade social, mas sobretudo, interesse funcional. Isso significa a oportunidade de expansão de seus negócios e que “a necessidade social da responsabilidade social corporativa possa ser acompanhada pela necessidade de uma reflexão ética, que, por vezes, falta tanto à sociedade, como para os teóricos organizacionais”. (Schroeder, 2001, p. 88)

A partir das discussões implementadas até aqui, nos proporemos, nos capítulos seguintes, a avaliar a forma como as empresas que são objeto de nosso estudo, incorporam o padrão científico até aqui delineado. Para tanto, iremos apresentar como a Termomecânica e a Fundação Salvador Arena, consideram em suas atividades os elementos constituintes da responsabilidade social corporativa.

4 Metodologia

Dado pioneirismo da situação em terras brasileiras, optou-se no estudo em tela pela metodologia denominada “Estudo de Caso” – duas pessoas jurídicas denominadas respectivamente Termomecânica S.A e Fundação Salvador Arena, ambas umbilical e juridicamente interligadas – dado serem Multinacionais genuinamente Brasileiras de sucesso, e, principalmente, pela circunstância da Fundação Termomecânica (entidade benemerente sem fins lucrativos) ter se torado a *shareholder* de 100% do capital da Termomecânica, fato que, como mencionado,

representa um avanço em nosso país. Ademais, ambas são referência no quesito cidadania corporativa, principal interesse deste estudo.

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi verificar influência da cidadania corporativa na delimitação das ações da Fundação Salvador Arena e da Termomecânica na sociedade onde estão inseridas, buscou-se estabelecer as relações existentes entre o que a teoria destaca e como as empresas em questão incorporam a cidadania corporativa.

Assim, como já mencionado, elegeu-se um estudo de caso qualitativo – construído a partir do que Yin (2014) considera como triangulação metodológica. É importante destacar que o estudo de caso, segundo o autor supramencionado, se apoia numa pesquisa descritiva (objeto estudado) e na base teórica adotada, que pode ser enriquecida com dados externos visando enriquecer e sustentar a análise de dados, no caso, das empresas objeto do presente trabalho.

Segundo Yin (2014), ao buscar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, o pesquisador, ao redigi-lo, deve ter como critério conduzir suas constatações e resultados para se chegar a uma conclusão que seja coerente com o que se pretende avaliar. Nesse tipo de estudo de caso, a narrativa é construída a fim de descrever e analisar o caso.

As informações dessa descrição foram realçadas com a coleta de dados documentais primários, secundários e entrevistas estruturadas. Vale dizer que estudo exploratório possibilita auxiliar na definição do objetivo da pesquisa, tendo em vista que o registro feito por referências teóricas publicadas orienta uma possível resposta em relação a uma lacuna de conhecimento sobre um fenômeno a ser analisado.

Resumidamente, Yin (2014) sugere em seu método uma triangulação que, no caso em estudo, pode assim ser representada:

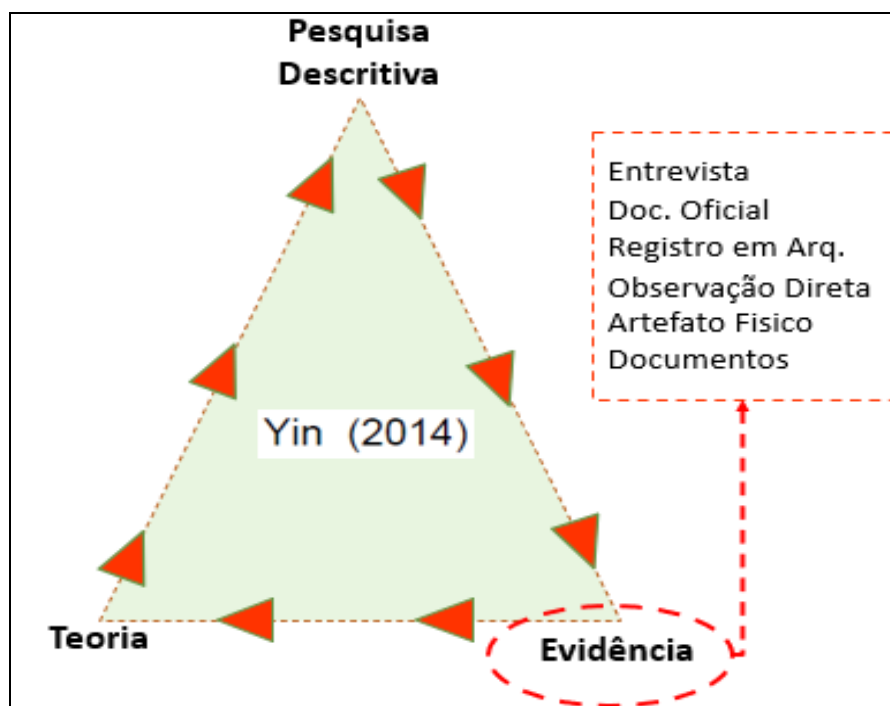


Figura 1. Representação do modelo metodológico adotado

Nota. Fonte: Adaptado de “Estudo de caso: planejamento e métodos” Robert K. Yin, 5a. ed., 2014.

A aplicabilidade dessa estratégia foi construída, também, por intermédio da discussão e apresentação dos dados colhidos em entrevista qualitativa estruturada – realizada em 13/05/2021 e 16/05/2021 às 11h com o Gerente de Desenvolvimento e Promoção Social da Fundação Salvador Arena – , além de fonte documental diversa, primárias e secundárias, a exemplo: relatórios de domínio público, indicadores de desempenho do MEC, Certificações, Publicações em Institutos vocacionados às boas práticas corporativas, revistas especializadas, Balanço Social, Balanço Contábil jornais, etc.

Fundamentalmente, durante a pesquisa estruturada e análise dos documentos, buscou-se garimpar dados que pudessem trazer indícios coerentes, após aplicação da metodologia supramencionada, de boas práticas de cidadania corporativa por parte do objeto estudado (TM e FSA) e qual o benefício desta a sociedade.

Foi construído, então, um quadro de variáveis de interesses que, se identificadas e metodologicamente comprovadas, poderiam apontar para os bons resultados da adoção da cidadania corporativa. Confira-se:

2015 ~ 2021	Compromissos Éticos	Critério de seleção de fornecedores	Relação com a sociedade no exterior
	Diversidade (colaboradores (as))	Política de Marketing	Atividades sociais específicas
	Diversidade (gestores (as)/conselheiros(as))	Gestão & Integração social	Financiamento de projetos sociais
	Gestão participativa	Tomada de decisões	Ramos de atuação econômica de interesse
	Certificações sociais/ambientais	Impactos na Sociedade	De Ltda para SA - razões econômicas ou sociais?
	Comunidades (atuação estruturada)	Impactos Ambientais	Financiamento de infraestrutura social
	Educação na Comunidade	Investimento externo	Relação com Governos, Sindicatos e Partidos Políticos

Figura 2. Variáveis de interesse

5 Origem da Termomecânica e Fundação Salvador Arena

Ao tratarmos sobre o sistema integrado de gestão das empresas Termomecânica e Fundação Salvador Arena, não é possível deixar de mencionar sua trajetória de sucesso sem levar em consideração o papel visionário de seu fundador, o engenheiro Salvador Arena. Dono de uma personalidade atípica e no modo de conduzir seus negócios, um tanto quanto diferenciado para a sua época, Arena pode ser considerado um gestor que esteve à frente do seu tempo.

O engenheiro Salvador Arena nasceu em 1915, em Trípoli, na Líbia, quando ainda era colônia italiana. Migrou para o Brasil aos cinco anos de idade e alfabetizou-se aos dez. Não confessava credo religioso, nem preferência partidária. Sem herdeiros, destinou seu patrimônio para a Fundação que leva o seu nome. Salvador Arena faleceu em 1998, com 83 anos, em sua fábrica, enquanto finalizava o expediente após um dia de trabalho. (Alves, 2000)

Desenvolveu seu modo próprio de gerir sua empresa, aliando à sua forma de gestão, atividades voltadas para as ações sociais da Termomecânica. Ele transitava entre o assistencialismo e a realização de projetos ousados de promoção social e da dignidade humana, que em meados dos anos de 1948, representava uma forma inusitada de condução dos negócios, que já espelhava aquilo que pode ser considerada como a fase “germinal” da cidadania corporativa em sua forma de governança.

É a partir dessa fase inicial que o presente estudo tratou sobre os elementos constitutivos da pesquisa. Não se pretende, sob hipótese alguma, fornecer apenas uma narrativa histórica sobre a trajetória das empresas em questão, mas sim analisar, à luz do que discutimos na literatura clássica dominante, o reconhecimento, num caso, do padrão científico já delineado.

O objetivo neste tópico é conhecer a estrutura organizacional da Termomecânica e da Fundação Salvador Arena. Para tanto, discorreu-se sobre os processos de fundação e estabelecimento de ambas na região do ABCD paulista e, em especial, sobre a forma de profissionalização da Fundação como empresa do terceiro setor.

5.1 Termomecânica: uma trajetória de sucesso no ABCD Paulista

A Termomecânica foi fundada em 1942, por seu idealizador, o engenheiro Salvador Arena. A instituição iniciou suas atividades com um capital de 200 dólares e máquinas que foram trazidas dos Estados Unidos, a princípio, era fabricante de fornos de padaria na região da Mooca, em São Paulo. Com seu crescimento, logo deixou o galpão onde se localizava para se mudar para a região do bairro Ipiranga, na mesma cidade^v.

Desde então, a empresa notabilizou-se pelo sucesso da usina de fundição de cobre e de ligas e fora transferida para um local mais amplo localizado no bairro de Rudge Ramos, na cidade de São Bernardo do Campo. A empresa até o ano de 1957, contava com 50 colaboradores e todas as suas atividades eram concentradas em sua sede. A partir de então, passou a ampliar sua produção, desenvolvendo linha de chapas e vergalhões, se especializando na produção de peças que até então, só eram encontradas no mercado via importação.^{vi}

No âmbito do setor empresarial, a partir de 1948, Salvador Arena começou a compartilhar os resultados dos negócios com seus empregados e promovia uma política salarial diferenciada, pagando em média, 19 salários anuais a título de participação nos lucros. Também premiava com expressivas bonificações em dinheiro, os funcionários que se destacavam na apresentação de soluções inovadoras ou que realizassem alguma atividade contributiva para o andamento do negócio, ou ainda, se atendessem uma grande encomenda de um cliente antes do prazo estipulado.

A partir da década de 1960, a Termomecânica implantou seu próprio modelo de gestão, desenvolvendo uma política de valorização dos funcionários. Essa valorização era desde a execução de uma política salarial que oferecia gratificações, até a oferta de prêmios por produtividade, prática inédita para a época. Salvador Arena, segundo Loyola (2006, p. 77):

. . . Chegou a remunerar até 25 salários para cada funcionário em um ano específico da década de 80, exatamente quando eclodia o movimento sindical no ABC Paulista, na sua fase mais exaltada. [...] Mesmo antes de ser criado o 13º salário, Salvador Arena pagava um adicional no final do ano. Conhecia os funcionários pelo nome e sobrenome, bem como seus familiares, para os quais estendeu benefícios concedendo cestas básicas com 60 quilos de alimentos todos os meses, atendimento médico e odontológico.

A Termomecânica, nesse sentido, já caracterizava em seu modelo de gestão, o que é defendido por Farias (2004) como as obrigações legais, justas e construtivas das empresas. Quando ele refere as obrigações legais, trata daquelas que são oriundas de instrumentos legiferantes; quanto às obrigações justas, estas dizem respeito àquelas que as empresas cumprem por fatores éticos e que estão para além dos relacionados às leis, por último, ele traz as construtivas que muito se assemelham às justas, no sentido de que estas extrapolam as obrigações de lei e são espontaneamente assumidas pelas empresas.

O eixo entre a obrigação justa e construtiva é consciência da responsabilidade social corporativa das empresas que as assume. Essa discussão abre espaço para um cenário atual das empresas que é propício à construção do passivo construtivo e a responsabilidade social corporativa, que visa uma notoriedade e um diferencial destas quanto ao mercado e sociedade em geral.

Hoje, a Termomecânica é uma Sociedade Anônima, de capital fechado, pertencente à Fundação Salvador Arena. A Fundação detém 100% de suas ações e é representada por um Conselho Curador composto por 13 membros, sendo 7 do gênero feminino. Desde 2010, adotou um modelo de governança corporativa com a finalidade de ter mais transparência na gestão dos seus negócios.

5.2 Expansão e desenvolvimento da Termomecânica

No ano de 1985, foi criado o segundo polo da Termomecânica no município de São Bernardo do Campo, o que comprovava seu amplo crescimento e modelo diferenciado de trabalho. Entre 2008 e 2010, a empresa adquiriu dois centros de

distribuição, um na cidade de São Bernardo do Campo e outro em Joinville, Santa Catarina, além de mais um centro de distribuição na Carolina do Norte (EUA), no ano de 2020.

Em 2010, a empresa se expandiu para o Chile e Argentina, através da compra das fábricas da CEMBRAS. Estas, por sua vez, passaram a compor o grupo Termomecânica e essas unidades produtivas no exterior experimentam constante investimento em novas tecnologias e aquisição de equipamentos que contribuem para a qualidade dos produtos da empresa e que resultam no aumento da produtividade e ampliação no mercado nacional e internacional. Já em 2016, a empresa abriu sua fábrica em Manaus, que conta com a produção de tubos de cobre e ingressa no mercado de alumínio com a produção de tubos e barramentos de alumínio.



Figura 3. Mapa de expansão da empresa

Nota. Fonte: Recuperado em “Catálogo institucional”, Termomecânica, [n.d./a], p. 9.

A missão da empresa está ligada à sua atuação no negócio de transformação de cobre e outros metais não ferrosos em produtos e serviços que possam atender aos clientes em suas necessidades. A Termomecânica conta com uma linha de produção de produtos que vão desde as barras, vergalhões e perfis, até laminados, termotubos e conexões, tubos para refrigeração, tubos para aplicação industrial, além de barramentos de alumínio para fins elétricos e outros^{vi}.

Hoje, a Termomecânica tem como visão ser líder no mercado nacional e ter constante expansão e participação no mercado global. Entre seus valores, faz questão de destacar seu respeito à memória de seu fundador, tendo como princípios éticos o altruísmo, a responsabilidade socioambiental, ética e transparência, competência e disciplina, valorização e respeito às pessoas, melhoria contínua, zelo pelo patrimônio e orgulho de pertencimento à organização.

Em Matos (2008) a ética é tratada como o principal fundamento da sociedade e das empresas, trazendo uma discussão sobre os três elementos básicos de uma empresa, que são: cultura, liderança e estratégia ética. Nessa direção, para o autor, ética empresarial não é uma questão de marketing, mas de filosofia de vida e da própria existência de uma organização.

Isso significa entender que a ética na gestão empresarial está para além de uma questão de consciência, mas sobretudo, relacionada à ação nessa direção, dos agentes que compõem sua estrutura organizacional. Chama a atenção uma empresa como a Termomecânica manter valores como o altruísmo, que era um dos que seu fundador fazia questão de ressaltar em sua gestão.

Esse elemento ético, herdado por seu fundador e a preocupação da empresa em manter o legado desses ideais, se constitui num diferencial de sua prática administrativa e representa parte do seu sucesso no mercado nacional e internacional. A empresa hoje é altamente capitalizada e dispõe de um patrimônio avaliado em mais de 800 milhões de dólares.^{viii}

A Termomecânica registra, desde a sua fundação, saudável crescimento e expansão, resultado de programas de constante modernização e investimento em seus funcionários e *stakeholders*. Ainda mantém como estratégia a prática da cidadania corporativa numa tradicional prática de reinvestimentos dos seus lucros.

Em seu sistema integrado de gestão, a empresa trabalha com uma unidade de objetivos concretos e possui certificação ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 (vale ressaltar, ainda, que a Termomecânica foi a primeira empresa no setor em que atua, a receber a certificação em gestão de energia) e ISO 45001. Quanto ao sistema de gestão aeroespacial, possui a certificação AS 9100 e no sistema de gestão do CPDE, tem certificação ISO/IEC 17025.

Essas certificações fazem a diferença para a empresa no que concerne à operação dos processos do seu negócio e se constituem em expressão formal do reconhecimento da competência e atuação da empresa nesses setores. Também,

para além de atender à legislação e aos requisitos aplicáveis ao negócio, a Termomecânica identifica, gerencia e previne seus riscos tendo como principal estratégia e fundamento a responsabilidade social.

5.3 Os procedimentos éticos na Termomecânica

A Termomecânica (TMSP) assinala em seu comportamento organizacional, um compromisso com a ética na condução dos negócios. Em toda a construção de seu Código de Ética, esse elemento é apresentado como sendo a essência da empresa e em toda a descrição do documento, há a ideia de que esse compromisso ético se constitui na principal preocupação da instituição no que concerne à transparência, equidade e equilíbrio em relação aos pilares econômicos, social e ambiental.

Ter essa clareza de critérios, segundo a prática organizacional da empresa, é o que a torna reconhecida e o que impulsiona seu crescimento organizacional. A instrumentalização de seu Código de Ética reflete a cultura e as crenças que a empresa tem em consideração a todas as atividades que exerce dentro e fora dela e que faz parte de seu modelo de gestão desde os contratos de trabalho, aos contratos com fornecedores, prestadores de serviço e clientes.

O Código de Ética da TMSP traz princípios que são relacionados à gestão do código, como se ele fosse uma responsabilidade coletiva a ser assumida por todos aqueles/as que compõem seu quadro funcional. Nele é enfatizado que:

A gestão deste Código se reveste do espírito de responsabilidade, de forma que as violações das regras de conduta ética sumarizadas neste documento devem ser analisadas, com vistas a evitar a reincidência, antecipar repercussões e administrar as consequências. (Termomecânica [n.d./b], p. 23)

Esse código passa por revisão e reformulação anualmente e categoriza as ações disciplinares de seu cumprimento e descumprimento em relação a fatores, tais como: doações, tratamento de fraudes, procedimentos perante dúvidas ou violações ao código de conduta, responsabilidade socioambiental, contribuições a atividades políticas, sindicato e relações internas e externas.

Referente às doações, a empresa se reserva ao direito de não fazer doações ou recebê-las em seu nome e de suas controladas, a não ser que sejam aprovadas pelos níveis previstos no Estatuto Social da TMSP.^{ix} No que tange ao tratamento de fraudes, a TMSP e suas controladas, possuem políticas, processos e procedimentos

de controles internos alinhadas a “um sistema de Governança Corporativa e de convergência de regras contábeis internacionais às regras contábeis atualmente vigentes, previstas na legislação brasileira, que auxiliam na prevenção e no tratamento de fraudes”. (Termomecânica [n.d./b], p. 22)

Quando a instituição trata dos procedimentos ou dúvidas em relação às violações ao código de conduta, deixa claro os procedimentos em relação ao desrespeito a quaisquer das normas estabelecidas no documento. Nesse sentido, reitera a forma como as denúncias e descumprimento deste devem ser informadas, principalmente, por meio de provas materiais e reforça os valores relacionados à competência e disciplina, respeito às pessoas, melhoria contínua, zelo pelo patrimônio e orgulho de pertencimento.

No quesito responsabilidade socioambiental, a TMSP mostra preocupação com os impactos ambientais relacionados às atividades da empresa e promove uma política de ação e conscientização dos seus colaboradores/as no sentido de fazer uso eficiente dos recursos existentes, como água, papel, equipamentos de segurança, dentre outros. Alia a essa prática, procedimentos para a realização de suas atividades profissionais de forma a preservar a integridade física dos que dela fazem parte.

Os procedimentos relacionados à responsabilidade socioambiental são descritos na forma de orientações quanto a respeito pela lei no que concerne aos direitos humanos, à proibição de trabalho de menores e trabalho forçado, bem como à proibição de quaisquer formas de discriminação. Além do que, fornece regras para o relacionamento com os parceiros e fornecedores, que vão desde a escolha do fornecedor, a política da empresa em relação a essa prática até ao recebimento de gratificações ou brindes fornecidos pelos parceiros e em relação às vantagens comerciais obtidas por meios ilícitos.

A relação com órgãos governamentais e reguladores é descrita de forma específica no documento e traz as regras para a manutenção desse relacionamento que deve ser feito de forma transparente, mediante o cumprimento da legislação. Segundo o Código de Ética da Termomecânica:

A TMSP e suas controladas prezam pela transparência nas relações com os órgãos e autoridades do Governo, cumprindo a legislação em todas as suas esferas e manifestando-se totalmente contrária à corrupção ativa e passiva, concussão, propina, improbidade administrativa, contrabando, sonegação fiscal, pirataria, lavagem de dinheiro, apropriação indevida de ativos, adulteração e falsificação de documentos e dados financeiros, utilização indevida de informações privilegiadas, manipulação de registros contábeis, suborno, caixa dois, extorsão, além de proibir expressamente a participação em processos que objetivam a manipulação de editais de concorrência (públicos ou privados) ou quaisquer fraudes em concorrências públicas. No exercício das atividades profissionais, os empregados e colaboradores em geral devem observar a legislação e os regulamentos, recorrendo ao Departamento Jurídico sempre que houver dificuldade na interpretação da lei. (Termomecânica [n.d./b], p. 19)

As contribuições a atividades políticas são expressamente proibidas na instituição. Não é permitida nenhuma destinação de seus recursos em relação a valores, bens ou serviços em nome da TMSP e suas controladas para campanhas políticas, candidatos ou partidos políticos. Além disso, é expressamente proibida qualquer utilização das dependências da empresa para campanhas políticas.

As relações com os sindicatos são reconhecidas como legítimas pela instituição e suas controladas, de modo que ela respeita o direito à livre associação e reconhece as entidades sindicais como representantes legais dos empregados. Procura manter diálogo constante com estas e zela pelo relacionamento eficaz entre ambas as partes.

Quanto ao relacionamento interno da empresa e controladas, são prescritas orientações para o preenchimento dos cargos oferecidos na TMSP a partir dos requisitos básicos que ela estabelece. Na instituição há uma obrigação quanto ao quesito oportunidades no ambiente de trabalho, sem discriminação ou favorecimento de qualquer natureza. A empresa investe em programas de educação e formação para seus colaboradores/as e treinamento adequado ao capital humano e quanto às gratificações previstas para além do que já prescrito em lei, fornece subsídios para a consecução destas anualmente.

Em suas relações externas, a TMSP e suas controladas ressaltam a importância da transparência, da ética e confiança com os meios de comunicação. Orienta que os contatos com os órgãos de comunicação devem ser realizados por porta-vozes autorizados pela alta direção.

Há na instituição um setor responsável pela gestão da informação e estas devem ser protegidas quando tratam de processos de interação com os diversos públicos com que se relaciona quanto à veracidade e transparência das informações prestadas às partes interessadas. Quanto à propriedade intelectual, a empresa prescreve que:

Os materiais, as tecnologias, as metodologias, o conhecimento, as inovações e patentes desenvolvidos internamente são de uso exclusivo e de propriedade da TMSP e suas controladas, devendo ser tratados de forma confidencial. A propriedade das marcas (logotipos) pertencentes à TMSP e às suas controladas, somente podem ser utilizadas na consecução das atividades profissionais. Os parceiros de negócios podem fazer uso desde que previamente autorizado pela empresa. (Termomecânica, [n.d./b], p. 15).

Percebe-se que a questão do relacionamento transparente, também é condição essencial quando a empresa refere o relacionamento com os clientes, com o respeito pelos costumes locais, no relacionamento com a comunidade e com o mercado e concorrentes. A transparência é o elemento-chave nas atitudes procedimentais a serem adotadas e conduzidas na TMSP nesses quesitos.

5.4 Iniciativas da TMSP em tempos de pandemia

Um outro conceito que aparentemente é distinto do de cidadania corporativa, mas que dele se aproxima é o de ESG (*Environmental, Social and Governance*), que está pautado em três pilares: desenvolvimento ambiental, desenvolvimento social e a prática de uma boa administração.

Apesar de não ser um tema novo, ele vem sendo usado nas últimas décadas pelo setor financeiro a fim de entender as tomadas de decisão das empresas que levam em consideração tais elementos. Voltolini (2021) destaca o significado de sustentabilidade empresarial envolvendo os pilares acima abordados e como estes são importantes para a identidade de uma organização.

A ESG amplia a possibilidade de negócios para além da métrica financeira e torna-se uma estratégia e modelo de negociação das empresas que reitera que propósito e lucros devem estar alinhados ao desenvolvimento sustentável nas três esferas acima mencionadas. Nesse sentido, lucro e desenvolvimento sustentável são indissociáveis.

Para a nossa pesquisa, importa-nos enfatizar a dimensão social da ESG na Termomecânica. A TMSP no ano de 2020, incorporou a ESG ao seu cotidiano,

adotando diversas iniciativas comprometidas com as questões ambientais, sociais e de governança, desenvolveu importantes estratégias ligadas a esses temas, principalmente no contexto da pandemia de Covid 2019.

Dentre as iniciativas tomadas pela empresa, esteve a criação de um grupo interdisciplinar que envolveu várias áreas e atuou de forma colegiada na criação de subgrupos, voltados para temas específicos ligados à pandemia da Covid 19. Assinou um acordo de cooperação com a UNIFESP (Universidade Federal de São Paulo), cujo objetivo era desenvolver um estudo sobre o efeito biocida de diversas ligas de cobre sob o efeito de uma série de patógenos, incluindo SARS-Cov2.

Além disso, a empresa fez uma revisão dos processos e da forma como são realizadas as suas mais variadas tarefas, no sentido de assegurar a continuidade de suas atividades, preservando a saúde e segurança de todas as equipes que a compõem. Desenvolveu um protocolo para enfrentamento da pandemia de Covid 19 e o implementou, tendo como base as orientações da OMS (Organização Mundial da Saúde) e as orientações governamentais.

Para assegurar a continuidade das atividades da empresa que precisavam ser mantidas e por serem caracterizadas como de atividade essencial, houve a redução do número dos colaboradores/as nas dependências da empresa e a adoção do *home office* para os setores administrativos. Para isso, foi disponibilizado a tecnologia necessária para essa nova forma de trabalho, como materiais e rede de internet custeada pela instituição.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da TMSP (2020), houve o processamento de mais de 3.500 férias (vencidas e antecipadas), no período de março a agosto, e a implementação de banco de horas com vigência maior, no sentido de manter os postos de trabalho dos colaboradores/as sem redução de salários.

A Adoção de formatos diferenciados de comunicação digital, utilizando a tecnologia a favor da empresa, por meio principalmente da Universidade Corporativa Salvador Arena. Com isso, foi possível encaminhar, de forma efetiva e ágil, vídeos, textos e conteúdos variados sobre a empresa, saúde e protocolos. A utilização de recursos digitais também foi adotada para a realização de reuniões e visitas. Adaptação dos programas de treinamento e desenvolvimento, que passaram a ser 100% híbridos e/ou totalmente online. A prioridade foi dada para os treinamentos obrigatórios, diretamente relacionados à saúde e segurança dos empregados. (Termomecânica, 2020, p. 6)

A celeridade nas ações da instituição no sentido de implementar as medidas e protocolos na pandemia da Covid 19, foi importante no sentido de alterar as interações quanto à segurança no trabalho entre os colaboradores/as em virtude da adoção do distanciamento social. As ações que antes eram feitas em sala com dezenas de funcionários em cada turno, foram substituídas por práticas individuais, com orientações e conscientização destes levadas no próprio posto de trabalho.

A adaptação quanto ao uso da capacidade de veículos fretados e o número de funcionários/as transportados por eles foi reduzida em 50%. Nesse caso, os aspectos relacionados ao distanciamento social de 2 metros nesses veículos e nas dependências da empresa foram rigorosamente observados e mantidos.

Apesar dos desafios que a pandemia trouxe para as empresas e a sociedade em geral, a TMSP conseguiu lidar com resiliência nesse período e manteve seu quadro de colaboradores/as. Além disso, a instituição deu continuidade aos investimentos autorizados pelo Conselho de Administração e deu prosseguimento ao projeto de implantação de outra fábrica de alumínio na Carolina do Norte, nos Estados Unidos.

Essa fábrica, com sede nos EUA, está em processo de conclusão e será voltada para a produção de vergalhões e tubos de cobre que também foram utilizados em cinco hospitais de campanha em São Paulo e Rio de Janeiro para o combate da pandemia de Covid 19 e que será desenvolvido nessa nova unidade da empresa. Nesse sentido, a instituição transformou uma situação adversa em oportunidade de negócio e geração de novos postos de trabalho.

Henry Srour (2005) discute sobre a decisão ética empresarial, dentre elas, a ética da convicção e da responsabilidade, inspirada no modelo de pensamento weberiano e na conjugação de uma análise moral e situacional relacionada aos meios disponíveis de subsistência de uma empresa e seus objetivos. A ética empresarial deve ser considerada como o valor da empresa que assegura sua reputação e resultados na sociedade.

Tais valores são essenciais para estreitar os laços em torno de todos os que compõem uma organização e que colaboram para seu crescimento e desenvolvimento no campo dos negócios. Em se tratando da Termomecânica, percebe-se que esta, durante o período de pandemia e ao longo de sua existência, conseguiu reforçar os valores com os compromissos de desenvolvimento sustentável, alinhados à pauta da ESG.

É claro que nesse contexto, a empresa teve que rever suas metas e projetos, porém, não desconsiderou os investimentos que foram calculados para o ano de 2020 e os subsequentes. Segundo a presidente do Conselho de Administração, Regina Celi Venâncio, “o engajamento das lideranças e o apoio dos empregados/as foram fundamentais nesse processo. Esta, inclusive, é uma característica que está no DNA da empresa”.^x

5.5 Fundação Salvador Arena: fundamentos

A Fundação Salvador Arena surge como uma instituição civil de direito privado e sem fins lucrativos no ano de 1964. Criada por Salvador Arena, teve como principal finalidade manter as atividades voltadas para a transformação nas áreas social e da educação. Esse fundamento já fazia parte dos ideais de seu fundador desde quando iniciou suas atividades com a Termomecânica.

Desde que foi instituída, a Fundação Salvador Arena (FSA) passou por reformulações até ser profissionalizada como instituição do Terceiro Setor. É importante destacar que, quando nos referimos a uma empresa que pertence ao Terceiro Setor, significa que ela faz parte de um setor da sociedade em que as organizações prestam serviços públicos, produzem e comercializam bens e serviços, no entanto, não são governamentais e não visam lucro, são incluídas no rol de associações, sociedade sem fins lucrativos e fundações. (Drucker, 2001)

Com a morte de Salvador Arena em 1998, a empresa precisava dar continuidade aos ideais de seu idealizador e atender a essa demanda, necessitava de um aporte mais eficiente do Conselho de Administração da empresa. Com o falecimento de seu fundador, assumir as prerrogativas dos riscos administrativos de uma empresa desse porte, era uma decisão que precisava ser tomada de forma mais cautelosa, principalmente, diante dos desafios que se impunham naquela época.

Com o seu falecimento, as decisões deveriam ser compartilhadas, portanto mais cautelosas, ainda mais frente aos desafios do Mercado, que colocava em xeque a competência do grupo de pessoas que assumiria a liderança da Termomecânica, por serem desconhecidas dos meios empresariais e pelo fato de Salvador Arena ter conferido a presidência a uma mulher, o que quebra um importante paradigma social, principalmente nos idos de 1998, conforme pode ser constatado visitando a literatura sobre gestão e liderança empresarial. Passada essa etapa, a diretoria da Termomecânica, agora Fundação, buscou aperfeiçoar seus conhecimentos sobre gestão de negócios, frequentando os cursos de uma tradicional instituição superior de ensino em Administração de Empresas localizada em São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas. Foi lá que os diretores tiveram os primeiros contatos com o universo do Terceiro Setor, descobrindo haver metodologias adequadas para “solucionar problemas de educação, de habitação e de assistência aos necessitados”. Ao mesmo tempo em que o aperfeiçoamento profissional desse corpo diretivo se dava pela área de “empresas”, eram constantes as consultas sobre o tema junto ao Centro de Estudos do Terceiro Setor (Cets). Nesse sentido, a produção científica e acadêmica da época, embora escassa, já fornecia subsídios para encontrar conexão entre uma e outra área de conhecimento sobre administração, isto é, a de empresas e a relacionada ao Terceiro Setor. (Loyola, 2006, p. 89)

Os caminhos seguidos para a profissionalização da Fundação como empresa do Terceiro Setor exigiram esforços no sentido de lidar com uma série de questões, inclusive em relação ao aumento substancial dos recursos do capital acionário da Termomecânica, que passaram de 30% para 100%. Segundo Loyola (2006, p. 89):

De uma hora para outra, passou a administrar 100% dos dividendos da empresa, que, somados à receita proveniente das aplicações e investimentos particulares de Salvador Arena, constituíam-se em um significativo montante, cuja expressiva parte deveria ser investida em programas sociais.

Além do que, as decisões e responsabilidades da empresa passaram a ser compartilhadas por um Conselho Curador composto por 17 membros. Antes, as decisões na aplicabilidade dos recursos em áreas sociais eram tomadas por Salvador Arena, que estabelecia os critérios de investimentos nos projetos sociais da empresa. Quando a gestão passa a ser gerida por um colegiado, a situação muda e as decisões tomadas diante do volume substancial de recursos requeriam uma equipe técnica especializada para operar os programas sociais de modo a conciliá-los com os propósitos do fundador.

A Fundação seguia orientada pela consultoria do Cets a lidar com essas questões e, também, com as que estavam relacionadas à limitação gerencial e vocação para a diversidade. Houve uma mudança na legislação entre 1998 e 1999, que regia a atuação das filantrópicas, mudança esta em que o Estado passou a

enxergar o potencial do Terceiro Setor como fonte de arrecadação, isso exigiria uma atenção maior da empresa.

Um dos outros motivos da profissionalização da Fundação estava ligado à necessidade de qualificação técnica para a condução das atividades-meio. Segundo Loyola (2006, p. 91):

Essas mudanças no contexto da assistência social e das “filantrópicas” fizeram com que os órgãos governamentais e de representação paritária (Estado, Sociedade Civil) – como o Conselho Nacional de Assistência Social (Cnas), os Conselhos Estaduais de Assistência Social (Conseas) e os Conselhos Municipais de Assistência Social (Cmas) – passassem a exigir relatórios de prestação de contas cada vez mais elaborados, com informações técnicas sobre o atendimento e dados efetivos da assistência social realizada. Exigia-se da Fundação, portanto, um nível de conhecimento e qualificação técnica social, legal, fiscal e tributária mais próximo da base operacional e administrativa, o que garantiria os registros de assistência social nesses órgãos, entre eles, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebas), que desobriga o recolhimento de 20% da folha de pagamento do INSS – a parte do empregador –, em contrapartida ao serviço social prestado diretamente à população pelas organizações sem fins lucrativos.

A partir do ano de 2001, a FSA passou por um plano de reestruturação e planejamento estratégico como instrumento de mudanças. Isso incluía a reformulação das atividades do Conselho de Administração da empresa^{xi} que era cumulativo com a da Termomecânica, cujas funções e responsabilidades eram compartilhadas.

Nesse sentido, a situação organizacional da fundação precisava passar por um processo de mudança em seus aspectos internos. Na execução das ações que deveriam ser implantadas estava a reformulação do Conselho Curador da empresa que era composto pelos mesmos membros do Conselho Administrativo.

As pessoas que compunham esse conselho eram funcionários da empresa que exerciam cargos e níveis hierárquicos distintos, desde o chão de fábrica à presidência. Essas pessoas compunham grupos de trabalhos na Termomecânica chamados de “comitês”, que segundo Loyola (2006, p. 95) eram “subdivididos por áreas estratégicas que dizem respeito à atividade lucrativa: Comitê de Finanças, Comitê de Cargos e Salários, Comitê de Infraestrutura etc.”

Enquanto conselheiros da FSA, essa função não era remunerada. As atividades que eles exerciam para além das já mantidas na Termomecânica, exigiam um dispêndio de tempo muito além de suas capacidades pessoais e profissionais.

Com a finalidade de lidar melhor com essa demanda, o Conselho Curador adotou a mesma estratégia de atuação que já tinha na Termomecânica de formar grupos de trabalho por meio de “comissões” denominados por Comissão de Educação, Comissão de Doações^{xii}, Comissão de Saúde, Comissão de Habitação e Comissão de Infraestrutura. Cada uma dessas comissões era responsável, portanto, por atividades gestoras, administrativas, executiva e operacionais específicas da sua área de atuação. (Loyola, 2006).

5.6 Atribuições das comissões da Fundação Salvador Arena

A Comissão de Educação era formada por três membros do Conselho Curador, responsáveis por responder pelas atividades e diretrizes do Colégio Termomecânica (CTM) e pela Escola de Educação Infantil Salvador Arena (EEISA). As atividades dessa comissão estavam relacionadas à capacidade funcional de gestão das unidades de ensino e de administração das políticas educacionais junto ao MEC (Ministério da Educação).

Essa comissão também era responsável pelas obras de expansão e manutenção da infraestrutura das escolas da Fundação e pela organização de eventos relacionados a formaturas, festas e outros eventos. As unidades educacionais de Educação Infantil e Ensino Médio da FSA já operavam desde os anos de 1990. O CTM, fundado em 1990 e a EEISA, nos anos 2000.

As unidades escolares ocupam uma área aberta de terreno de 125 mil metros quadrados que é ocupada por bibliotecas, laboratórios, salas de aula, piscina, refeitório e salas de administração. Essa estrutura, segundo Loyola (2006), exigia um corpo funcional e administrativo ligado às atividades de ensino e de apoio pedagógico de um número aproximado de 240 funcionários. Hoje, vale ressaltar que a FSA expandiu sua área de atuação nesse segmento e tem, além das duas unidades mencionadas, uma Escola Técnica de Agropecuária, localizada em Santa Rita do Passa Quatro, inaugurada em 2020 e a Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT), fundada em 2002.

A Comissão de Doações, também formada por três conselheiros, tem como principal atribuição receber, analisar e encaminhar administrativa e operacionalmente as doações de recursos materiais e alimentos à comunidade ligadas ao ABCD paulista. Já interagia com cerca de 60 entidades filantrópicas, beneficentes e assistenciais nessa região.

A comissão era apoiada pelo trabalho de uma assistente social e de uma analista de benefícios, ambas eram funcionárias da FSA, mas se dividiam entre as suas atribuições funcionais na Termomecânica junto aos funcionários da empresa e no apoio a atividades voltadas para essa finalidade. Houve, depois do processo de profissionalização da FSA uma mudança considerável nessa comissão, já que passou a apoiar financeiramente projetos sociais desenvolvidos por ONGS e outras entidades e é formada por uma equipe gerencial que é responsável pela publicação de editais e de análise e aplicabilidade dos recursos nessa área.

Com relação à atuação da Comissão de saúde, também formada por três membros conselheiros, tem como encargo administrar a realização de exames médicos e diagnósticos de imagem oferecidos à comunidade carente do ABC e de São Paulo. Segundo Loyola (2006, p. 97):

Esse tipo de doação é decorrente da ocupação da capacidade ociosa do Centro de Diagnose, que é um pequeno hospital construído e equipado por Salvador Arena para atender aos funcionários e ex-funcionários. A Termomecânica, portanto, não mantinha convênios com empresas de fora do grupo. Arena era contra a terceirização, pois entendia que o “capital humano” que o ajudou a construir seu patrimônio seria mais competente do que “os recursos humanos e serviços de aluguel”^{xiii}. A propósito, em mais de 60 anos de existência, a Termomecânica nunca adotou práticas da administração moderna, como *dowsizings*, terceirização, reengenharia, entre outras teorias essas rejeitadas por Salvador Arena. Não sendo totalmente utilizada a infraestrutura do Centro de Diagnose, principalmente nas especialidades de diagnósticos para tomografia computadorizada, mamografia, densitometria óssea, endoscopia e ecocardiódoppler, os equipamentos e os profissionais passaram a atender à demanda da comunidade por esses serviços. No entanto, os profissionais médicos e suas equipes de apoio eram funcionários subordinados à Termomecânica, não à Fundação. A Comissão de Saúde também se encarregava de receber, analisar e conduzir doações de remédios e pequenos equipamentos para hospitais beneficentes e filantrópicos, como as santas casas de misericórdia, o Hospital Santa Marcelina, entre outros.

A Comissão de Habitação, formada por mais outros três membros do Conselho Curador era responsável por implementar ações ligadas ao desenvolvimento social por meio da habitação popular, um dos temas que era de interesse de Salvador Arena e que em vida não pôde colocar em prática. Sendo uma atividade complexa, esse grupo precisaria de ajuda profissional para iniciar e executar suas ações nesse empreendimento.

Já a Comissão de Infraestrutura, composta por quatro membros do Conselho, tinha a atribuição de assessorar as obras realizadas no campus educacional da

FSA, até então, formado pelo CTM e pela EEISA e prestar assessoria na doação de materiais de construção para obras de infraestrutura física a entidades sociais que necessitassem solicitar esse recurso. Essa comissão, bem como as demais, respondiam à presidente do Conselho Curador e elas se reuniam a cada mês com o objetivo de discutir as ações e as deliberações a serem implementadas em cada um dos grupos.

Diante da apresentação dos fatos, o Cets concluiu que apesar da dedicação e do profissionalismo dos membros do Conselho Administrativo e Curador, estes com sua dupla jornada, ficariam com suas atividades executivas e as exercidas pelas comissões um tanto quanto limitadas, dadas as devidas proporções do acúmulo de responsabilidades. Porém, reconheceu a simbiose que existia entre ambas as empresas em conciliar os objetivos econômicos aos ideais humanitários.

No geral, o Cets não sugeriu uma mudança tão radical na estrutura que já havia sido apresentada e que estava em execução, bem como prevista no Estatuto da empresa. Porém, com o objetivo de evitar os riscos pelo acúmulo de funções e responsabilidades do Conselho Curador, a empresa de consultoria sugeriu recomendações sobre a sua atuação em pontos que foram necessários e seguidos pelo mesmo.

Nesse sentido, o Conselho Curador exerceria a sua função de governança da Fundação Salvador Arena, no sentido de zelar por seus objetivos sociais e no cumprimento destes, porém seus membros iriam restringir suas atividades de administradores executivos à Termomecânica. Segundo Loyola:

O Conselho Curador que antes atuava de modo funcional, ou seja, encerrava sua atuação no ato da doação, passaria, segundo as recomendações do Cets, a cumprir os objetivos estatutários subdividindo-se em Comitês de Programas, que passaram a ser responsáveis especificamente pelas seguintes áreas: Educação, Apoio Social, Saúde, Infraestrutura, Finanças e Habitação. (Loyola, 2006, p. 101)

Nesses termos, o Conselho Curador manteria a sua funcionalidade, porém delegaria para administradores/as a função de execução das atividades da FSA. O caráter de governança do Conselho seria mantido, porém diminuiriam paulatinamente, sua atribuição de executores e implementadores de políticas sociais. O Conselho aprofundaria seu papel de impulsionar as atividades administrativas-executivas da fundação, sem deixar de zelar pelo cumprimento e monitoria dos resultados da mesma.

5.7 A profissionalização da Fundação Salvador Arena

O primeiro ciclo de profissionalização da FSA aconteceu entre os anos de 2001 a 2006. Ele ficou conhecido como o ciclo de investimentos, profissionalização e crescimento da empresa. O segundo ciclo, significou a ampliação dos investimentos nas áreas de educação, governança e sucessão e aconteceu no período de 2007 a 2011.

O Conselho Curador, ao assumir a sua responsabilidade em relação às suas atribuições, no que concerne à governança, agiria como mentor das ações e das políticas originadas pelo trabalho de expansão da empresa. As políticas passariam a ser implementadas por um grupo de profissionais que seria responsável pelos resultados a serem alcançados.

Nesse mote, seria importante que a FSA fizesse a contratação de um executivo que pudesse assumir responsabilidades intermediárias entre o Conselho Curador, a Diretoria Executiva e as equipes técnicas que se responsabilizariam pela operação dos programas sociais. A incumbência de formar a referida equipe de operações ficaria a encargo desse mesmo executivo.

A criação de um modelo de governança corporativa ficaria subordinada ao Conselho Curador da FSA. E ligados a ele, estaria a diretoria executiva, os Comitês Temáticos e a Coordenadoria Administrativa social. Logo, a FSA estaria configurada profissionalmente de acordo com essa estrutura administrativa.

A proposta de uma coordenação administrativo-social era de que esta se tornasse o principal braço operacional da diretoria executiva. No entanto, a estrutura de governança que hoje é adotada pela FSA segue o modelo estruturado por quatro eixos temáticos, que são: educação, saúde, habitação popular e assistência social.

Portanto, a FSA nos dias atuais possui um Conselho Curador ao qual está subordinada uma diretoria executiva que apoia a gestão quanto aos seguintes aspectos: governança corporativa, universidade corporativa, gestão de projetos sociais, gestão de qualidade e gestão de riscos. (Fundação Salvador Arena, 2019).

Conforme visualizado na figura a seguir, a proposta organizacional da FSA ficou estruturada da seguinte forma:

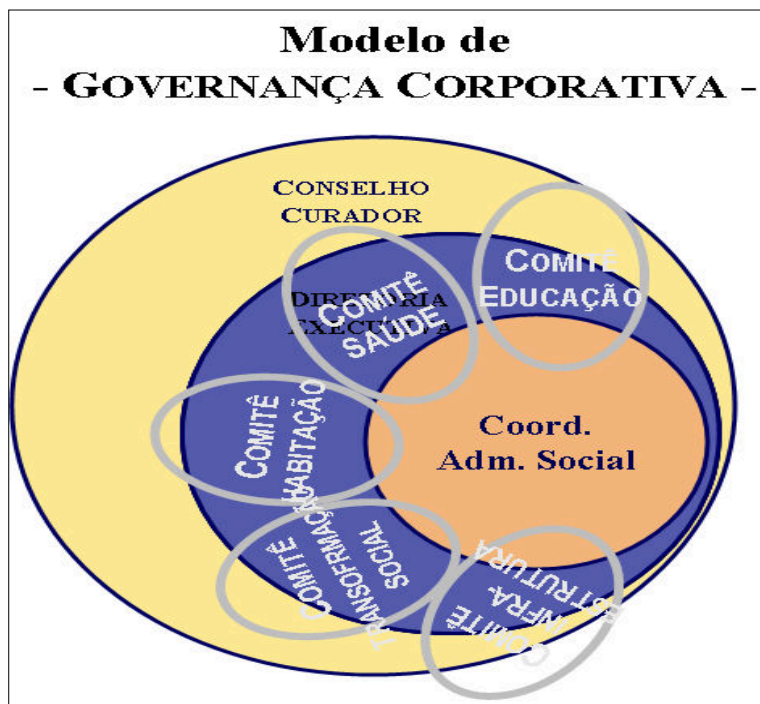


Figura 4. Modelo de governança da Fundação Salvador Arena

Fonte: “A profissionalização de uma fundação empresarial financiadora de projetos sociais à luz da literatura dominante”, S. Loyola, Monografia, 2006, p. 106.

O cumprimento da missão institucional da Fundação Salvador Arena passa a ser elemento norteador de suas atividades, aspecto este que está sob o velamento do Ministério Público. Segundo Loyola (2006, p. 131):

A sustentabilidade da empresa, desse modo, passa a ser condição essencial para o cumprimento da missão institucional, com foco na transformação social, o que exigiu atenção ainda maior dos gestores em relação aos resultados financeiros da indústria. Tais condições por si só já seriam determinantes para iniciar um movimento rumo à profissionalização. Mas outras condições conjunturais contribuíram para que esse movimento se processasse mais rapidamente. O impositivo da nova legislação sobre as “filantrópicas”, entre 1998 e 2000; o surpreendente incremento financeiro ocorrido com a dotação de 100% das ações da empresa para a Fundação; e a adoção de critérios mais estreitos para a certificação das entidades beneficentes de assistência social estabelecidos pelos Conselhos de Assistência Social, uma obrigação de ordem moral para a Fundação, completam o rol das principais razões que levaram essa instituição a profissionalizar suas atividades.

Os pressupostos do Terceiro Setor levaram a FSA a ser profissionalizada e os dispositivos que a qualificaram como empresa desse setor estão relacionados aos seus propósitos sociais e não econômicos, o que lhe conferiu legitimidade para a consecução de ações sociais que já praticava há quatro décadas. A Fundação Salvador Arena, enquanto controladora da Termomecânica, é um caso específico de

fundação empresarial que se pauta pela obtenção do lucro motivada não pelo ímpeto financeiro, mas pela dimensão social.

Nesse sentido, mantém o modelo que seu fundador empreendeu de forma exemplar em sua empresa a fim de gerir riqueza que fosse capaz de retornar à sociedade seus dividendos na forma de projetos de transformação social. Sob esse prisma, cabe ressaltar que os herdeiros efetivos do engenheiro Salvador Arena não são seus colaboradores/as, nem tão pouco seu conselho gestor, mas sim, a sociedade e isso representa seu legado com relação à responsabilidade social.

Ao desenvolver suas atividades a partir dos seus projetos próprios e do apoio a outros projetos, mais de 50 mil pessoas são beneficiadas ano após ano. A estratégia de transformação da FSA está em fortalecer seus investimentos locais, associado à articulação que faz com a sociedade por meio de um trabalho em rede, que cresce a cada ano e que promove o desenvolvimento regional.

Seus programas de apoio de fortalecimento e desenvolvimento social vão desde o apoio a projetos que a própria FSA financia como “meios” para atingir os “fins”. Além disso, também contribui com a complementação alimentar de entidades e suas campanhas temáticas são orientadas para os resultados esperados na formulação e execução dos seus projetos.

Quanto à sua finalidade estatutária, a FSA tem como objetivos desenvolver a educação a partir da criação e manutenção de instituições próprias de ensino e, também, oferecer apoio técnico ou financeiro a instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos. Também realiza ações assistenciais em benefício das pessoas em estado de vulnerabilidade social.

Sua principal missão está ligada ao atendimento dos ideais de seu fundador, no sentido de apoiar e executar projetos sociais que estejam alinhados às áreas de educação, saúde, habitação e assistência social. Seu principal fundamento, nesse sentido, é promover a transformação social por meio dos seus projetos e do apoio que fornece a outras instituições.

A empresa estabeleceu como Visão, ser referência nacional e internacionalmente em relação às atividades que promovam transformação social. Seu compromisso ético com a responsabilidade social corporativa volta-se para a transparência nas relações que estabelece com os seus colaboradores/as, com os seus assistidos/as e a comunidade. Busca a excelência em seus projetos educacionais, bem como alia a isso, a promoção e a preservação do meio ambiente,

o respeito à legislação aplicável em vigor e, para além disso, procura investir adequadamente seus recursos em prol de uma sociedade mais justa.

6 Contextualização Da Pesquisa Descritiva

Como visto no capítulo anterior, a estrutura organizacional da Fundação Salvador Arena passou por mudanças que foram necessárias para seu processo de profissionalização. Hoje, ela é sistematizada por um modelo de gestão composto por Conselho Curador, uma Diretoria Executiva, uma Comissão de Assistência Social e a Gerência de Desenvolvimento e Promoção Social.

Neste capítulo, em especial, a tratativa será voltada para ampliar a discussão sobre esse modelo de gestão e seus resultados entre os anos de 2015 a 2021. Para tanto, foi necessário traçar discussão sobre a questão institucional da FSA, tendo em consideração a aplicabilidade dos seus recursos, bem como delinear a forma que ela lida com os projetos relacionados à educação e outros. Além disso, foi feita análise dos procedimentos e instrumentos utilizados no presente estudo de caso.

Os dados coletados até aqui, são resultantes de um nível de análise organizacional e a unidade de análise, neste capítulo, relaciona-se à FSA, tendo como entrevistado o gerente de desenvolvimento e promoção social da fundação. É importante ressaltar as limitações que encontramos em relação a essa pesquisa descritiva de campo, para a análise do nosso estudo de caso, já que na atual conjuntura, estamos no enfrentamento de uma pandemia de Covid 19 e o acesso presencial à instituição, por motivo de segurança sanitária, está restrito em alguns espaços. Portanto, a visita à instituição e a entrevista estruturada foi realizada na forma virtual.

O que importa, neste tópico, é além de pontuar a contribuição dessa pesquisa, entender a descrição das decisões sobre as ações de cidadania corporativa da empresa e as demandas de investimentos financeiros que dependem diretamente dos seus grupos de interesse. De acordo com seus interesses e sua percepção, é que a instituição decide por uma ação organizacional voltada para essa finalidade.

O que notou-se nessa ambiência, de acordo com os dados coletados até então, é que ambas as instituições lidam com essa questão de forma muito pontual e com qualidade. O que demonstra seu compromisso, eficiência e credibilidade conquistados ao longo de sua existência, fruto de um trabalho organizacional que

leva em consideração essa série de elementos que delas fazem parte e que as categorizam como empresas modelo de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa na atualidade.

6.1 Transparência e participação no modelo de gestão da FSA

Um dos maiores desafios enfrentado por todas as empresas no Brasil e no mundo, sem dúvida está relacionado à pandemia da Covid 19. Nesse período, adaptações e reestruturações foram necessárias a fim de que estas pudessem lidar com essa questão da forma mais eficiente e transparente possível.

Na Fundação Salvador Arena, o enfrentamento dessa situação não foi diferente, tendo em vista que ela acompanhou de perto os efeitos econômicos e sociais decorrentes dessa conjuntura, principalmente, por intermédio dos projetos sociais que sedia. No entanto, é interessante notar que a instituição, nesse período, reagiu de forma eficiente, dado que manteve seu volume de investimentos e aplicou cerca de 63,2 milhões em seus dois pilares temáticos: educação e na área da ação social (FSA, 2021).

O investimento em seus programas pedagógicos regulares de educação, atividades acadêmicas e em ações especiais com a comunidade estudantil para mitigar os efeitos da crise da pandemia, ficou em torno de 49,8 milhões. Com isso, a FSA conseguiu manter seus níveis de excelência nessa área, legitimados pelo MEC, através do ENEM (Exame Nacional dos Cursos do Ensino Médio) e do ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), mantendo os melhores conceitos e atendendo a um número maior de alunos/as matriculados no ano de 2021, chegando a 3.216 estudantes (FSA, 2021).

Na área social, segundo a presidente do Conselho Curador da empresa e diretora presidente da FSA, Regina Celi Venâncio (2021), a aplicação em projetos sociais já desenvolvidos pela instituição, voltaram-se, também, para esse momento adverso, e, segundo ela, houve um investimento de cerca de 14 milhões só em projetos de acolhimento das comunidades mais atingidas pela pandemia. As medidas tomadas pela assessoria técnica social, administrativa e financeira, atingiram diretamente mais de 205 mil de pessoas em situação de vulnerabilidade social e risco pessoal.

A aplicabilidade dos seus recursos no ano de 2021 esteve direcionada, também, às parcerias desta com organizações do Terceiro Setor. As iniciativas de

respostas mais urgentes e humanitárias nesse período aconteceram por conta do financiamento de projetos sociais e educacionais às pessoas e instituições sem fins lucrativos impactadas socioeconomicamente pela pandemia.

A instituição adota como ferramentas de gestão que a auxilia no cumprimento dos seus desafios com qualidade e transparência, o Sistema de Gestão da Qualidade, a Gestão Estratégica dos Recursos, o *Balanced Scorecard*^{xiv} e o Centro de Documentação, Memória e Referência da FSA (CDMR/ FSA).

À Fundação Salvador Arena, no ano de 2020, foi concedido o título da CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, conforme disposto na Portaria da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior n. 30 de 05 de fevereiro de 2020. Bem como, desde o ano de 2015, possui o registro e o reconhecimento da Certificação ISO 9001:2015.

Em 2021, as auditorias internas e externas avaliaram os princípios do Sistema de Gestão da Qualidade que contemplam: Foco no cliente; Liderança; Engajamento das pessoas; Abordagem de processo; Melhoria; Tomada de decisão com base em evidência e Gestão do relacionamento. As auditorias internas foram realizadas entre 14 de março a 20 de maio de 2021 e contabilizaram aproximadamente 80 horas de auditorias. A auditoria externa de supervisão da Fundação Salvador Arena ocorreu no período de 30 de junho a 02 de julho de 2021. A auditoria independente é conduzida pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, que ratificou a adequação do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação à norma ISO 9001:2015, dentro do seguinte escopo: promoção da transformação social por meio dos processos educacionais desenvolvidos no Centro Educacional da Fundação Salvador Arena, bem como de ações de apoio ou execução de projetos e programas sociais nas áreas de educação, saúde, habitação e assistência social. (FSA, 2021, p. 11)

Essas ferramentas de gestão permitem à instituição utilizar seus recursos de forma mais transparente, principalmente, na consecução dos seus objetivos. A sustentabilidade financeira da FSA é feita por meio de um plano de contas, através dos centros de custos e divulgação de seu orçamento anual.

O plano de contas é um documento que refere os princípios e normas contábeis a serem respeitadas pela empresa. Ele padroniza as classificações contábeis e evita as contabilizações indevidas.

O documento, segundo o Relatório de Sustentabilidade da FSA (2021, p.13) “facilita a classificação das despesas operacionais pelas áreas envolvidas, sendo que as demonstrações e relatórios gerenciais gerados a partir do plano de contas

permitem a apresentação comparativa entre os valores reais e os orçados (projetados), possibilitando análises sobre as variações e tomada de decisões”.

O centro de custos permite à alta direção da instituição um melhor gerenciamento de cada setor ou área em relação ao uso dos recursos disponíveis. O orçamento anual da FSA é divulgado por meio de uma Carta Diretriz, em que a alta direção norteia as ações do planejamento orçamentário para cada ano e orienta os gestores/as de cada setor a planejar suas propostas de trabalho e orçamentos necessários para sua execução.

Para o acompanhamento desse orçamento, a alta direção estabelece uma meta de desvio a ser atendida por cada centro de custos e há um acompanhamento de desvio que é feito mensalmente. “Os desvios significativos são justificados pelo gestor ao setor de orçamentos. Com essa sistemática de acompanhamento, ao final do ano é possível obter resultados positivos com relação à gestão orçamentária”. (FSA, 2021, p.13)

Como se vê, a FSA se mantém com recursos próprios que são provenientes da aplicação de seu patrimônio composto pelos bens móveis, imóveis e valores herdados do fundador. Ela adota como princípio norteador para a sustentabilidade financeira, a transparência e o planejamento dos seus gastos e isso confere maior credibilidade e estabilidade financeira em relação à aplicabilidade dos seus recursos.

6.2 Investimentos na área educacional e social

As atividades relacionadas à área educacional e os serviços à comunidade, são oferecidas pelo Centro Educacional da Fundação Salvador Arena - CEFSA, estes são gratuitos e com 100% de recursos próprios. “O CEFSA é constituído por duas unidades de ensino e por uma estrutura de apoio formada pelo Teatro Eng. Salvador Arena, o Estádio Olímpico Bronze TM 23, o Conjunto Aquático Salvador Arena e um complexo de quadras e ginásios poliesportivos.” (FSA, 2021, p.16)

O CFSA está localizado na cidade de São Bernardo do Campo e ocupa uma área de conjunto de prédios de 131 mil metros quadrados construídos, ocupados por um espaço físico de prédios e equipamentos de 35 mil metros quadrados. No ano de 2021, a FSA investiu cerca de 773, 891 mil reais na distribuição de bolsas educacionais complementares aos alunos/as e para famílias e indivíduos que em situação de vulnerabilidade social e pessoal, de baixa ou sem renda.

Esses repasses visam garantir o acesso e a permanência das crianças e dos adolescentes do Colégio Termomecânica e da FTT, com o objetivo de possibilitar-lhes condições para reverter quaisquer condições socioeconômicas que os impeçam de dar continuidade aos seus estudos. Recebem esse subsídio, os alunos/as a partir dos 6 anos de idade.

Os alunos/as da Faculdade, a partir dos 18 anos que estiverem sob tais condições ou os responsáveis pelas crianças e adolescentes, são orientados a procurar o Departamento de Serviço Social da empresa por meio eletrônico, disponível no portal do aluno/a e requerer o benefício. Este é concedido para famílias cuja renda per capita mensal seja de até um salário mínimo.

Quando identificadas as dificuldades de ordem de desagregação familiar, dependência química, desnutrição, calamidades (enchentes ou destelhamento de residência), desemprego, entre outros, as bolsas sociais são concedidas no sentido de suprir essas necessidades. Esse conjunto de ações é concedido por intermédio de auxílio de transporte escolar, material escolar, atendimento de saúde e odontológico, dentre outros.

O número de pessoas atendidas no ano de 2021 foi de 782, beneficiadas diretamente com as mais variadas formas de atendimento. Além disso, é importante destacar que o atendimento com as pessoas que foram beneficiadas indiretamente, chegou a 2.581, segundo informações fornecidas pelos dados da FSA (2021).

Segundo dados da FSA (2021), o investimento em projetos e programas sociais beneficiou, diretamente, 205.065 pessoas e indiretamente 427.543 pessoas. Os projetos são subdivididos da seguinte maneira: os que são vinculados à política de assistência social e os que não são vinculados à política de assistência social.

Vale destacar, ainda, o mais novo projeto da FSA relacionado à construção da Escola Técnica Agropecuária, como já mencionado em linhas anteriores, que está instalada em uma área de 449 hectares e que conta com uma completa infraestrutura com formação integral e altamente qualificada dos alunos/as, contando com salas de aula com equipamentos de ponta, biblioteca e laboratórios de Informática, Química, Biologia e Topografia.

O Curso Técnico em Agropecuária tem o objetivo de formar profissionais habilitados para atuar junto ao setor produtivo, em atividades de gestão, planejamento, projetos, produção animal, vegetal e agroindustrial, tendo como competência básica atender de forma sistemática às necessidades de organização e produção dos diversos segmentos da agricultura familiar e do agronegócio, colaborando para melhorar a qualidade e a sustentabilidade econômica, ambiental e social da região. (FSA, 2021, p. 26)

O eixo tecnológico dessa escola volta-se para o tratamento dos recursos naturais e o curso é oferecido de forma gratuita. Conta com 25 vagas ofertadas por semestre e possui laboratórios de agropecuária considerados de excelência na realização das atividades práticas do curso. Os alunos/as também recebem subsídios em caso de comprovação de alguma vulnerabilidade.

Na área de desenvolvimento e programação social, há dois tipos de programas de apoio: o Programa de Apoio a Projetos Sociais (PAPS) e o Programa de Capacitação para Organizações do Terceiro Setor.

O PAPS atende a organizações da sociedade civil que prestam atendimento gratuito de forma continuada e planejada para população em vulnerabilidade ou risco social. Aquelas que são tipificadas na “Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS/ 93), Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (Res. CNAS nº 109/09) e Caracterização das Ações de Assessoramento e Defesa e Garantia de Direitos (Res. CNAS nº 27/ 11)”. (FSA, 2021, p. 31)

Os benefícios oferecidos para os projetos aprovados vão desde a oferta de assessoria durante a fase de elaboração da proposta à liberação de recursos financeiros somados em até 360 mil reais. A abrangência territorial de atendimento a tais projetos concentra-se em sua maioria na região do Abc paulista, na capital de São Paulo e em outras regiões do país.

O processo seletivo dos projetos sociais acontece por meio da divulgação de editais publicados no site da FSA, jornais de bairros e regionais do Abc paulista, São Paulo e baixada. Esses editais são publicados anualmente e a triagem dos projetos escolhidos é feita por meio de comprovação dos documentos apresentados, avaliação das propostas escritas, pontuação e classificação por ranking e visitas técnicas. (FSA, 2021)

O Programa de Capacitação para Organizações do Terceiro Setor tem como objetivo atender a demandas de empresas sem fins lucrativos que queiram aperfeiçoar a sua capacidade de gestão nesse setor. Os cursos de treinamento são

na área de gestão profissional para organizações do Terceiro Setor e acontecem anualmente na forma presencial, semipresencial e é oferecida, também, uma consultoria sobre a elaboração de projetos sociais.

O investimento que é feito para a elaboração dos programas de capacitação, segundo a FSA (2021), foi de 444.000,00. A abrangência territorial dos cursos para atendimento a tais organizações são ABC, São Paulo capital e outras unidades do país.

Os benefícios dessa área da FSA para esse público-alvo encontram-se na possibilidade de capacitá-los para o aprendizado de maior captação de recursos. Também, oferece conhecimento e aprendizado teórico-prático sobre “gestão, sustentabilidade, políticas públicas, prestação de contas, planejamento estratégico, elaboração e análise de projetos sociais e propostas para obtenção de financiamento”. (FSA, 2021, p. 32)

A FSA, conforme Melo e Fróes (1999), também promove o que esses autores definem como responsabilidade social interna, que são ações sociais da empresa voltadas para atender às necessidades dos seus colaboradores/as quanto ao aperfeiçoamento profissional e capacitação, além de oferecer-lhes subsídios para que assessorem no planejamento da casa própria. Nesse sentido, há um programa de orientação aos colaboradores/as para a aquisição e regularização imobiliária.

Conforme pudemos observar, as ações promovidas pela FSA e a TM, estão imiscuídas com o sentido lato de cidadania corporativa já analisado sob a perspectiva de Matten e Crane (2005). Percebe-se que ambas as empresas exercem um papel capacitador no que concerne à vivência da cidadania para além do discurso habitual ou marqueteiro.

Conforme já discutido em linhas anteriores, a cidadania corporativa numa instituição revela-se como modelo a ser seguido e compreendido, e por que não dizer, captado por aqueles/as que dela fazem parte direta ou indiretamente. Essa prática faz parte de seu cotidiano e demonstra a capacidade desta de consolidar a sua identidade e estabelecer uma coerência entre o “pensar”, “o falar” e o “agir” corporativamente.

Essa postura além de favorecer a criação de valor econômico da organização, a faz reconhecida por sua adesão a boas práticas de governança corporativa. No caso das empresas pesquisadas até aqui, o que se percebe é que esse desempenho é resultante das deliberações que são tomadas desde a sua criação,

de forma ética e responsável, nisso consiste o diferencial dos efeitos dessas estratégias, ou seja, na forma como elas agem e se posicionam frente aos desafios do seu valor econômico e ético.

6.3 Delimitação da pesquisa

Nesse momento de nosso estudo, pretendeu-se trazer as discussões que foram implementadas pela pesquisa descritiva que foi operacionalizada por entrevista estruturada com abordagem qualitativa, a um dos responsáveis diretos da FSA e da TMSP, bem como documentos primários e secundários. Esta pesquisa além de se basear numa base teórica buscou ampliar a análise do fenômeno social das empresas analisadas e por se tratar de um estudo de caso específico, trouxe uma análise concisa, cujas variáveis que até esse momento, foram apresentadas, pautam-se na perspectiva metodológica empreendida para essa finalidade.

Sabemos que as conclusões extraídas de um estudo de caso não podem ser generalizadas, tendo em vista que trata de resultados contextuais, contingenciais e específicos a determinadas épocas e espaços. Sua importância, no entanto, está no fato de que o estudo gera uma qualificação para a análise crítica e qualitativa e constitui-se numa referência de atuação a fim de habilitar e aprofundar o conhecimento sobre processos organizacionais e administrativos, bem como seus cursos de ação.

Deve-se ter em consideração, também, que uma das limitações desse estudo se refere à influência do momento pessoal e profissional de quem é entrevistado. Isso porque suas respostas podem ser referenciadas a partir desse ponto, daí resulta o nosso critério de avaliação das respostas, ou seja, avaliar se estas vão de encontro ao que a coleta de dados documentais expressa e se as contribuições na entrevista ratificam ou trazem elementos novos para a nossa análise.

Inicialmente, pretendia-se analisar a delimitação da Fundação Salvador Arena e da Termomecânica em dois momentos distintos: anterior e posterior às estratégias de cidadania corporativa, porém não foi possível fazer este corte temporal já que ambas as empresas, desde a sua fundação, dispunham dos seus recursos para a sua aplicabilidade em investimentos sociais, ambientais e, também, culturais.

O que se verificou é que as mudanças que ocorreram nas empresas, em especial na FSA, são relativas ao aperfeiçoamento de suas estratégias de responsabilidade social, principalmente, na forma como conduzir e realizar

investimentos sociais a partir de sua profissionalização como empresa do Terceiro Setor. Essa questão foi amplamente discutida na análise dos dados coletados até então.

Os procedimentos e instrumentos para o desenvolvimento da coleta de informações na entrevista estruturada foram por meio de um questionário com questões abertas, que foram direcionadas pelo pesquisador em questão. Conforme já mencionado em linhas anteriores, dadas as devidas proporções, estamos num momento de pandemia que requer cuidados sanitários e, nesse sentido, a entrevista que seria feita de forma presencial, só pôde acontecer remotamente, porém isso não desqualificou a pesquisa descritiva em nenhum momento, dado que o entrevistado a conduziu com espontaneidade e envolvimento profissional e ético, diante do que havia sido proposto para ser feito no espaço da instituição.

Vale ressaltar, também, que segundo o entrevistado Sérgio Loyola, a empresa dedica na sua agenda, um dia da semana para atender grupos, entidades, pesquisadores/as, até *startups*. Esse atendimento está no rol de atividades já previstas pela instituição e faz parte do trabalho de assessoramento de instituições e pessoas que estejam ligadas à área acadêmica que queiram realizar esse contato mais proximal com a empresa.

A instituição até nisso, destaca-se, pelo fato de dedicar esse tempo de atendimento que se constitui numa atividade atípica na maioria das empresas. A FSA consegue ser inovadora nesse quesito e o detalhe curioso é que, segundo o entrevistado, essa prática vem de uma tradição da própria empresa, inclusive, faz parte de um relacionamento permeável da Termomecânica com a sociedade desde a sua formação que é acompanhada pela Fundação Salvador Arena.

Além disso, segundo o entrevistado, depois que essas pessoas ou organizações passam por esse contato e algumas delas apresentam projetos que possuem e que gostariam que fossem atendidos pela FSA, mas que não estão a contento da FSA, elas não deixam de receber uma contrapartida em relação às propostas desta quando são recusadas. Quando são rejeitados para investimento, a empresa não deixa quem participa dessa concorrência ficar sem seu *feedback* acerca dos pontos que foram relativizados por ela como passíveis de não atendimento e desaprovação.

Para a equipe técnica da FSA, essa devolutiva a essas entidades ou pessoas é muito importante, para que posteriormente e em ocasião oportuna, seja oferecido

um assessoramento para que elas não desistam de apresentar seus projetos, mas que possam fazê-los de forma mais profissional e alinhado com as categorias e linha de trabalho da FSA. Essa prática está inclusa no relatório de atividades da empresa, a fim de que o reporte dessas ações seja oficialmente reconhecido como parte de uma agenda oficial e diante dos organismos do Terceiro Setor.

Esse pode ser considerado outro diferencial da FSA e que representa um modelo de cidadania corporativa, tendo em vista que seu compromisso não se restringe, apenas, no recebimento dessas pessoas e entidades, mas também, na condição de fornecer-lhes um auxílio de consultoria quando seus projetos não estão a contento. Esse aspecto de avaliação da empresa pode ser enquadrado não num âmbito apenas seletivo, mas, sobretudo, no formativo, dado que estimula uma visão panorâmica do processo ensino-aprendizagem, de quem é, a princípio, rejeitado, mas que pode retornar com sua proposta de projeto a qualquer momento e ser aceito como potencial investido e investidor social da instituição.

6.4 Apresentação e análise de dados da entrevista

Num primeiro momento, foram apresentadas as questões relacionadas à forma como o entrevistado percebe a aplicabilidade da cidadania corporativa na instituição da qual faz parte, num segundo momento, as questões estavam relacionadas à forma como a empresa lida com o público interno, e, por fim, sua relação com o público externo.

Para que isso fosse possível, o instrumento que foi utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista estruturada com abordagem qualitativa, composta de sete questões voltadas para as perspectivas já apontadas em linhas anteriores. Os dados coletados por esse instrumento baseiam-se em interações interpessoais, analisados a partir dos significados que o participante e o pesquisador atribuem aos fatos trazidos à baila para a coleta e registro das informações.

As perguntas foram estabelecidas com um roteiro pré-estabelecido, tendo como variáveis gerenciamento ambiental, política de marketing e comunicação comercial, gerenciamento de impacto da empresa na comunidade do entorno, diversidade, gestão participativa e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, transparência, seleção e avaliação dos fornecedores, dentre outras. Ressalta-se que os registros da condução da entrevista foram devidamente

autorizados pela instituição, bem como o fornecimento de documentos oficiais como fotos e outros que são de domínio público e que constam em anexo no trabalho.

O entrevistado já dedica 25 anos de trabalho à FSA e faz questão de enfatizar que trabalhar na empresa é motivo de orgulho e satisfação, dado que desde que passou a fazer parte do seu quadro de funções, sempre percebeu seu crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento nas questões relativas à responsabilidade social e mesmo em relação às políticas de valorização profissional. Empreender nessas ações, segundo ele, tem conferido a ambas as empresas sua trajetória de sucesso.

A cidadania corporativa é encarada por ele como forma de diferenciar as empresas no mercado, visando seu reconhecimento e também lucros, principalmente, para a Termomecânica. Essa forma de lidar com a “racionalidade funcional”, corrobora com o que Melo e Fróes (1999) defendem sobre a responsabilidade social gerar valor às empresas.

Considerando a natureza da FSA e as ações sociais empreendidas por ela, percebe-se que estão voltadas para a sua finalidade funcional. A empresa, segundo o coordenador, também tem que assumir sua responsabilidade social na geração dos lucros, para que possa continuar a gerar e distribuir sua riqueza. Essa abrangência do termo tem relação direta com o que Daft (1999) trata sobre a responsabilidade econômica de uma empresa como uma das faces da responsabilidade social.

Considerando que as aptidões da FSA são voltadas para a formalização das ações sociais que empreende, estas são elaboradas e organizadas de forma eficiente. Percebe-se que suas atividades não se limitam à dimensão interna, pois tanto na FSA quanto na TMSP elas são elaboradas no sentido de atender à preocupação de responder aos seus interesses em prol, principalmente, do legado de seu fundador.

As ações sociais da FSA contam internamente com a formalização e controles específicos, o que lhe garante o manejo dos seus gastos e possibilita a criação de uma política interna clara e objetiva, que conta com a participação de todos os seus colaboradores/as. O que se percebe nessa ambiência institucional é seu compromisso com a transparência, balizada pelo registro formal e reconhecimento de sua atuação no âmbito externo.

Entende-se que no contexto organizacional das empresas em questão, elas têm uma atuação socialmente responsável, o que contribui para maior competitividade, melhor ambiente de trabalho, mais motivador e eficiente. Como percebemos, a atuação baseada em princípios éticos como um processo a ser perseguido e a busca da qualidade nas relações são manifestações da responsabilidade social corporativa que estão para além de uma ação de marketing.

Segundo Ashley (2005), na busca dessa diferenciação, a tendência mundial é que consumidores e investidores procurem dar preferência às empresas que têm atuação no mercado a partir desse critério estratégico. É sabido que essa tendência ainda se encontra num processo de construção em nosso país, mas a FSA e a TM, por exemplo, já se constitui num modelo de boa governança, apoiado, entre outros elementos, na estratégia da responsabilidade social corporativa.

6.5 O porquê dos valores na cultura organizacional da TMSP e FSA

Quando o entrevistado fora perguntado sobre a forma como a FSA e a TMSP lidam com o compromisso ético e como acontece o seu enraizamento na cultura organizacional das empresas, ele afirmou que essa questão está muito ligada aos valores corporativos que são comuns a ambas as empresas. Ele afirmou que participou, ao longo dos anos de uma comissão há cerca de 6 anos, onde procurou-se fazer um alinhamento dos valores corporativos.

Para essa tarefa, o que se propôs desse alinhamento foi discutir a questão da identidade de ambas as empresas. Ele explicou o porquê de as empresas incorporarem o altruísmo como um valor corporativo, já que ele não tem relação com esse setor, mas ele foi colocado tendo em vista uma dimensão mais aprofundada sobre o respeito às pessoas, no sentido de que isso é uma questão de compromisso com o outro/a.

A ética e a transparência, as coisas que têm que ser ditas, têm que ser pontuadas numa empresa, porém a forma como elas são postas exige um compromisso ético relacionado ao respeito, não através de uma imposição agressiva, mas de maneira que os colaboradores/as possam compreender que essa dimensão é importante para que haja a melhoria de processos, para que as relações estejam claras e não haja surpresas desagradáveis nesse ambiente. Cada um desses elementos, dos valores em si, foi definido dentro de uma lista de outros valores que caracterizasse o “DNA” da organização.

Essa comissão discutiu a questão dos valores corporativos fora e dentro das instituições, a fim de que cada um deles fosse definido com os colaboradores/as a partir do seguinte questionamento: quais eram os comportamentos esperados que representam, que significam, que evidenciam um valor como o altruísmo?

Percebe-se, nessa proposta, o conceito de ética, postulado por Sung e Silva (2007), sobre a dimensão reflexiva da ética em questionar o modo de agir e de ser do outro e de nós mesmos, a partir de uma reflexão sobre como agir? E, o que devo ser? Isso permite uma consciência ética que possibilita a convivência nas instituições em questão de forma mais reflexiva e crítica.

Ele enfatizou que, a palavra altruísmo fora debatida no contexto das empresas da seguinte forma: perguntou-se para os colaboradores/as em reuniões periódicas que foram realizadas para essa finalidade: o que é altruísmo? Quais os comportamentos esperados de mim, como colaborador/a ou quais comportamentos a empresa espera de mim, como pessoa, que reflitam na prática do seu cotidiano esse valor?

É interessante que ao discutir essa questão, ela foi feita não apenas para agregar à convivência coletiva, mas principalmente, como uma indagação no âmbito subjetivo. Ele pontuou isso, porque a tendência natural das pessoas é a de olhar para o outro e dizer: “__ah eu faço isso, mas e meu colega?” Porém o que deveria ficar claro na mentalidade dos colaboradores/as é essa consciência ética refletida em seu modo de ser e agir na empresa, não na do outro/a.

Após tal questão ser trabalhada, as empresas contrataram o Instituto Palas Athena, que é uma organização da sociedade civil, localizado em São Paulo, que durante décadas lecionava Filosofia clássica e ao longo de sua existência, passou a usar a Filosofia para trabalhar com empresas. Sabe-se que a finalidade da empresa é gerar valor econômico para a concentração do proprietário, do acionista, ninguém abre uma empresa sem essa finalidade, não se faz investimento sem esperar retorno econômico, porém não se pode desconsiderar a reflexão sobre os valores na empresa e a TMSP e FSA fez um trabalho com seus colaboradores/as nesse período, a fim de que entendessem o sentido dos seus valores.

Assim, a parceria com esse instituto auxiliou no sentido de entender as competências da TMSP e da FSA, porém haveria de ter uma consonância em relação aos seus valores. Foi aí que começou a haver em ambas as empresas a ministração de cursos de formação que deixassem claro quais eram as

competências dos colaboradores/as e a interseção entre essas competências e um valor como o altruísmo?

O objetivo era o de fortalecer e disseminar esse entendimento acerca de quais eram as expectativas das empresas em relação à subjetividade de cada um dos que compõem seu quadro de funcionários/as acerca da reflexão e prática da questão ética no entorno das instituições, e por que não dizer, para além desse contexto. Os treinamentos foram realizados em quase dois anos, com 100% dos colaboradores/as passando por *workshops* de 4 horas durante a semana, no horário de trabalho.

Esse treinamento não era feito por meio de palestras, porque o que ficou convencionalizado é que era importante que os funcionários/as identificassem e incorporassem isso pela vivência diária. Logo, as oficinas, as aulas, os *workshops* seriam mais eficientes em termos de alcance dos objetivos práticos que a TMSP e a FSA gostariam de alcançar com o trabalho do Instituto Palas Athena.

Conforme os níveis de atuação de cada um dos colaboradores/as, a discussão nas atividades propostas pela formação do instituto era feita no sentido de despertar essa consciência ética nestes e em cada treinamento, trabalhava-se a questão: quais comportamentos eu posso ter que reflitam os valores de altruísmo, de responsabilidade socioambiental, de ética e transparência, de competência e disciplina, de valorização e respeito às pessoas, de melhoria contínua, de zelo pelo patrimônio e de orgulho de pertencimento?

É importante destacar que esse treinamento, era direcionado, também em horários e dias alternados aos gestores/as que se tornavam os principais mentores/as para a consecução desses comportamentos esperados por aqueles/as que já eram funcionários há mais tempo na empresa e com os novos contratados. Estes passariam por essa mesma dinâmica, tendo os gestores/as como seus orientadores/as nesse sentido, em dia e horário estabelecidos na semana para tal atividade.

Assim, se configura a prática dos compromissos éticos nas empresas. Houve a proposta de agentes multiplicadores desses valores e o Instituto Palas Athena passou a prestar um acompanhamento desse processo de forma mais espaçada, mas ainda é responsável pela revisão e por agregar novas orientações que sejam necessárias nesse sentido.

6.5.1 Valorização da diversidade e compromisso profissional com o público interno da TMSP e FSA

Quando perguntado sobre a relação que as empresas mantêm com seu público interno em relação à valorização da diversidade, gestão participativa e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, o gestor afirmou que a questão da diversidade relacionada à questão de gênero, já começa a se despontar na gestão do fundador Salvador Arena. Quando ele pensou no Conselho Curador e administrativo, pensou em atribuir como presidente da empresa, uma mulher, que estivesse à frente das empresas nesse sentido, portanto, elegeu a Dra. Regina Celi Venâncio que continua nessa posição até os dias atuais.

Antes de seu falecimento, o fundador havia feito a transferência das ações da TM para a FSA, de 100%, como já dito em linhas anteriores e de seu patrimônio, que segundo consta, era maior que o patrimônio da TM e da FSA juntas. A atitude dele nesse sentido contrariou as práticas de gestão no meio empresarial da época, mas ele tinha a atual presidente como pessoa de sua confiança e de competência ímpar e deixou claro para ela, antes do seu falecimento, que se preocupava com a formação educacional do Brasil e que queria que a FSA se tornasse uma geradora de mentes brilhantes, de pesquisadores/as com conhecimento técnico e científico, pois isso iria faltar no país em alguns anos.

Nessa linha de raciocínio, ele imaginava que a atual presidente teria uma maior capacidade e sensibilidade para captar sua ideia a esse respeito. É com esse olhar de investimentos na sociedade civil que ele resolveu escolher a presidente como sua principal mentora e administradora na governança das instituições.

A metade dos funcionários/as em ambas as empresas à época da morte do fundador era composta de mulheres. Para dar conta de todas as demandas que surgiram no mercado e em relação à sua escolha atípica para a administração das empresas ser de uma mulher, a presidente buscou estudar e promover formação para os gestores/as, principalmente da FSA, sobre o Terceiro Setor e sua importância para a empregabilidade, geração de riqueza, e o prof. Merége, da Fundação Getúlio Vargas, o prof. Ladislau Dowborn da PUC/SP, foram contratados para dar consultoria para o planejamento estratégico da FSA e criação de um departamento e equipe que estruturasse a FSA.

Isso aconteceu no sentido de não só profissionalizar a FSA, mas sobretudo, se constituiu como uma forma de dar continuidade aos propósitos de seu fundador e

de administrar bem os recursos de ambas as empresas. O propósito educacional da FSA está voltado, para além de outras questões, à formação de pessoas que possam contribuir, também, com o aperfeiçoamento das tecnologias e da capacidade científica da sociedade em si e até da própria TM e isso era condição imperativa para seu fundador.

O modelo de educação e estrutura do Colégio TMSP e da Faculdade existe com o intuito de aperfeiçoar o conhecimento e pesquisas em áreas de moradia, saúde, agropecuária que possam atender às demandas de desenvolvimento do país. Tanto que um dos projetos de ação social relacionado a moradias dignas e restauração de habitações em estado de risco na cidade de São Bernardo do Campo e em São Paulo, é fruto de pesquisas que são desenvolvidas nos cursos de graduação da faculdade.

O colégio e a faculdade foram criados para ser um modelo nesse sentido, não apenas para atender na formação de pessoas das comunidades do entorno. À frente dos projetos das empresas e como colaboradores/as, há um número considerável de mulheres que compõem, principalmente, o quadro gestor da TMSP e FSA.

No entanto, segundo o entrevistado, as empresas ainda precisam aperfeiçoar políticas relacionadas à diversidade racial, inclusiva e de gênero. Isso está sendo buscado por alguns que fazem parte do Conselho Curador e Administrativo de ambas as empresas, já que estes irão passar por um processo de sucessão.

No setor de gerência e promoção de desenvolvimento social, da qual ele faz parte, ele trabalha fortemente com as questões relacionadas à defesa da diversidade. Porém ressalta que parte do grupo do Conselho Curador ainda apresenta certa dissonância no que concerne às questões relativas à essa dimensão.

6.5.2 Gerenciamento de impacto ambiental

No aspecto do gerenciamento ambiental das empresas, o que foi questionado diz respeito à questão da sustentabilidade, ou seja, como as empresas firmam seu compromisso diante da possibilidade da continuidade de suas atividades com o menor prejuízo às questões ambientais. Nesse quesito, importa-nos entender a forma como as instituições mantêm seu interesse em demonstrar ações acerca do bem-estar social relacionado ao meio ambiente.

Diante disso, foi colocado que esse é um valor que ambas as empresas preservam desde à época de seu fundador, o engenheiro Salvador Arena. Ele destaca que essa prática vem de uma preocupação extremamente relacionada com o entorno e com o interno das empresas. Há, segundo ele, uma preocupação legítima, independente das práticas de legislação, com questão de segurança interna, poluição, a própria alimentação no ambiente onde se alimenta no local de trabalho, ou seja, há um cuidado em relação ao meio ambiente em todos os sentidos.

Há uma preocupação estética da ambiência de onde se trabalha, no sentido de proporcionar aos colaboradores/as lugares que sejam agradáveis de se estar, pois para a empresa, um ambiente acolhedor também coopera para um trabalho saudável nos espaços das empresas. Um exemplo que ele apresentou acerca disso, foi sobre os espaços arquitetônicos das salas, que estão rodeadas por jardins etc.

Antes, próximo à sala dele era um tanque com carpas, que por questões sanitárias, fora desativado, mas que com o paisagismo, reflete uma ambiência muito agradável pra se estar desenvolvendo quaisquer atividades laborais. No interior das fábricas, existem bibliotecas interativas, os colaboradores/as têm um ambiente de biblioteca que favorece a curiosidade pelo conhecimento e entretenimento.

Nesses espaços, há a presença de um infoeducador/a que se constitui como um orientador/a dos usuários para terem acesso a dvds, seleção de outros materiais didático-pedagógicos que podem ser compartilhados e emprestados aos funcionários/as que sentirem interesse pela leitura ou por assistir a filmes e documentários. Importante ressaltar que a presença desse profissional no ambiente das bibliotecas interativas está no sentido de despertar o interesse de quem procura estar nesses espaços para a busca e seleção de informações que sejam relevantes para o desenvolvimento cognitivo e psicossocial.

Há também, nas bibliotecas interativas, computadores e jogos de tabuleiro, bem como instrumentos musicais disponíveis para quem queira tocá-los no horário de descanso disponibilizado durante o dia de trabalho. Há praças em todas as unidades das fábricas e da FSA, bem como espaços de descanso, para que as pessoas possam dormir, quando necessitarem, em seu horário de almoço ou intervalos.

Além disso, há no teatro do Centro Educacional, um espaço dedicado a shows, peças teatrais e a banda sinfônica e de outros estilos musicais, para que

alunos/as da instituição possam participar e, até mesmo, os funcionários/as. Há uma interatividade nessas ações, pois quando elas acontecem, geralmente, são apresentações feitas para os colaboradores/as de todas as unidades da TMSP e da Fundação Salvador Arena.

Segundo ele, o processo de comunicação interna das instituições é bem atuante e pujante, além de o trabalho ser realizado no sentido de informar os colaboradores/as sobre tais eventos, eles ainda têm um setor onde se ensina técnicas de comunicação para quem tiver interesse em aprender sobre o assunto. No meio ambiente interno, são essas as principais ações e atividades que envolvem o corpo de funcionários/as e alunos/as.

Quanto ao meio ambiente externo, há uma preocupação latente com relação à redução dos níveis de poluição e em relação ao nível de barulho. Para isso, há muitos investimentos das instituições para a redução dos níveis poluentes em todos os sentidos, inclusive, em relação à poluição sonora.

A empresa adota um relatório de sustentabilidade em que há a menção da forma como a TMSP e a FSA atua com relação às práticas sustentáveis na ambiência externa. Interessante notar que, as instituições têm por hábito estabelecer um tratamento aos restos de alimentos que sobram dos seus refeitórios e os transforma em compostagem, para isso, há funcionários/as responsáveis por essa transformação dos alimentos. Segundo o entrevistado, isso é discutido e trabalhado com alunos/as, funcionários/as e a comunidade do entorno das unidades das fábricas e da FSA.

Vale ressaltar, nesse modelo de gerenciamento de impacto ambiental adotado pela TMSP e pela FSA, aquilo que os estudos de Carroll (1998) afirmam sobre a *performance* social corporativa, adotada por uma empresa e que estão elencadas em quatro tipos de responsabilidade: econômica, legal, ética e filantrópica.

Esses pilares redefinem o que se entende por cidadania corporativa para além de um marketing interno e externo das organizações. Trata-se, no entanto, de uma valorização de práticas ligadas à segurança de seus funcionários/as e à preservação do meio ambiente não de forma estanque e descontínua, mas por um tempo indeterminado, aí está o cerne do que se entende por sustentabilidade ambiental.

Segundo o entrevistado, há projetos que são realizados pela FSA de reurbanização de favelas na cidade de São Bernardo do Campo e de São Paulo. Para a execução desses projetos, acontecem reuniões periódicas com os moradores/as dos lugares beneficiados e estes participam das decisões que são tomadas para esse processo. Inclusive, uma das favelas reurbanizadas recebeu o nome de Vila Salvador Arena, uma homenagem dos moradores/as feita pelos próprios moradores/as que escolheram o novo nome do empreendimento.

Esses projetos são desenvolvidos em parceria com estudantes da faculdade de Engenharia do Centro Educacional da FSA. Essa favela antes de passar pelo processo de reurbanização, era composta por rede de palafitas, o terreno não comportava nenhum tipo de saneamento básico. Houve junto à prefeitura, a regularização do terreno e a realização da obra de infraestrutura em relação à canalização do córrego que tinha seu curso dentro desse território.

Nas reuniões realizadas com os moradores/as que seriam beneficiados com a reurbanização do local, eram dadas as informações sobre a construção que seria feita nesse espaço, no sentido de conscientizá-los que esta seria na forma de sobrados, pois foram 776 famílias atendidas e o terreno não comportava a construção de casas térreas. Além disso, os moradores/as foram conscientizados sobre a impossibilidade de construção de outros pavimentos nos sobrados, no sentido de causar danos de rompimento para a estrutura destes.

Essas assembleias são realizadas periodicamente com os representantes dos moradores/as, estes representantes ficam responsáveis por manter a conscientização dos moradores/as em relação à observância dos critérios de construção e moradia fornecidos pela FSA. As famílias eram arroladas e orientadas no período de construção dos imóveis, essa era a forma de controlar o número de pessoas que seriam moradoras e de prevenir o adensamento destas durante o processo de construção e reurbanização do espaço.

6.5.3 Critério de seleção e avaliação dos fornecedores

Na contratação de fornecedores, em linhas gerais, um dos critérios é o custo, mas ele não é o determinante na Termomecânica e na Fundação Salvador Arena. Há na empresa o grupo de gestão de qualidade que avalia os fornecedores, dependendo do *score* que este tem e depois de contratado, a empresa tem um

protocolo em que o fornecedor é chamado para receber as orientações a serem seguidas pelo protocolo apresentado.

Nesse sentido, se estabelece um plano de ação com esse fornecedor que deve ser mantido. Caso haja descumprimento reiterado desse protocolo nesse percurso pós contratação, há a previsão do rompimento desse contrato sem prejuízos à TMSP e FSA. Anualmente, os fornecedores de cada setor que mantêm *score* positivo, se houver algum problema que estes vivenciem e que seja resolvido há tempo e a contento, com rapidez e agilidade, eles recebem o resultado desse balanço que é feito pelo setor de gestão de qualidade da TM e da FSA.

Antes da pandemia de covid 19, era promovido um evento de premiação aos fornecedores que se mantivessem no patamar de qualidade no fornecimento de seus produtos, qualificado pelo protocolo das instituições. Eles são premiados segundo os critérios de prazo, qualidade e adequação às necessidades da FSA e TM.

6.5.4 Política de marketing e comunicação comercial

A FSA possui um *gap*^{xv} como estratégia de marketing e comunicação comercial. Não há um setor mais estruturado para isso, ele é mais executivo em relação à ilustração, divulgação de informação, mas não tem uma visão estratégica. Ao longo da história da FSA, a preocupação com marketing é um tanto quanto reativa.

Isso tem a ver muito com a postura adotada pelo fundador que era avesso à política de propagandas sobre a FSA. Para o entrevistado, marketing é uma questão de posicionamento no mercado, portanto, constitui-se numa área importante para qualquer instituição. O departamento de comunicação foi criado, mas ainda está em processo de aperfeiçoamento.

Na TMSP é bem forte a questão da comunicação e a divulgação da internacionalização dos trabalhos que ela desenvolve e por uma série de questões relacionadas a mercado, sua postura tem sido bem firme e atuante nesse sentido, principalmente nas redes sociais, em congressos e em outros espaços que se fizerem necessários. Da FSA ainda é um tanto quanto tímida, mas está em processo de construção.

É importante considerar que a orientação mais moderna de marketing nas empresas não está mais focada somente na preocupação com clientes externos,

mas na satisfação de todos os públicos que com ela são envolvidos. Nesse aspecto, é perceptível a atuação da FSA em relação ao seu público interno e tem na vivência da cidadania corporativa seu instrumento mais eficaz em relação ao marketing que desempenha.

6.5.5 Impacto da empresa na comunidade em que se insere: gestão e integração social

A FSA gerencia não apenas o bem-estar do colaborador/a, mas da sociedade, do entorno onde a instituição está situada e para além deste. A integração com esse local é muito permeável, os departamentos das instituições estão abertos para o diálogo em relação à integração social das empresas com a comunidade.

Esse é outro valor do seu fundador que as instituições fazem questão de manter. Essa relação com a comunidade era importante para Salvador Arena e continua sendo até hoje o mote da TMSP e da FSA. Tal postura é o que motiva as empresas a manter seu relacionamento com o entorno destas e o resgate de sua missão original está sempre em voga na promoção da cidadania corporativa em ambas as empresas.

Como já mencionado, a vivência dessa integração social vai desde o apoio a projetos na área de assistência social, habitação, cultura e educação, até aquelas que são estimuladas internamente. Seus impactos nessa comunidade, estão ligados aos programas de saúde que mantêm em convênios com hospitais como o Santa Marcelina e Mario Covas, num conjunto de trabalhos que se sustentam por meio de redes de apoio que são acessados por essa comunidade e que fortalecem a “musculatura” organizacional da Termomecânica e da Fundação Salvador Arena.

Projetos como o Programa “Arrumando a casa” que se constitui num trabalho de melhorias habitacionais em residências do Jardim Belita, em São Bernardo do Campo e em Heliópolis, São Paulo, são um dos modelos adotados pelas empresas em questão que funcionam como estratégias de transformação social que são importantes para qualquer comunidade. Devemos ressaltar, também, a qualidade do ensino que é ofertado na Educação Infantil e Ensino Médio, que contam com período integral de ensino, além da oferta de aulas de reforço e de recuperação em horários determinados, inclusive aos sábados.

O impacto educacional da FSA pode ser considerado como um ensino voltado para desenvolver a potencialidade dos seus alunos/as, não perdendo de vista a sua formação integral relacionada à cidadania, responsabilidade e autonomia, sendo capaz de atuar na sociedade em que vive dentro de elevados padrões éticos e morais. Esses elementos são cruciais na formação de desenvolvimento de uma sociedade que se pretende justa e humanizada.

Como já discutido em nosso estudo, por razões éticas, o ser humano é multidimensional e como tal, procura desenvolver suas virtudes, isso em qualquer ambiente que este faça parte. A responsabilidade social corporativa, nesse aspecto, não pode ser encarada somente pelo viés instrumental ou competitivo, como defende Melo e Fróes (1999), mas como uma estratégia importante para a melhoria da condição humana e não só para a melhoria dos interesses econômicos.

Em nosso estudo, não procuramos enfatizar a cidadania corporativa como forma de uma empresa usar dessas ações para ampliar seu poder tanto na dimensão interna como na dimensão externa. O que nos motivou a trabalhar com esse conceito foi a possibilidade de analisarmos, por meio das ações da Termomecânica e da Fundação Salvador Arena, a iniciativa dessa estratégia como fundamento e não como mera apropriação do termo para estabelecer sua política de marketing ou sua veia competitiva.

Isso não significa que esses elementos, combinados com as práticas de boa gestão corporativa não possam alavancar, em termos econômicos, a capacidade mercadológica de uma empresa, seria ingênuo de nossa parte desconsiderar esse elemento. Porém, o que nos deixa claro, pelo presente estudo, é que o diferencial de ambas as instituições pesquisadas está justamente nelas eclipsarem as potencialidades humanas por meio da incorporação de valores que combinados entre si, formam o próprio “DNA” destas, também, sua identidade e nisso está o seu agente distintivo.

6.6 Componentes do efetivo modelo de governança corporativa e de cultura ética da TMSP e da FSA

Quando tratamos da caracterização da TMSP e da FSA, o que podemos verificar através dos elementos apontados pela pesquisa, é que ambas as empresas possuem o que consideramos como elementos essenciais de um bom sistema de governança corporativa. Isso porque, o foco no fator humano é uma de suas

premissas, bem como apresentam um modelo de gestão com uma infraestrutura composta por órgãos como os conselhos, comitês e áreas que asseguram a presença de um sistema de freios e contrapesos nas instituições de forma qualificada.

Um dos elementos que compõem, além de tantos outros já mencionados em linhas anteriores, a eventual marca de uma boa gestão corporativa na TM e na FSA, diz respeito ao seu Conselho Administrativo, que segundo Silveira (2021, p. 164):

O conselho de administração é o componente central do sistema de governança da organização. Enquanto cabe aos executivos se concentrar nas decisões diárias em linha com a estratégia, cultura, valores e propósito da empresa, cabe ao conselho estabelecer esses parâmetros e fazer uma leitura correta do ambiente externo a fim de assegurar a resiliência e sustentabilidade da organização. O conselho deve atuar como um contrapeso da gestão, certificando-se que as “perguntas difíceis” sejam feitas de modo independente e qualificado.

Esse equilíbrio entre as ações aprimoradas nos processos decisórios das empresas reforça seu sistema de governança para além das exigências legais. Isso significa que nessa forma de gestão, elementos como a formulação e cumprimento das políticas das duas instituições e a qualidade das informações divulgadas para os públicos internos e externos formam um conjunto de elementos que reforçam seus valores e sua forma de atuação no desempenho e revisão das diretrizes e práticas de governança.

Os propósitos e valores das empresas em questão alinhados à efetividade de seus conselhos asseguram que estas persigam um propósito mais amplo que o resultado econômico e possui um conjunto de valores éticos que são essenciais e se tornam a marca das empresas. Sua estratégia de cidadania corporativa é pautada por uma série de atividades que reforçam e incorporam a cultura e os valores das instituições, além de possuir um capital humano compatível com suas aspirações e desafios.

Outro elemento importante a ser observado é o que diz respeito à manutenção de um plano sucessório efetivo das principais lideranças. Esse, também, é o ponto-chave para assegurar que as instituições possam garantir que novos temas possam estar em sua pauta, principalmente, os relacionados ao fator humano.

Como mencionou o entrevistado, esse processo de sucessão garante a abertura para as discussões sobre diversidade e inclusão com mais propriedade.

Um fator importante a ser levado em conta, nesse sentido, é, também, elevar as formas de representatividade nesse órgão a fim de ter “diversidade de gêneros, formações, experiências, idade, tempo no cargo, culturas e raça nos conselhos de modo a ampliar sua riqueza de pensamentos e torná-lo mais sintonizado às demandas da sociedade”. (Silveira, 2021, p. 173)

Os novos tempos trazem consigo a exigência de se avançar não só em relação às *expertises* dos que compõem um conselho administrativo, mas torna-se crucial elevar a diversidade de ideias e de pessoas nesse contexto. Nesse sentido, há que se incluir em sua pauta a discussão compromissada sobre esse viés, bem como para os conselhos que conseguirem elevar a diversidade dos seus membros, assumirem a responsabilidade de criar uma ambiência inclusiva, na qual todos/as possam ter suas vozes ouvidas.

Vale ressaltar uma ressalva em relação à admissão da diversidade como pauta e prática no conselho administrativo, pontuada por Silveira (2021) que se torna também, fundamental, qual seja, a familiaridade entre os membros. A familiaridade diz respeito aos fatores de coesão, confiança e espírito de grupo que não podem se perder em um órgão dessa natureza.

Em suma, o que podemos deduzir sobre o papel do conselho administrativo numa empresa é que este precisa estar sintonizado com relação aos novos tempos e quanto ao seu funcionamento e composição. Nessa esteira, considerar o fator humano é condição *sine qua nom* para o aporte de novas competências e experiências a serem vivenciadas pelos conselheiros.

O reforço de políticas internas que enfatizem a conduta responsável, a definição dos valores com base não apenas no simples retorno ou meta financeira, mas alinhado a um comportamento ético que seja ligado à cultura da empresa é essencial para a manutenção dos propósitos maiores desta. Nesse caso, percebe-se que a TMSP e a FSA possuem um Conselho Administrativo atuante no engajamento contínuo com a organização.

Um elemento que seria importante as empresas considerarem em seu Conselho Administrativo seria a incorporação nesse órgão de um conselho independente. Esse conselho é formado por membros externos à gestão da organização.

O fato de esses membros não estarem, em tese, sujeitos aos conflitos de interesses estruturais estariam mais bem posicionados para a tomada de decisões

imparciais que sejam orientadas ao melhor interesse da organização. Nesse sentido, torna-se essencial a reavaliação periódica dos conselheiros independentes a fim de que estes não tenham uma presença apenas marcada pela formalidade na empresa, mas que seja efetivamente, reconhecida a sua genuína atuação nesse contexto, como a sua própria essência exige, ou seja, que possa se apresentar legitimamente, independente no contexto organizacional.

A cultura^{xvi} ética da TMSP e da FSA está pautada em elementos como confiança, transparência, prestação de contas, elevada motivação intrínseca, cooperação e empatia, elementos que se tornam cruciais para a manutenção de qualquer organização. A combinação de elementos como o *compliance*, os deveres fiduciários, a constante construção dos seus valores e a responsabilidade dos administradores/as formam uma cadeia de mecanismos que mantêm as empresas na base do exercício da cidadania corporativa.

Ajustes sempre serão necessários, principalmente, os que mencionamos acerca da diversidade em seu sentido mais amplo. Porém é importante ressaltar que a TMSP e a FSA já deram passos importantes naquilo que se constitui a prática concreta da cidadania corporativa para além das ações de marketing social. Sua postura, nesse sentido, contribui para uma sociedade mais justa, transparente, sustentável e desenvolvida.

A construção de uma empresa que se pretende ética não acontece sem a conformidade com os princípios elementares da boa governança, entre estes, está seu compromisso com a diminuição de risco com relação a problemas relacionados à reputação, a mitigação de potenciais passivos legais, a excelência operacional e a prática autêntica dos seus valores. O aperfeiçoamento contínuo dessas dimensões, tendo por base as mudanças do cenário externo e o aprendizado da causa primária dos inconformismos diante das incoerências tende a elevar o nível de credibilidade e de legitimidade da empresa.

Assim sendo, o fato de existir instituições brasileiras que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumirem esse compromisso de forma efetiva, eleva seu patamar de reconhecimento, pois além de adotar valores éticos, difunde-os e procura transferi-los para a sociedade. É nessa transferência de valores que a TMSP e a FSA traduzem, na prática, a sua postura sustentável e responsável, principalmente, em relação às gerações futuras,

condição indispensável para vivenciar em seu cotidiano, as bases elementares da boa governança.

Oportuno dizer que os dados constantes acima foram confrontados com fontes indiretas também, onde foi possível constatar documentalmente – a exemplo: indicadores do MEC, ENEM (Primeiro lugar entre os colégios do ABCD em 2019/2020), Certificados ISO 9001, 14001, 5001, 45001, AS 9100, ISSO/IEG 17025, Balanço Contábil, Balanço Social, Declaração de Utilidade Pública Estadual (Decreto 4408/65), Reconhecimento CMDCA (118/2014), Reconhecimento CEBAS (Portaria 30/2020), Ranking 2022 das Revistas Valor e Exame das 1000 melhores empresas (TM obteve a posição 290 e 196, respectivamente), Reportagens de Revistas como Observatório do Terceiro Setor, Valor, e publicações do Instituto ETHOS, GIFE, ACF e CAPTADORES – os relatos colhidos na pesquisa estruturada.

Confira-se, a propósito, a tabela de resultados construído a seguir:

Tabela 1
Resultados observados

	Fator	OK	Evidência
Ambiente	Certificação (ISSO 9001, 14001, 26000,50001, 17025, AS 9100,AS 8000)	S	Documental/Balanco/Entrevista
	Relatório de Sustentabilidade	S	Documental/Balanco/Entrevista/ Site
	Due Diligence / Capacitação do Fornecedor	S	Entrevista/Documental
Governança	Código de ética/ Políticas/ Procedimentos/ Publicação Balanço Contábil	S	Documental/Entrevista
	Gestão de Riscos e KPIs – Due Diligence Fornecedor – Capacitação de Fornecedores	S	Sistema/Entrevista
	Profissionalização – Consultoria FGV/PUC-SP e CETS	S	Documental/Entrevista
	Canal Ético	S	Documental/Entrevista/Sistema
	Diversidade FSA (50% e 40% colaboradora/gestoras)	S	Documental/Entrevista
	Diversidade TM (50% Colaboradoras / 18% Líderes)		
	Gestão Participativa – Projetos de Habitação/ Capacitação/Social	S	Documental/Entrevista/Física
Sociedade	Financiamento e Consultoria Projetos Terceiro Setor	S	Balanco/Entrevista
	Balanço Social	S	Documental/Entrevista
	Educação (Infantil/Médio/Superior/Técnico Consultoria Habitacional) = 44.800 alunos desde 2007	S	Entrevista/ENADE ENEM/Física
	Programa de Capacitação Colaborador	S	Entrevista/Documental
	Consultoria Habitacional	S	Entrevista/Documental
	Society Awareness Promotion	N	Entrevista – Necessidade de Melhoria

7 Considerações Finais

Este trabalho analisou como a cidadania corporativa está inserida na gestão e na estrutura corporativa das empresas Termomecânica e Fundação Salvador Arena. Para tanto, fez-se necessário discutir as bases éticas que fundamentam o termo responsabilidade social e o conecta à postura organizacional das empresas pesquisadas no presente estudo de caso.

Considerou-se ética tendo por base as discussões filosóficas, que não se baseiam, apenas, em questões teóricas, mas, sobretudo, práticas. Ao tratar a ética como um processo deontológico e teleológico, delineamos a forma de construção desse princípio como inerente à própria condição humana e também, relacionada a fatores que a constituem como o fundamento das relações, principalmente, os ligados à ambiência organizacional.

Vimos como a filosofia clássica, nos ensinamentos de Aristóteles (1991), incorporou a ética às virtudes que se traduzem na busca pelo conhecimento da alma, da justiça, da beleza e tornam-se cruciais para o nosso desenvolvimento subjetivo e coletivo. Essas virtudes são fruto de nossas motivações internas que reverberam no aspecto social.

As virtudes morais e a intelectual são fundamentais para termos êxito na construção de uma postura ética. Um dos conceitos mais ampliados da ética é o que diz respeito à nossa capacidade de inferir questionamentos e reflexão sobre o “como agir” e “o que fazer” diante das circunstâncias que nos são apresentadas no dia a dia, aspecto fundamental para nos apropriarmos dela como meio e finalidade das relações em todas as suas dimensões.

A forma como a ética foi incorporada às organizações, demandou entender como seu agente decisório a assume como princípio e propósito, principalmente, diante das demandas sociais. Nesse sentido, a integração de fatores como a exigência em relação ao comprometimento da empresa com as políticas que materializam e estruturam a base de compreensão do que é conhecido como responsabilidade social corporativa.

Para essa compreensão foi fundamental delinear as fontes constitutivas do termo responsabilidade social corporativa, desde as suas bases sociológicas até o relativo desenvolvimento do conceito de cidadania corporativa, que, de certa forma, se imiscui com o de responsabilidade social corporativa, no sentido de encará-lo não

como uma estratégia de marketing ou de valor econômico, mas como um processo capacitador de incorporação dos valores de uma empresa. Essa incorporação associa-se, portanto, aos elementos internos e externos à empresa.

Foi analisada a forma como a cidadania corporativa foi se incorporando como estratégia das empresas brasileiras, principalmente, em relação ao trabalho de consultoria de institutos como o ETHOS, O GIFE e o FIDES. Além disso, trouxemos em nossa análise, os indicadores de responsabilidade social desenvolvidos ao longo de décadas e que se tornam elemento balizador quanto à eficiência das empresas no aspecto qualitativo e quantitativo da responsabilidade social corporativa.

A apresentação da estruturação e incorporação desses componentes tornou-se essencial para a análise do nosso objeto de estudo, que foram as instituições Salvador Arena e Termomecânica. As empresas em questão representam o que podemos considerar como um sistema de governança corporativa, principalmente, no que concerne à prática da estratégia de cidadania corporativa.

Conforme descrito, as empresas fundamentam sua gestão num modelo que desde a sua fundação pode ser caracterizado como *sui generis*, idealizado e incorporado por seu fundador o engenheiro Salvador Arena. Percebe-se, com base nos depoimentos do entrevistado da pesquisa e nos documentos oficiais das empresas, que os valores de seu fundador coadunavam com as estratégias da RSC bem antes de se tornar um conceito amplamente discutido e implementado pela academia.

Há evidências na entrevista e na verificação dos documentos oficiais das empresas sobre a importância do planejamento estratégico da FSA e da TM, tendo como princípio os valores consagrados por seu idealizador e fundador. O planejamento estratégico de ambas as empresas está enraizado em suas ações sociais e ambientais, no sentido mais amplo do termo.

Importante ressaltar que à medida que houve a ampliação e implementação das ações relacionadas à Fundação Salvador Arena, esta requereu passar por um processo de profissionalização como instituição do Terceiro Setor a fim de expandir suas atividades no sentido de garantir os ideais de Salvador Arena no que concerne às ações sociais voltadas para as áreas de educação, habitação, saúde e desenvolvimento tecnológico e científico. Com esse processo, a FSA como detentora de 100% das ações da TMSP, pôde ampliar sua área de atuação.

Percebe-se que tanto a Fundação Salvador Arena quanto a Termomecânica, ao longo desses anos de existência e cada uma à sua maneira, desenvolveu um conjunto alargado de programas de responsabilidade social corporativa para atender ao seu público interno e externo. Vale ressaltar que tais iniciativas não são voltadas, apenas, ao seu valor econômico e para a promoção de ações de marketing, mas o que podemos verificar é que os valores de ambas as empresas são incorporados em nas ações que adota, como uma vivência cotidiana.

A FSA adota e desenvolve projetos sociais para seu público interno e externo. No âmbito interno, suas ações de cidadania corporativa vão desde as políticas de ação social voltadas para atender às necessidades psicossociais dos colaboradores/as até às que são relacionadas ao aperfeiçoamento profissional destes em todas as instâncias.

Ao considerar o referencial teórico, pelas evidências apresentadas pela TMSP e a FSA enquadradas no que concerne às dimensões da cidadania corporativa, segundo Carroll (1998), podemos inferir que elas assumem em sua *performance* corporativa, a incorporação dos valores que adota como fundamentais para a consecução das suas finalidades. As observações pontuadas na pesquisa colaboram para a constatação desse fato.

Em relação à dimensão legal e pelas certificações que ambas as empresas possuem, podemos inferir também que respeitam as leis e os regulamentos impostos por essas, sem, contudo, perder de vista a sua dimensão ética, que as faz agir para além daquilo que é esperado quanto ao aspecto legiferante de uma empresa. As empresas respeitam os princípios e padrões consagrados por elas e estes definem a sua conduta em relação aos intervenientes bem como nas tomadas de decisão.

As observações feitas até o presente momento reforçam que a TMSP e a FSA utilizam de critérios de excelência em relação à cidadania corporativa e essa postura as coloca no nível de organizações que podem ser comparadas com as das melhores ações de governança corporativa. Isso colabora para a compreensão de que uma gestão que preza pela cidadania corporativa gera uma sinergia eficiente entre a empresa e a sociedade.

A difusão e extensão do significado de cidadania corporativa incorporada à identidade da empresa permite que ela seja encarada como corresponsável pela promoção do desenvolvimento e bem-estar da sociedade envolvida nesse processo.

O caso estudado pode ilustrar como uma organização pode incluir a cidadania corporativa em seus objetivos estratégicos sem perder de vista seu valor econômico e sua capacidade de crescimento e desenvolvimento.

Uma das principais implicações desse trabalho de pesquisa foi o de relacionar os fundamentos até aqui expostos relacionados à gênese das empresas em destaque à necessidade de coerência em relação aos aspectos sociais e ambientais e aos elementos a serem considerados na formulação e na gestão da estratégia destas. As empresas representam o que podemos considerar como pioneiras da cidadania corporativa no Brasil e merecem reconhecimento nesse sentido.

Portanto, este estudo parece ter demonstrado que a cidadania corporativa é crucial quanto à longevidade, reputação e para a capacidade de competir frente às novas exigências que surgem na sociedade nos nossos dias. Assim, podemos entender que aliado a essa questão, está a tomada de decisão de alguém, que um dia, para ter um negócio bem-sucedido, foi capaz de tomar uma decisão corajosa e levou a cabo os seus ideais e princípios éticos considerados inalienáveis. (Drucker, 1995).

Referências

- Adams, C., Frost, G., & Webber, W. (2005). *Triple bottom line: A review of the literature*. London: Earthscan.
- Almeida, F. J. R. de. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista Administração Contemporânea*, 11(3), 105-125. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rac/a/CsKRY4pM5sfSD59wbWDFnCB/?format=pdf&lang=pt>
- Alves, F. S. F. (2000). *Salvador Arena*. São Paulo: Fundação Salvador Arena.
- Amoêdo, S. (2007). *Ética do trabalho na era da pós-qualidade* (2a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Aristóteles (1991). *Ética a Nicômaco*. Trad. de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Nova Cultural.
- Ashley, P. de A. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Bentham, J. (1979). *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação* (2a ed.). Trad. Luiz João Baraúna. São Paulo: Abril Cultural.
- Brown, M. T. (1993). *Ética nos negócios*. Trad. Flavio Denny Stffen. São Paulo: Makron Books.

- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), p. 1-7. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/1943224/Four.Faces.Carroll.pdf>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92(1), 105-108, Recuperado de https://www.jstor.org-pdf&seq=1A_Stakeholder_Framework_for_AnalyzingCSP
- Daft, R. L. (1999). *Administração* (4a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. Recuperado de <https://f01.justanswer.com/h5a8gdA4/CSR.pdf>
- Diskin, L. (2000). Ética: Um desafio à desigualdade. In: S. A. P. Esteves (org.). *O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi/AMCE.
- Dowbor, L. (2018). *A era do capital improdutivo* (2a ed.). São Paulo: Autonomia Literária.
- Drucker, P. F. (2001). *Terceiro setor: Exercícios de autoavaliação para empresas*. São Paulo: Editora Futura.
- Drucker, P. F. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Biblioteca Pioneira.
- Farias, M. R. S. (2004). *Passivo construtivo: A obrigação decorrente da responsabilidade social das empresas*. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos52005/517.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. London: Pitman.
- Friedman, M. (1970, september). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html.pdf>
- Fundação Salvador Arena – FSA (2019). *Relatório de atividades 2019*. São Bernardo do Campo, SP: Autor. Recuperado em <http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/downloads/rel2019.pdf>
- Fundação Salvador Arena – FSA (2021). *Relatório de atividades 2021*. São Bernardo do Campo, SP: Autor. Recuperado em <http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/downloads/rel2021.pdf>

- Kroetz, C. E. S. (1998). Balanço social: Uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 27(113), 42-51. Recuperado de http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA05_Respons_Social_Corporativa_Proc_Estrategi.PDF
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35. Recuperado de <https://hummedia.manchester.ac.uk/faculty/pg-offer-holders.pdf>
- Logsdon, J. M. & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf>
- Loyola, S. (2006). *A profissionalização de uma fundação empresarial financiadora de projetos sociais à luz da literatura dominante*. (Monografia), Pós-Graduação *lato sensu*, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Matos, F. G. de. (2008). *Ética na gestão empresarial: Da consciência à ação*. São Paulo: Saraiva.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20159101.pdf>
- Melo, C. M. & Gomes, E. R. (2006). *ISO 26000: Uma análise da norma internacional de responsabilidade social*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende. Anais do 3º SEGET.
- Melo, F. P. de, Neto & Fróes, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mill, J. S. (2005). *Utilitarismo*. Trad. Pedro Galvão. Porto/Portugal: Porto Editora.
- Paim, Rafael et al. (2009). *Gestão de processos: Pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Portaria INMETRO / MDIC n. 407, 02 de agosto de 2012*. Determinação de novos critérios para o processo de transição entre a versão anterior e a versão atual da norma ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social - Sistema de gestão - aprovados pela Portaria Inmetro nº 275/2009. Recuperado de <http://sistema-sil.inmetro.gov.br/rtac/RTAC001888.pdf>
- Prado, L. J. (2002). *Balanced scorecard*. Curitiba/PR: LJP E-ZINE.
- Ribeiro, M. de S. & Lisboa, L. P. (2000). *Balanço social*. Recuperado de <http://www.balancosocial.org.br>
- Ricouer, P. (1991). *O si-mesmo como um outro*. Trad. Lucy Moreira Cesar. Campinas: Papirus.

- Santos, A. dos (1999). *Demonstração contábil do valor adicionado – DVA: Um instrumento para medição da geração e distribuição de riqueza das empresas* (Tese de Livre Docência), Faculdade de Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Santos, A. dos, Ribeiro, M. de S., & Cunha, J. V. A. da. (2005). A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. *Revista Cont. Fin. – USP*, (37), 7 – 23. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rcf/>
- Schroeder, J. T. (2001). Responsabilidade social corporativa: um estudo de caso na ARTEPLAS- Artefatos de Plásticos LTDA. (*Dissertação de Mestrado*), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/>
- Silveira, A. Di M. da. (2021). *Governança corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e prática*. (3a. ed.). Vituous Company.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial: Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sung, J. M. & Silva, J. C. da. (2007). *Conversando sobre ética e sociedade*. (14a ed.). Petrópolis/RJ: Editora Vozes.
- Termomecânica [n.d./a]. *Catálogo Institucional*. São Bernardo do Campo, SP: Autor. Recuperado em <https://www.termomecanica.com.br/catalogoinstitucional.pdf>
- Termomecânica [n.d./b]. *Código de conduta ética*. São Bernardo do Campo, SP: Autor. Recuperado em
- Termomecânica (2020). *Relatório de sustentabilidade*. São Bernardo do Campo, SP: Autor. Recuperado em https://www.termomecanica.com.br/download/balanco-social/BSTM_2020.pdf
- Valls, Á. L. M. (1994). *O que é ética* (9a ed.) São Paulo: Brasiliense.
- Voltolini, R. (2021). *Vamos falar de ESG?* Belo Horizonte/MG: Editora Voo.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718, 1991. Recuperado de https://is.muni.cz/el/econ/podzim2017/MPH_AMA2/um/58872690/Corporat_Social_Performance_Revisited.pdf
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.) Porto Alegre: Bookman.

Apêndice

Questões da entrevista estruturada

1. Quais são os compromissos éticos da Fundação e como se aplica seu enraizamento na cultura organizacional?
2. Com relação ao público interno, como a empresa lida com as questões relacionadas à valorização da diversidade, com a gestão participativa e Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade?
3. Qual o compromisso da empresa frente às questões ambientais? Há algum setor relacionado ao gerenciamento de impacto ambiental?
4. Quais são os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores?
5. Como acontece a política de marketing e comunicação comercial?
6. Com relação à comunidade local, há um gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno?
7. Há uma relação entre gestão e integração social na empresa?

Notas de rodapé

¹ Embora “Fundação” seja, tecnicamente, um patrimônio destinado a um fim de interesse social que adquire personalidade jurídica, na forma da lei civil (arts.62/69) e código de processo civil (arts. 1199/1204), que depende da aprovação do Ministério Público para sua instalação e funcionamento, dado tratar-se de pessoa jurídica que pode exercer atividade para a obtenção de recursos desde que estes sejam reinvestidos integralmente em suas finalidades estatutárias, para efeito de simplificação de nomenclatura, tanto a Termomecânica S.A, como a Fundação Salvador Arena serão denominadas no presente estudo como “empresas”.

Informação obtida no site da Termomecânica, no relatório de sustentabilidade, (<https://termomecanica.com.br/relatorio-de-sustentabilidade>, recuperado em 25 de abril de 2022) e (<https://www.mpsc.mp.br/direitos-humanos-e-terceiro-setor/fundacao-conceito-caracteristicas-principais-e-instituicao>, recuperado em 06 de outubro de 2022).

ⁱⁱ Segundo Srour (2000), a ética está restrita ao plano das ideias e como disciplina fundamenta-se em analisar as normas e as práticas cotidianas de uma comunidade e sua consequente observação e cumprimento nas relações coletivas. Assim sendo, o objeto de estudo da ética é a moral, ou o conjunto de valores construídos e reproduzidos na vida em sociedade.

ⁱⁱⁱ O utilitarismo é um conceito filosófico que fora idealizado, primeiramente, por Jeremy Bentham, e é analisado como o valor fundamental do bem relacionado ao que é útil. Nesse sentido, é bom aquilo que é útil, ou seja, para Bentham, o útil é o que dá prazer. Mill, como discípulo de Bentham, divergiu em um ponto em relação à pergunta (em que consiste o útil? E, para quem é útil?) ao afirmar que o útil está relacionado à felicidade. Portanto, o bem e o útil podem estar relacionados ao poder, ao conhecimento, riqueza etc.; Mill atrela à teoria da ética utilitarista à noção de qualidade e quantidade, elementos primordiais no sentido de que o benefício de algo só seria útil se fosse alcançado pelo maior número de pessoas. Em suma, ambos os pensadores consideram como princípio maior pelo qual podem julgar ações ou leis, o princípio da utilidade, ou seja, se produzir felicidade ou prazer, é ético. Essa identificação de interesses pelo que é ou não útil pode ter um caráter superficial, na medida que houver a sobreposição do interesse individual em detrimento do interesse da coletividade. Para maior aprofundamento da questão, Cf. Mill, John Stuart (2005). *Utilitarismo*. Trad. Pedro Galvão. Porto/Portugal: Porto Editora.

^{iv} Para um maior aprofundamento sobre as atividades do GIFE, é importante conhecer o documentário “Em movimento”, lançado no intuito de relatar a história da fundação do instituto e sua principal contribuição no desenvolvimento de atividades de RSC ao longo de sua existência. (<https://gife.org.br/quem-somos-gife/>, recuperado em 25 de junho de 2022).

^v (<https://www.termomecanica.com.br/a-termomecanica>, recuperado em 29 de junho de 2022).

^{vi} Idem.

^{vii} “A Termomecânica conta com um mix de produtos com mais de 5.000 itens, divididos em vários setores, tais como: Refrigeração, Eletroeletrônico, Construção Civil, Telecomunicações, Mecânica e Metalurgia, Naval & Offshore, Óleo e gás, Geração, Transmissão e Distribuição de Energia, Vestuário, Sucroenergético, Automotivo, Revenda e Retrefiladores”. Cf. Catálogo Institucional, p. 10. (<https://www.termomecanica.com.br/catalogoinstitucional.pdf>, recuperado em 29 de junho de 2022).

^{viii} Idem.

^{ix} As deliberações desse documento são registradas no Diário Empresarial do Estado de São Paulo. (http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/Junho/08/empresarial/pdf/pg_0011.pdf, recuperado em 30 de junho de 2022).

^x (<https://www.termomecanica.com.br/a-termomecanica>, recuperado em 29 de junho de 2022).

^{xi} A formação desse Conselho Administrativo e curador estava previsto no art. 9º do Estatuto Social, que define as suas competências e atuação e que segundo a consultoria do Cets, precisava ser reformulado, no sentido de precisar melhor a função dos seus membros e sua atuação nas atividades de governança da FSA e da Termomecânica.

^{xii} A partir do planejamento estratégico realizado com o Comitê de Doações, entre janeiro e março de 2003, foi percebido pelos seus membros que o foco de atuação não era a doação, mas os resultados

decorrentes de um amplo processo, que se inicia com a análise de uma proposta, e depois segue com o apoio às organizações na elaboração de um projeto social, a assessoria para que a organização esgote as possibilidades de captação de recursos locais e de fontes externas (empresas e Governos), o aporte de recursos da FSA (doação) complementando o orçamento do projeto, o estabelecimento de indicadores de resultado junto à entidade parceira, o acompanhamento da execução do projeto em conjunto com a entidade parceira, bem como a avaliação do processo e dos resultados do projeto apoiado. Considerando o reflexo desse processo como aprendizado mútuo – FSA e Parceiro, o fortalecimento da organização apoiada e dos vínculos de parceria e os consequentes benefícios sociais à comunidade decorrente desse processo, o Comitê considerou inadequado o termo “Comitê de Doação”, passando a se denominar Comitê de Transformação Social. (Loyola, 2007, p. 95)

^{xiii} Termo usado por Salvador Arena sobre a terceirização das atividades-meio na empresa.

^{xiv} O *Balanced Scorecard* é um método de gestão que permite que as organizações gerenciem seus planos estratégicos por meio de indicadores de resultados. É uma importante ferramenta que traduz a visão e as estratégias da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que é construído não só por quem está na direção, mas também por todos os colaboradores/as. Ao utilizar essa ferramenta, a organização pode ter clareza se sua estratégia de resultados funciona ou não a fim de adaptá-la ou aperfeiçoá-la. (Prado, 2002).

^{xv} *Gap* é um termo usual da língua inglesa que significa lacuna. Está traduzido, também, como interrupção de algo e de seu prosseguimento. Em relação à administração de empresas tem a ver, dentre outras terminologias, com causas de implementação da gestão de processos que podem apresentar alguma falha em relação à necessidade de conhecimento, gestão de mudança e de projeto, falta de comunicação e falta de preparação, dentre outros fatores. Para um aprofundamento maior dessa discussão, Cf. Paim, Rafael et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

^{xvi} A dimensão de cultura ética que enfatizamos na pesquisa refere-se à combinação e sistematização de “valores, de atitudes, hábitos, estilos e regras implícitas que geram o ambiente social e psicológico único de uma organização. A cultura se reflete nas normas de comportamento aceitas ou refutadas no dia a dia e no que é de fato valorizado no ambiente de trabalho”. (Silveira, 2021, p. 189)