A Inserção de Stakeholders nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil

O estudo de caso da Empresa Belcar Caminhões

Carolina do Socorro Ferreira Magalhães

Dissertação de Mestrado em Ecologia Humana e Problemas Sociais Contemporâneos

Setembro, 2013

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ecologia Humana e Problemas Sociais Contemporâneos, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Iva Miranda Pires.

Ao nosso amado anjinho primogênito Francisco Magalhães de Britto Guimarães.

AGRADECIMENTOS

À professora doutora Iva Miranda Pires por todo o aprendizado humano e científico que obtive durante a curta, mas preciosa convivência. Foi uma honra tê-la como orientadora.

À diretoria da Belcar Caminhões: Sr. José Gedda Neto, Cristina Souza, Rosana Gedda Carneiro e Franco Gedda pelo apoio para a realização desta pesquisa e acolhimento nos momentos pessoais difíceis.

Aos trabalhadores da Belcar. Em especial, à Grazielle Nascimento. Sempre tão gentil e ágil, fosse fornecendo informações, intermediando contatos ou prestando consultoria na operação do equipamento de gravação.

A ACCG, Apae, Cooprec e Cras pela simpatia com que me receberam e presteza nas informações cedidas para o estudo.

À Ana Paula Moreira que, embora não mais faça parte da equipe Belcar, tanto contribuiu para a elaboração do plano de trabalho que deu vida a esta investigação.

Às amigas de mestrado: Julie, Tatiana e Verónique. Do outro lado do continente, sempre excepcionais como amigas e, sobretudo, na troca de informações acadêmicas.

À minha família: irmão, irmãs, sobrinhas, sobrinhos, amigos e amigas. Muito obrigada pela paciência, compreensão e carinho.

Ao meu querido amigo e revisor Nilton Rodrigues.

À Verônica Magalhães, minha inspiração.

À minha comadre, tia e amiga Kátia Menezes.

À Adélia, Mariana, Sheyla, Madalena, Bernardo e suas famílias que fizeram da linda Lisboa a minha segunda casa.

E finalmente, agradeço a três pessoas especiais. Minha mãe Neusa, minha segunda mãe Cristina e meu marido Fernando. A vocês, o meu amor e eterna gratidão pelas inúmeras contribuições que se quer aqui caberiam, caso ousasse listá-las.

A INSERÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO BRASIL

O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BELCAR CAMINHÕES

CAROLINA DO SOCORRO FERREIRA MAGALHÃES

RESUMO

Esta investigação objetivou identificar e analisar os impactos das relações entre empresas e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no Brasil. Para tanto, a pergunta de partida teve o intuito de compreender como os *stakeholders* se inserem nas estratégias de responsabilidade social relacionadas à gestão de resíduos sólidos recicláveis, para, nesse contexto, avaliar a percepção que, quer a empresa, quer os *stakeholders* têm dessas estratégias e as vantagens que delas decorrem para todos os participantes. Os procedimentos metodológicos aplicados foram de natureza qualitativa, descritiva, exploratória, no nível de análise organizacional da empresa estudo de caso – Belcar Caminhões e Máquinas Ltda., no período de 2006 a 2013. A escolha da Belcar Caminhões justificou-se pela sua experiência em capitalizar resultados positivos na implantação e no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social para engajar *stakeholders* na gestão de resíduos desde 1998. Por isso, acredita-se que o ato de descrever como a empresa estrutura essas relações, o ambiente em que as opera e identificar suas motivações, dificuldades, seus desafios e os resultados que alcança possa fornecer dados relevantes e contribuir para ampliar as discussões em torno da responsabilidade social empresarial e da Teoria dos *Stakeholders*. As unidades de análise focaram nas relações empresa/*stakeholders*. Assim, foram estudados os parceiros Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG), Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), Cooperativa de Reciclagem de Lixo (Cooprec) e Centro de Referência em Assistência Social (Cras Vila Redenção). As fontes de evidências foram reunidas e analisadas em três grupos principais: entrevistas, documentos e observação direta. De forma geral, os dados coletados indicaram que para estabelecer contato com *stakeholders* a empresa utiliza ferramentas focadas na comunicação e no relacionamento nos níveis de consulta, diálogo e parceria. Sob a perspectiva dos *stakeholders*, percebeu-se que os impactos são positivos e motivados pelo cumprimento de seus fins sociais, sejam filantrópicos ou de economia solidária. Notou-se que quanto mais próximo o envolvimento do *stakeholder* com a empresa, maiores e melhores são os impactos da relação, com ganhos para a sociedade e para o meio ambiente. Para a empresa, os *stakeholders* apontam benefícios basicamente conectados à valorização da sua imagem institucional e ao cumprimento da RSE. Quanto às dificuldades, destacaram-se as relacionadas à retirada e transporte do resíduo, demandas filantrópicas emanadas por *stakeholders*, às diferenças entre a gestão da empresa e a dos parceiros, e a emergência na resolução de problemas que surgem durante o relacionamento. De qualquer forma, os impactos identificados no ambiente corporativo são significativos e em sua maioria também positivos, relacionados a ganhos tangíveis e intangíveis, que motivam e projetam a Belcar Caminhões como

referência na prática da responsabilidade social com engajamento de *stakeholders* no contexto corporativo em que opera. Por fim, os desafios observados para a consolidação de parcerias futuras estão relacionados à capacidade de a empresa desenvolver novas competências capazes de superar as dificuldades apontadas, ao mesmo tempo em que preservam os benefícios e aprendizados adquiridos a partir desses relacionamentos.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social; Engajamento de Stakeholders; Gestão de Resíduos.

THE INTEGRATION OF STAKEHOLDERS IN CORPORATE STRATEGIES OF SOLID WASTE MANAGEMENT IN BRAZIL

CASE STUDY BELCAR CAMINHÕES

CAROLINA DO SOCORRO FERREIRA MAGALHÃES

ABSTRACT

This investigation's objective is to identify and analyze the impacts of the relations between businesses and stakeholders associated with the recycling chain in Brazil. Therefore, the starting question had the aim of understanding how the stakeholders adopt social responsibility strategies to in the management of solid recyclable residues, in order to, in this context, evaluate the perception that businesses or stakeholders, have of these strategies and advantages. The methodic procedures applied were of a qualitative, descriptive, and exploratory nature, at the level of an organizational analysis of the business case study – Belcar Caminhões e Máquinas Ltd., from 2006 to 2013. Belcar Caminhões's choice was justified by its experience in capitalizing positive results in the implementation and development of social responsibility strategies that aim to engage stakeholders in the management of residues since 1998. Therefore, it is believed that the act of describing how a business structure these relations, the environment in which it operates and identify their motivations, difficulties, their challenges and the results that they achieve can provide relevant data and contribute to amplifying the discussions around the corporative social responsibility and the Theory of the Stakeholders. The analysis units focused on the business/stakeholder relations. As such, they were studied Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG), Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), Cooperativa de Reciclagem de Lixo (Cooprec) and Centro de Referência em Assistência Social (Cras Vila Redenção). The sources of evidence were brought together and analyzed in three main groups: interviews, documents, and direct observation. In general, the collected data indicated that in order to establish contact with stakeholders, the firm business uses tools focused on communication and the relations in consulting, dialogue, and partnership levels. Under the stakeholders perspective, it was notice that the impacts are positive and motivated by accomplishing their social ends, philanthropic or economic solidarity. It was noticed that the closer the involvement of the stakeholders with the firm, the greater impacts and the better their relations, with gains for society and the environment. To the business, the stakeholders link benefits basically connected to the valorization of its institutional image and to the fulfillment of the social responsibility. About the difficulties, the ones that stood out were related to: removal and transportation of waste, philanthropic demands issued by stakeholders, differences between the company's management and the partners, and the emergence in solving problems that arise during the relationship. In any form, the impacts identified in the corporate environment are significant and mostly positive too, with gains related to tangible and intangible assets, which motivate and project Belcar Trucks as a reference in the practice of social responsability with stakeholder engagement in the corporate context in which it

operates. Finally, the challenges observed for consolidating future partnerships are related to the company's capacity to develop new competencies able to overcome the difficulties pointed out, while preserving the benefits and lessons gained from these relationships.

Key Words: Social Responsibility; Engagement of Stakeholders; Management of Residues

SUMÁRIO

Introdução 01
CAPÍTULO I – A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS EMPRESAS 07
1. Contextualização da Investigação no Âmbito da Ecologia Humana 07
2. A Formação da RSE nas Empresas 10
3. RSE no Contexto Brasileiro 17
3.1. A Percepção do Consumidor Brasileiro sobre as Práticas de RSE 20
4. A Teoria dos *Stakeholders* 23
5. Engajamento de *Stakeholders* 28
6. Engajamento de *Stakeholders* na Gestão de Resíduos Sólidos Recicláveis 32
CAPÍTULO II – METODOLOGIA 39
1. Métodos e Técnicas 39
2. Seleção de *Stakeholders* 43
3. A Construção dos Roteiros para Entrevistas 48
4. O Caminho até as Entrevistas 49
5. Análise Documental 53
CAPÍTULO III – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 55
1. A Empresa Estudo de Caso 55
1.1. Histórico de Fundação 55
2. A Adoção da RSE como Ferramenta de Gestão 56
3. O Processo de Engajamento de *Stakeholders* 60
4. Comunicação e Relacionamento com *Stakeholders* 64
4.1. A Empresa e a Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG) 66
4.2. A Empresa e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae) 68
4.3. A Empresa e a Cooperativa de Reciclagem de Lixo (Cooprec) 75
4.4. A Empresa e o Centro de Referência em Assistência Social

(Cras Vila Redenção) 82
4.5. Síntese dos Dados Coletados com *Stakeholders* 89
5. Impactos das Relações com *Stakeholders* no Ambiente da Empresa 95
6. O Futuro das Parcerias 100
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 104
1. Considerações Finais 104
2. Limitações e Recomendações para Pesquisa Futuras 109
Referências 111
LISTA DE FIGURAS i
LISTA DE QUADROS ii
ANEXOS iii
Anexo I: Transcrição da Entrevista com Diretora de Recursos Humanos e *Marketing* iii
Anexo II: Transcrição da Entrevista com Diretora Administrativa e Financeira xxi
Anexo III: Transcrição da Entrevista com a Assessora de Comunicação e *Marketing* xxxvii
Anexo IV: Transcrição da Entrevista com o Coordenador Administrativo ... liii
Anexo V: Transcrição da Entrevista com a Coordenadora da Apae Goiânia Complexo III lix
Anexo VI: Transcrição da Entrevista com Professor de Marcenaria Apae Goiânia Complexo III lxix
Anexo VII: Transcrição da Entrevista com a Educadora Ambiental da Cooprec lxxv
Anexo VIII: Transcrição das Entrevistas no Cras lxxxviii

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	-	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRELPE	-	Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais
ACAV	-	Associação Brasileira dos Concessionários MAN *Latin America*
ACCG	-	Associação de Combate ao Câncer de Goiás
ACDE	-	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil
AMCHAM	-	Câmara Americana de Comércio de São Paulo
APAE	-	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
CIVES	-	Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania
CNPJ	-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COMURG	-	Companhia Municipal de Urbanização de Goiânia
COOPREC	-	Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda.
Ethos	-	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
EUA	-	Estados Unidos da América
Fecomércio	-	Federação do Comércio do Estado de São Paulo
FENABRAVE	-	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
FIDES	-	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GIFE	-	Grupo de Institutos e Fundações Empresariais
GRI	-	*Global Reporting Initiative*
HAJ	-	Hospital Araújo Jorge
IBASE	-	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IEL	-	Instituto Evaldo Lodi
ISE	-	Índice de Sustentabilidade Empresarial
Ltda.	-	Limitada
MAN	-	*Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg*
MDF	-	*Medium Density Fiberboard*
Mkt	-	Marketing
MNCR	-	Movimento Nacional de Catadores de Material Reciclável
NIR	-	Núcleo Industrial de Reciclagem
ONG	-	Organização Não Governamental
OSCIP	-	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PGRS	-	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PNRS	-	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PUC Goiás	-	Pontifícia Universidade Católica de Goiás
RH	-	Recursos Humanos
RSE	-	Responsabilidade Social ou Responsabilidade Socioambiental das Empresas
SEMAS	-	Secretaria Municipal de Assistência Social
SRI	-	*Stanford Research Institute*
SUS	-	Sistema Único de Saúde
UFG	-	Universidade Federal de Goiás
WTE	-	*Waste To Energy*

Introdução

Nos últimos séculos o modelo de desenvolvimento econômico forjado pela lógica do crescimento ilimitado esteve apoiado na intensa exploração de recursos naturais, o que tem influído em desequilíbrios ambientais e sociais, e em um processo contínuo e acelerado de desperdício, degradação e miséria. Como consequência, os ecossistemas sob intensa pressão já não têm capacidade para absorver indefinidamente os detritos gerados pela sociedade sob a forma de lixo, poluição etc. (ALIGLERI, 2011; SEIFFERT, 2011; PIRES; CRAVEIRO, 2011). De fato, se a humanidade continuar a crescer, a consumir e a descartar sob os mesmos padrões hoje verificados, em um horizonte temporal não tão distante, é possível vislumbrar um colapso ecológico (SIMONNET, 1981; LAGO; PÁDUA, 1989; LATOUCHE, 2009).

Entretanto, no sentido contrário ao alerta de inúmeros cientistas e pesquisadores, a produção de resíduos sólidos nos países desenvolvidos e em desenvolvimento continua a se expandir em ritmo acelerado (BOECHAT C. B., BOECHAT M. C. B.; PÔSSAS, 2005; MOTA, 2012). No Brasil, a taxa de crescimento da produção de resíduos sólidos aumenta em proporções maiores que a taxa populacional, ao passo que a sua deposição, em grande parte, se dá de forma inadequada (SANTOS, 2009; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2010, 2011, 2012). Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE), a região Centro-Oeste do Brasil mantém um dos piores desempenhos relativamente aos índices de destinação final adequada, em que menos de 30%, têm destino ambientalmente adequado, o menor percentual em relação às demais regiões do País (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2011; 2012).

Nesse cenário, um tipo de organização tem destaque principal: as empresas. Por serem constituídas por grupos sociais organizados para garantir necessidades sociais, terem seus elementos regulados por padrões de comportamento que correspondem a um conjunto de papéis e de processos, e também por dominarem as perspectivas de negócios comercialmente orientadas pelo lucro, as empresas acabam por determinar a estruturação das sociedades contemporâneas e, por conseguinte, são responsáveis, em conjunto com outras organizações, pela degradação ambiental e exclusão social, que são

perversamente interligadas.[1] Contudo, se assim o for, será também o "nicho ecológico da empresa" o lócus para se identificar possíveis respostas aos problemas ambientais e sociais contemporâneos (VALENTE, 2006; ACSELRAD, HERCULANO; PÁDUA, 2004). Em termos gerenciais, o desempenho desse papel identifica o que se convencionou chamar de Responsabilidade Social, ou Responsabilidade Socioambiental das Empresas – RSE (VALENTE, 2006; REIS, 2007; BUSCH; RIBEIRO, 2009; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010).

Importante ressaltar que o estudo sobre o papel da corporação no contexto apresentado foi desenvolvido a partir dos preceitos teóricos advindos da ecologia humana – que se define como uma ciência pluridisciplinar, ao estudar a codependência entre os sistemas sociais e naturais, desafiando um pensamento ético sobre a relação da espécie humana com os outros seres vivos (PIRES; CRAVEIRO, 2011). A partir dessa base científica e com fundamento na teoria dos *stakeholders* a partir da interpretação de Freeman (1984), tenta-se compreender as iniciativas de diálogos e as relações estruturadas pelas empresas para inserir, no seu processo de apropriação do lucro, a proteção ao meio ambiente e o atendimento às demandas sociais (ROCHA, 2009; BOSZCZOWSKI, 2010) por meio da gestão sustentável de seus resíduos (SACHS, 2007; SANTOS, 2009; ALIGLERI, 2011; MOTA 2012), tendo como objetivo o fortalecimento de vínculos e o engajamento de públicos afetados por seus negócios (BOSZCZOWSKI, 2010).

Boszczowski (2010), apoiada na opinião de diversos autores, afirma que a referida teoria forma o arcabouço teórico que interliga a rentabilidade das empresas às suas ações sociais e ambientais. Nesses termos, contraria o pensamento de teóricos econômicos que têm em Friedman (1970), seu maior expoente – pensamento amplamente discutido, justamente por mostrar-se incompatível com as propostas de preservação da vida e de sustentabilidade do planeta (LIMA, 1998; VALENTE, 2006; CAMARGO, 2010).

Essa linha de análise admite assim uma "nova ordem", sustentada na percepção de que os comportamentos e as atitudes das empresas – consistentes com as expectativas da sociedade, alinhados às operações de negócio e coerentes com os

[1] Acselrad, Herculano e Pádua (2004), defendem que os grupos sociais de menor renda são, em geral, os que recebem as maiores cargas dos danos ambientais do desenvolvimento, como grupos sociais de trabalhadores, populações de baixa renda, segmentos raciais discriminados, parcelas marginalizadas e mais vulneráveis da cidadania.

princípios de organização da natureza – elevam a sua reputação e credibilidade e, por consequência, impulsionam o seu valor de mercado, o seu desempenho econômico e a sua longevidade (BUSCH; RIBEIRO, 2009; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010; EVANGELISTA, 2010; ALIGLERI, 2011; TAVARES 2011), além de evitar restrições da sociedade a sua atividade produtiva (REIS, 2007; ROCHA, 2009; CAMARGO, 2010). Em um sentido mais amplo, complementam Young (2011) e Boszczowski (2010), as empresas por meio do engajamento de seus *stakeholders* alcançam elevados padrões de excelência e podem enfim dar um salto em direção a modelos de maior consistência sistêmica, como o de sustentabilidade empresarial – termo derivado do conceito de desenvolvimento sustentável[2] e emanado do conceito de responsabilidade social.

A relevância da investigação está evidenciada na literatura científica consultada (Capítulo I), que revela a necessidade de pesquisas acadêmicas capazes de descrever como essas relações se estruturam, quais são suas motivações, expectativas, os resultados obtidos e, mais ainda, como pode o estudo dessas relações subsidiar as empresas a tomarem decisões estratégicas eficazes na consolidação de parcerias futuras com *stakeholders* (BOSZCZOWSKI, 2010), possibilitar a aprendizagem mútua, identificar ameaças e desafios impostos à sua consolidação (SANTOS, 2009) no contexto empresarial orientado pelo lucro, mas pontuado com a perspectiva dos parceiros orientados por outros princípios, como o de filantropia e economia solidária (MOTA, 2012).

Assim, o objetivo principal desta investigação foi identificar e analisar os impactos resultantes das relações entre organizações empresariais e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no Brasil. Esse objetivo desdobrou-se em três objetivos específicos: (i) descrever como a empresa escolhida para estudo de caso estruturou essas relações, para perceber as motivações, as dificuldades e os resultados alcançados, pontuando a percepção dessas relações sob a perspectiva dos parceiros envolvidos; (ii) identificar os desafios para a consolidação de parcerias futuras entre empresas e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no Estado de Goiás, em particular na capital Goiânia, e (iii) contribuir para a ampliação do debate sobre alternativas sustentáveis

[2] Termo proposto pelo grupo de trabalho presidido pela então primeira-ministra da Noruega, GroBrundtland, no documento *Nosso Futuro Comum*, conhecido também como *Relatório Brundtland*. O conceito é uma tentativa de conciliar o desenvolvimento econômico e ambiental com a boa qualidade de vida para as gerações atuais e futuras (BRUNDTLAND, 1988).

entre empresas interessadas em incluir, nas suas estratégias de gestão de resíduos sólidos recicláveis, parcerias com *stakeholders.*

Para tanto, optou-se por investigar, como estudo de caso, as relações estratégicas estabelecidas com *stakeholders* mapeados pelo programa de responsabilidade socioambiental na cadeia de gestão de resíduos sólidos recicláveis da empresa Belcar Caminhões e Máquinas Ltda. – concessionária *MAN Latin America* para a venda de caminhões, ônibus, peças e assistência técnica, sediada em Goiânia, capital do estado de Goiás, localizado na região Centro-Oeste do Brasil.

A escolha da organização justifica-se a partir do vínculo profissional que existiu por nove anos entre a pesquisadora e a empresa em questão, o que facilitou o acesso às informações. Durante esse período, esta investigadora coordenou os projetos de responsabilidade socioambiental e iniciou os diálogos e as parcerias com entidades filantrópicas e empreendimentos econômicos solidários na tentativa de realizar a gestão sustentável dos resíduos sólidos recicláveis. Já nessa época era forte o interesse em identificar os impactos socioambientais resultantes desses projetos, tanto no ambiente corporativo quanto na realidade social dos parceiros envolvidos.

Entretanto, a sobrecarregada agenda empresarial inviabilizava um trabalho de pesquisa mais aprofundado sobre o tema. Porém, em 2010, o assunto atingiu *status* de prioridade no Brasil, a partir da promulgação da Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), com ampla discussão das ações e propostas do poder público relacionadas ao problema da geração, da gestão integrada e do gerenciamento de resíduos sólidos, passando a envolver influentes setores da sociedade organizada. Assim, já matriculada no mestrado em Ecologia Humana e Problemas Sociais Contemporâneos, na Universidade Nova de Lisboa, enfim, foi possível vislumbrar a oportunidade de investigar adequadamente os impactos das relações empresariais com *stakeholders* no contexto dessa discussão, com a qualidade científica que uma dissertação de mestrado requer.

O estudo focou atenção nas relações da empresa com quatro parceiros: uma cooperativa orientada pelos princípios de economia solidária, a Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda. (Cooprec), uma unidade pública de assistência social, Centro de Referência em Assistência Social (Cras Vila Redenção) e duas entidades filantrópicas, a Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG) e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae). O intuito era responder à pergunta que

estimulou esta pesquisa: como os *stakeholders*, ligados à cadeia da reciclagem, inserem-se nas estratégias de RSE para a gestão de resíduos sólidos das empresas no Brasil? E quais são os impactos dessa relação?

Assim, no capítulo II apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados, de natureza qualitativa, descritiva, exploratória, no nível de análise organizacional da Belcar Caminhões no período de 2006 a 2013. Realizou-se o estudo sem o controle de ações, atividades e comportamentos dos sujeitos pesquisados, em atenção aos requisitos necessários a sua efetivação, de acordo com diversos autores que discorrem sobre o estudo de caso como método de investigação, mormente os trabalhos de Valente (2006), Boszczowski (2010) e Mota (2012). A tipologia do problema de caráter exploratório envolve ainda eventos contemporâneos, visto que o engajamento de *stakeholders* para o gerenciamento sustentável de resíduos sólidos recicláveis é um assunto atual, pautado em discussões tanto no âmbito empresarial quanto nos âmbitos acadêmico e político no Brasil.

No terceiro capítulo, os dados são analisados e, a partir dos resultados apresentados, espera-se que a investigação: (i) viabilize o incremento no consumo de matéria-prima proveniente da reciclagem e o consumo de produtos feitos com material reciclado por parte das empresas, oportunizando o reconhecimento no resíduo sólido reutilizável e reciclável de um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania; (ii) fomente a oferta de trabalho decente e a geração de renda a *stakeholders* vinculados a empreendimentos econômicos solidários; (iii) e incentive o desenvolvimento nas empresas de programas de responsabilidade socioambiental que primem pelo engajamento de *stakeholders* com foco na redução do desperdício e no consumo de recursos naturais (BOECHAT *et al.*, 2005; BRASIL, 2010).

No que diz respeito às citações e referências, informa-se que foram seguidas as orientações expressas nas normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), respectivamente as NBRs 10520 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2002b) e 6023 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2002a), visto que esta investigação, se aprovada pelo corpo docente desta Faculdade, será posteriormente submetida à análise da Universidade Federal de Goiás, com o propósito de protocolar recurso para revalidação da titulação no Brasil. Por esse motivo, embora a escrita obedeça aos termos do acordo ortográfico realizado entre os

países lusófonos no ano de 1990, nos casos de dupla possibilidade, optou-se pelo padrão usual no Brasil.

CAPÍTULO I

A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS EMPRESAS

1 Contextualização da Investigação no Âmbito da Ecologia Humana

Capra (2002) explica que os princípios de organização dos ecossistemas são similares aos princípios de organização de todos os sistemas vivos e defende que conhecer a forma de organização e os ciclos ecológicos da natureza apresenta-se como um importante modelo para o sistema econômico em colapso. O autor acredita não ser necessário recriar comunidades humanas sustentáveis a partir do nada. Ao contrário, podem-se moldar as estruturas materiais e sociais em coerência com os ecossistemas naturais. Assim, os princípios básicos da ecologia: redes, ciclos, parcerias, diversidade, interdependência, fluxos, flexibilidade, equilíbrio dinâmico podem inspirar padrões de organização sociais e viabilizar a construção de comunidades humanas sustentáveis (Capra, 2006; *apud* ALIGLERI, 2011, p. 12).

Nessa perspectiva, Aligleri (2011) analisa o comportamento das empresas em conformidade com os princípios ecológicos formulados por aquele autor e conclui que empresas são sistemas vivos. Assim, propõe que as organizações empresariais, embora mantenham padrões de identidade determinados por suas estruturas, fazem adaptações contínuas em busca de novas adequações com o meio. E é esse comportamento que, segundo a sua visão, pode também, comparativamente, ser observado na natureza. A par disso, a pesquisadora conclui ainda, entre outras coisas, que empresas são sistemas abertos, "uma vez que na atividade gerencial há um contínuo processo de interação e troca com o ambiente na forma de fluxo de material, energia e recursos. Portanto, empresa e ambiente são comprometidos em estado de interação e dependência mútua, devendo atingir uma relação apropriada com o meio, caso queiram perdurar" (ALIGLERI, 2011, p. 19).

Também a ecologia humana, como o estudo das relações, em tempo e espaço, entre a espécie humana e os outros componentes e processos do ecossistema de que é parte, concebe o sistema-homem e o sistema-ambiente em permanente interação. Assim, alterações no sistema-ambiente serão respondidas pelo sistema-homem conforme o seu patrimônio intelecto-cognitivo adquirido, sujeito a interferência do sistema-ambiente – biótico, abiótico e social com o qual esteja conectado (NAZARETH, 1993; VALENTE, 2006; CARVALHO, 2007; PIRES; CRAVEIRO, 2011). A partir da compreensão de

sistema como um conjunto de elementos que interagem entre si formando um todo, pode-se então conceber as empresas como instituições humanas ligadas a condições ambientais que regulam seus comportamentos, conforme Valente (2006), portanto, em acoplamento estrutural com o meio, isto é, em condicionamento recíproco de estruturas. Ao mesmo tempo em que as organizações constroem suas práticas, também concebem o ambiente em que atuam num processo constante de criação mútua (ALIGLERI, 2011). Assim, analiticamente, as organizações empresariais constituídas por grupos sociais em busca de resultados econômicos, ao atuarem dentro de um sistema regulado, por serem concorrentes entre si, repetem padrões de comportamentos similares aos observados no mundo natural (ALIGLERI, 2011; VALENTE, 2006).

Surge aqui, além dos princípios ecológicos apresentados por Capra (2002), outro componente importante de aproximação das empresas com os meios de organização da natureza: a competição (NAZARETH, 1993). Sua relevância justifica-se pela alta capacidade em redirecionar e ditar ações empresariais que podem muitas vezes adquirir caráter patológico na busca do lucro e poder a qualquer custo. Segundo Valente (2006, p. 7), "quando a comunidade ou ambiente deixam de poder suportar as consequências negativas dessa relação competitiva, entram em campo mecanismos de resposta que obrigam a novos equilíbrios". Assim, Aligleri (2011), inspirada por pensamentos de outros autores, sintetiza que a longevidade das empresas está diretamente relacionada à sua capacidade de manter-se em sinergia com o ambiente ou contexto no qual opera e, nesse aspecto, não é aceitável conceber que se posicione contra esse meio.

Nessa linha de pensamento, os negócios passariam a ser considerados responsáveis não só por suas próprias atividades, mas também pelas dos fornecedores, pelas comunidades em que atuam e pelas pessoas que usam seus produtos. Idealmente, indústrias de medicamentos seriam na realidade empresas de saúde; empresas automobilísticas, empresas de transporte e mobilidade e assim sucessivamente. Cada negócio com a sua real função social (LATOUCHE, 2009; URSINI; BRUNO, 2005).

Diante do exposto, é correto inferir que a crescente relevância das temáticas ambiental e social no mundo corporativo pode ser entendida como uma tentativa de readaptação ou reacoplamento das empresas com o ambiente. Isto no afã de sobreviverem e se perpetuarem em um cenário global conturbado e em crise econômica, social e ecológica.

Para sustentar esta afirmação, Judt (2011), Latouche (2009) e Valente (2006) destacam a elevada expansão da economia baseada no livre mercado, sobretudo, nos últimos três séculos, em que desenvolvimento tornou-se sinônimo de crescimento, e as principais motivações da ciência econômica foram a industrialização, os resultados financeiros e a expansão para novos mercados. Dentro desse contexto, o desempenho do gestor de empresas foi medido pela eficácia da sua atuação em obter resultados quantitativos focados em indicadores econômico-financeiros e lucro a qualquer custo. Os debates nas empresas e nas academias giravam em torno do modelo de gestão mais eficaz para se alcançar tais ganhos e sustentar os elevados padrões de desenvolvimento (ALIGLERI, 2011). Como resultado, verificou-se um crescimento material em amplas proporções, obviamente, a partir de considerável reorganização nos ecossistemas, que acabaram por sofrer consequências ambientais adversas em toda a biosfera (SIMONNET, 1981).

Ao mesmo tempo, para além da evidência dos problemas ambientais, somava-se ainda o aumento das desigualdades e dos problemas de exclusão social em diversas partes do Globo, em particular a partir da década de 1960, inclusive nos países enriquecidos após a II Guerra Mundial (PIRES; CRAVEIRO, 2011).

Os resultados dos áureos tempos em que imperava o culto às máquinas impunham agora realidades aterradoras para a humanidade. Nessa perspectiva, escreve Simonnet "a ecologia demonstrou à evidência: O homem não pode agir indefinidamente no seu meio sem lhe sofrer as consequências a curto ou longo prazo" (SIMONNET, 1981, p. 8).

Diversos autores apontam também o crescimento desmesurado da população humana nos últimos 150 anos e sua pressão constante sobre os ecossistemas (CABRAL, 2004; Commoer, 1971, *apud* PIRES; CRAVEIRO, 2011), que contribuiu significativamente para incitar o debate sobre a finalidade do crescimento pelo crescimento, do crescimento ilimitado e sobe os impactos socioambientais de um desenvolvimento econômico baseado na intensa exploração de recursos naturais finitos (LATOUCHE, 2009).

Nesses termos, o progresso científico e técnico, bem como o acúmulo de novos conhecimentos acerca da ação antropogênica e das alterações nos sistemas naturais, intensificaram o questionamento ético sobre o caráter predatório e insustentável do modelo de desenvolvimento adotado (VIEIRA, 2007). Os crescentes impactos

ambientais resultantes do crescimento econômico sem precedentes históricos evidenciaram, então, uma interdependência estreita entre economia e meio ambiente. E é neste contexto, que surge a preocupação, principalmente nos países já enriquecidos, com a exploração de recursos naturais, com a elaboração de políticas que permitam unir a atividade econômica com a proteção ambiental, ainda que em um primeiro plano pareça improvável conciliá-las (SEIFFERT, 2011). A essa altura, a ideia sobre um novo modelo de produção capaz de solucionar tal dilema implicaria, sobretudo, o abandono do objetivo do crescimento ilimitado, cujo propulsor se traduz, segundo Latouche (2009), na busca do lucro pelos detentores da força produtiva, sem se auferirem as consequências desastrosas para o meio ambiente e, portanto, para a humanidade. "A ideia de que o crescimento econômico constitui um fim em si implica que a sociedade seja um meio" (Flahaut, 2005 *apud* LATOUCHE, 2009, p. 5). Diversas áreas do conhecimento passam, então, a discutir alternativas em busca de uma solução razoável que equilibrem meio ambiente e desenvolvimento e que, necessariamente, não signifiquem um rompimento brusco com o modelo tradicional de crescimento.

Essa nova dinâmica de crescer sem destruir vai ampliar, assim, o papel e a atuação das empresas, induzindo-as a criar novos modelos de gestão, norteados pelos pressupostos estratégicos advindos do conceito de desenvolvimento sustentável, tornando maiores seus compromissos e suas responsabilidades com a sociedade e com o ambiente (ALIGRERI, 2011).

Nessa linha argumentativa, propõe-se, no tópico seguinte, a investigação mais detalhada sobre o contexto histórico, as origens e os pressupostos teóricos que suportam e acabam por impulsionar o desenvolvimento da responsabilidade socioambiental nas empresas. Isto, com o intuito de refletir e conectar o alargamento das responsabilidades das organizações empresariais com o objeto desta investigação.

2 A Formação da RSE nas Empresas

Cronologicamente, Busch e Ribeiro (2009), em uma revisão bibliográfica sobre o tema RSE, apontam a origem dos comportamentos sociais nas corporações nas bases dos pensamentos religiosos do início do século XX, os quais sugeriam que determinados princípios religiosos poderiam ser estendidos às atividades empresariais. Nessa ótica, as autoras destacam o princípio da caridade, segundo o qual os mais

afortunados devem assistir os desprovidos de fortuna. No entanto, Camargo (2010) e Almeida (2004) apontam em seu estudo o livro de Howard Bowen intitulado *Responsabilities of the Businessman* como marco inicial da inserção da temática social no mundo corporativo. Os autores relatam que nesse trabalho, publicado em 1953, Bowen questiona quais seriam as responsabilidades dos homens de negócios e apresenta a necessidade de alinhar políticas, decisões e ações empresariais às expectativas da sociedade. Em meados da década de 1960, a RSE passa a ser praticada no meio empresarial e encontra nos Estados Unidos e na Europa terreno fértil para sua disseminação, sobretudo devido ao cenário já mencionado de crise ambiental, que à época contribuía para uma forte pressão social, porém apenas para se exigir das empresas práticas filantrópicas[3] (REIS, 2007).

Na década de 1970, esse envolvimento pontual das empresas para efeitos de resolução de problemas sociais, restrito a sentimentos de boa vontade e expresso na prática da filantropia, foi denunciado como desculpabilizante e insuficiente. Por isso, a pressão social que continuava a ser exercida sobre as empresas vinha agora para tentar obrigá-las a adotarem uma nova postura (FREITAS, 2011). Como força motriz dessa mudança no olhar da sociedade sobre o papel das empresas, Rocha (2009) aponta a globalização econômica, consequência do liberalismo de mercado, que criou o cenário ideal para as corporações multinacionais atingirem patamares extremamente elevados de influência social e restringiram, assim, a capacidade de os Estados operarem seus principais instrumentos discricionários. Por conseguinte, segue a autora, à medida que passaram a dominar a sociedade por meio, entre outros, da privatização e da mercantilização, as corporações desvincularam-se de muitos compromissos territoriais (ROCHA, 2009, p. 43). Uma situação que Bakan (2008) define como "assustadora", a partir do pressuposto de que as empresas, criadas para atingir resultados financeiros positivos independentemente dos meios utilizados para os alcançar, acabam nesse cenário por adquirir enorme capacidade para construir mecanismos sociais extremamente excludentes em prol de uma busca patológica pelo lucro e pelo poder.

A partir dos anos 1980, com o avanço da liberalização e da globalização dos mercados e, como exposto, a consequente perda de eficácia dos modos de regulação

[3] Na origem epistemológica, a palavra filantropia significa amor à humanidade, humanitarismo; tradicionalmente, está relacionada às atividades de pessoas abastadas que praticam ações sociais sem fins lucrativos ou doam recursos para entidades beneficentes. No caso das empresas, a filantropia está associada às práticas sociais com foco na comunidade, de caráter voluntário, pontual, não planejado e de cunho caritativo (REIS, 2007).

política sobre o capitalismo nos países desenvolvidos, a responsabilidade socioambiental emerge, nessa perspectiva, como um princípio balizador para organizações empresariais. É assim incorporada formalmente às estratégias empresariais ao adquirir força em um contexto internacional em que países-membros das Nações Unidas passaram a discutir, conjuntamente, como a humanidade deveria lidar com temas como direitos humanos, direitos do trabalhador e o meio ambiente (LOUETTE, 2007). Nesse aspecto, Melo Neto e Fróes (2001) vão notar o amadurecimento e o fortalecimento das pressões da sociedade, que passam a se fundamentar na concepção de que as empresas consomem recursos da sociedade, renováveis ou não, mas que são de patrimônio gratuito e coletivo da humanidade e, por isso, contraem uma dívida social, e, por conseguinte, têm o compromisso de restituir à sociedade o que dela absorvem, por meio de investimentos sociais e no meio ambiente. Diante desse novo paradigma, complementa Rocha (2009), as empresas passam, a partir desse momento, a dar respostas positivas às críticas sociais, ao mesmo tempo em que começam a modificar seus modos de gestão para inserir as demandas socioambientais no processo de apropriação do lucro.

Entretanto, autores como Brenner e Cochrane (1991), Donaldson e Preston (1995), e Jensen (2001) defendem a ideia de que a principal função social da empresa é produzir riqueza na forma de bens e serviços úteis aos consumidores, assim como emprego para a população ativa e lucro para os seus acionistas através da livre concorrência. Esse pensamento encontra referência e fundamento na teoria dos *shareholders* de Friedman (1970), que contesta firmemente a inserção da RSE no processo de geração de lucro pelas organizações empresariais e até mesmo enxerga uma relação negativa entre responsabilidade social e desempenho financeiro (BUSCH; RIBEIRO, 2009; TAVARES, 2011). Porém, conforme esclarecem Freitas (2011) e Valente (2006), dentro do próprio campo de atuação dos economistas havia quem defendesse a RSE como parte de uma estratégia de negócios. Em rigor, conclui Valente (2006), que o papel das organizações empresariais nunca se limitou e não se limita aos aspetos econômicos, porque sempre geram impactos sociais e ambientais, positivos ou não, nas comunidades em que se inserem.

Aligleri (2011) defende que uma empresa consciente da sua responsabilidade socioambiental por meio de uma gestão proativa que aceite um compromisso moral de responder pelos impactos de suas decisões e atividades sobre o meio ambiente e na

sociedade pode ser considerada sustentável. Segundo a autora, os comportamentos e as atitudes da empresa convergentes com os anseios da sociedade, alinhados às operações de negócio e coerentes com os princípios de organização da natureza, engrandecem a sua reputação e credibilidade e, por consequência, impulsionam seu valor de mercado, seu desempenho econômico e sua longevidade (ALIGLERI, 2011).

Young (2011) complementa o pensamento de Aligleri (2011) ao sustentar que o aprimoramento dessas práticas leva ao avanço para novos modelos de gestão e obtenção de resultados concretos no gerenciamento da responsabilidade social. Pode-se assim dizer, num sentido mais amplo, que uma organização pratica de modo genuíno a RSE se é gerida em concordância com os princípios e os temas focais do desenvolvimento sustentável (YOUNG, 2011; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010). As empresas, prossegue Young (2011), ao alcançarem altos padrões de excelência podem, enfim, dar um salto em direção a modelos de maior consistência sistêmica, como o de sustentabilidade empresarial – derivado do conceito de desenvolvimento sustentável, emanado do conceito de responsabilidade social, trazido para a prática de negócios por meio do modelo do *triple bottom line.* Desenvolvido por John Elkington em 1998, esse modelo de gestão traduz o conceito de responsabilidade socioambiental para o ambiente corporativo. De acordo com Elkington (2012), uma empresa sustentável é aquela que atua nas três dimensões: proteção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento econômico, quer seja local, regional ou global, e estímulo e garantia da justiça social . O modelo enfatiza assim duas questões: a integração entre os aspectos econômicos, social e ambiental e a integração entre as visões de curto e longo prazo.

Nessa perspectiva, a ideia da sustentabilidade econômica isolada atende à concepção de mais curto prazo. Nesse sentido, outro pesquisador reflete sobre o pensamento de Elkington “uma visão de longo prazo requer um sistema interligado de ressonâncias múltiplas, que confirmam a complexidade da abordagem” (EVANGELISTA, 2010, p. 4). Sobre essas visões de curto e longo prazo a autora, ainda apoiada nesse modelo, acredita que a imperativa ambição por lucros imediatos, presente na maioria dos modelos de gestão adotados pelas grandes empresas, seja completamente oposta à ideia de sustentabilidade que, como visto, exige das organizações empresariais a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras, sem externalizar prejuízos.

Também Lima (1998) admite que os requisitos inerentes ao sucesso da empresa nos moldes capitalistas embutem contradições com as propostas de preservação da vida.

Entre tais requisitos, o autor destaca a necessidade de volumes sempre crescentes de investimentos para manter taxas constantes de crescimento, a perspectiva de tempo econômico pautado no curto e curtíssimo prazo e os objetivos centrais, que visam a crescimento ilimitado e lucros imediatos. Segundo o autor, "essas características pressupõem um consumo crescente de recursos naturais e energéticos, um comportamento consumista por parte dos compradores e um estímulo obsessivo na busca do ganho rápido e fácil, divorciado de quaisquer considerações éticas" (LIMA, 1998, p.3). Essa disposição sistemática de características e objetivos resulta numa fórmula insustentável, com impactos perversos sobre a vida humana e sobre a natureza. Camargo (2010) contribui com essa linha de reflexão ao observar que as propostas empresariais em relação à construção de uma sociedade sustentável "podem ser interpretadas como anti-políticas por não se converterem em poder com potencial transformador da sociedade, mas em força, cuja única função é manter o indivíduo ativo na produção e no consumo" (CAMARGO, 2010, p. 10). O autor destaca, nesse artigo em que sintetiza sua tese de doutorado, que não se pode esperar das empresas outras atitudes para além do aperfeiçoamento das suas cadeias produtivas, justo por esse requisito ser constitutivo da sua identidade. E conclui, sobre o discurso da RSE, que as empresas já compreenderam a necessidade de serem bem comportadas para não acabarem punidas pelos consumidores, ou, pior, pelos seus acionistas. Entretanto, elas ainda não são capazes de incorporar essa mudança a seus comportamentos socialmente responsáveis, os quais continuam carregados de conservadorismo ao perenizar hierarquias desiguais que, por sua vez, reproduzem desigualdades.

Pelo exposto, as discussões sobre parâmetros que definam corretamente uma empresa sustentável, mesmo diante de inumeráveis contributos da escola de negócios norte-americana à ampla literatura de RSE, ainda carecem de efetividade tanto no meio acadêmico quanto no organizacional (BUSCH; RIBEIRO, 2009; SAUERBRONN, 2011). Sobre esse aspecto Ursini e Sekiguchi (2005) escrevem que a Norma ISO 26000,[4] por ser um guia de diretrizes em RSE, traz um importante contributo para o campo teórico de discussão da responsabilidade socioambiental em âmbito global. Nessa perspectiva, exatamente por definir, a partir de práticas exitosas de RSE e de

[4] ISO 26000:2010 é uma norma de diretrizes e de uso voluntário; não visa nem é apropriada a fins de certificação. Tem como objetivo traçar diretrizes para ajudar empresas de diferentes portes, origens e localidades na implantação e no desenvolvimento de políticas baseadas na sustentabilidade. (INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA, [s. n.]).

documentos das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho, o que significa empreender e operar uma empresa socialmente responsável por meio, particularmente, da gestão eficaz de seus *stakeholders*.

Então, mesmo sem abandonar os princípios que regem o mercado, enquanto a RSE é vista por alguns autores como algo negativo do ponto de vista da realização da missão empresarial – o lucro –, para outros ela é uma excelente ferramenta para o crescimento do negócio, visto que revela benefícios tangíveis às empresas que optaram pelo caminho da sustentabilidade: a redução de custos, o aumento de produtividade, o crescimento de receitas, o acesso a mercados e capitais, a melhora no processo ambiental e a gestão de recursos humanos. Os ganhos intangíveis também devem ser contabilizados: a valorização da imagem institucional, a maior lealdade do consumidor, a maior capacidade de atrair e manter talentos, a capacidade de adaptação, a longevidade e a diminuição de conflitos (YOUNG, 2011; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010; BUSCH; RIBEIRO, 2009; ALMEIDA, 2004). Em um sentido mais amplo, evitam-se as restrições sobre sua atividade produtiva (REIS, 2007).

Diante do arcabouço teórico apresentado, esse ponto do estudo permite um esforço para formular um conceito capaz de definir uma empresa socialmente responsável e, por consequência, sustentável. Assim, pode-se propor que a responsabilidade socioambiental das empresas baliza-se pela relação ética e transparente que essas mantêm com seus *stakeholders*: clientes, acionistas, trabalhadores, fornecedores, ambiente, governo e sociedade. Porém, esses princípios e valores, conforme estabelece o modelo de Elkington (2012), devem ser traduzidos em metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, ao preservar os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, ao respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades. Tal definição foi inspirada nos conceitos de RSE elaborados pelo Instituto Ethos[5] (2006) e ISO 26000 (URSINI; SEKIGUCHI, 2005).

Nesses termos, a sustentabilidade empresarial pressupõe, então, que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta (URSINI; BRUNO,

[5] O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com sede em São Paulo, Brasil. Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Informações disponíveis no site da instituição: www.ethos.org.br.

2005). Na visão de Savitz (2007), ao pautar a sua gestão nesses princípios, a empresa atinge a última etapa no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade. Assim, ela torna-se capaz de disseminar a sua responsabilidade social a outras empresas ainda não socialmente responsáveis.

Dois princípios emergem de forma salutar nesse ponto da pesquisa: a ética e a transparência das ações empresariais na relação com seus *stakeholders*. No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, a partir de um conjunto socialmente aceito de direitos e obrigações individuais e coletivos. Almeida (2004, p. 1) explica que as empresas consideradas éticas são geralmente aquelas "cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável". Segundo o autor, a decisão de um mesmo indivíduo pode ser diferente conforme o contexto social em que esteja, e varia de acordo com sua posição hierárquica na organização ou "com a antecipação subjetiva que ele faça da reação pública à sua decisão" (ALMEIDA, 2004, p. 2).

Então, conclui Almeida (2004), que o desempenho social da organização será, em última análise, a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes e reflexo da boa ou da má prática empresarial que, por seu lado, repercute nos resultados financeiros e na própria sustentabilidade da atividade da empresa. Perceber as motivações éticas da atuação empresarial, com ênfase no papel decisivo que a visão do dirigente organizacional pode ter na definição de estratégias socialmente responsáveis é, portanto, requisito fundamental em um mercado global cada vez mais atento e mais exigente em relação às práticas das empresas (ALMEIDA, 2004; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010; YOUNG, 2011).

Já a transparência está relacionada à ação de oferecer aos *stakeholders* todas as informações sobre os fatos que possam afetá-los de forma acessível, compreensível e em prazos adequados (ROCHA, 2009). Sobressaem-se, nesse sentido, a publicação de relatórios de sustentabilidade baseados no modelo proposto pela Global Reporting Initiative – GRI ([s. n.])[6] e os balanços sociais como instrumentos demonstrativos da

[6] A Global Reporting Initiative (GRI) é uma ONG internacional composta por uma rede de *multistakeholders*, cuja missão é elaborar padrões internacionais de relatórios de sustentabilidade para orientar as organizações no gerenciamento de seus resultados econômico, social e ambiental.

evolução do desempenho econômico da empresa, mas também do seu desempenho nas áreas ambiental e social (LOUETTE, 2007).

3 A RSE no Contexto Brasileiro

No contexto latino-americano a origem da RSE aponta para as práticas corporativas filantrópicas influenciadas particularmente pela cultura da ética católica (LOUETTE, 2007). A autora explica que no momento em que o alargamento das responsabilidades da empresa foi proposto aos gestores, muitos se apressaram em alardear que suas organizações já se poderiam anunciar socialmente responsáveis havia mais de 150 anos. Mas as empresas erroneamente estavam a considerar apenas uma única dimensão da RSE – a relação da corporação com a comunidade estritamente de cunho caritativo e pontual. Dessa forma, conclui, que o entendimento da RSE como um novo modelo de gestão para as empresas que diz respeito a uma busca pela ética e transparência por meio do aprimoramento constante das relações com seus *stakeholders* e que incorpora as três dimensões da sustentabilidade de maneira integrada como proposto por Elkington (2012), é apenas recente na América Latina (LOUETTE, 2007).

No Brasil, autores como Reis (2007), Rocha (2009), Camargo (2010), Sauerbronn (2011) entre outros, apontam a década de 1990, como marco inicial do movimento de responsabilidade social nas empresas. Em um cenário político favorável, sobretudo devido à redemocratização e abertura econômica do País, a temática socioambiental começa a ser pautada na agenda dos empresários brasileiros, impulsionada, nessa perspectiva, pelos direitos conquistados com a Constituição Federal de 1988 e pela gravidade dos problemas sociais (REIS, 2007; ROCHA, 2009).

Góis e Duarte (2008) esclarecem que o Estado brasileiro em um encantamento próprio dos momentos iniciais trazido pelos ares de liberdade da nascente democracia e sob o pretexto de concentrar suas linhas de atuação em reformas dos sistemas previdenciário, trabalhista, educacional e de saúde, acaba por delegar muitas de suas funções de assistência e proteção social a organizações não governamentais (ONGs) e a empresas privadas, por meio das denominadas parcerias sociais público-privadas. Por isso, também no Brasil, o modo assistencialista e pontual de intervenção das empresas

---

Disponível em: <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>. Acesso em: 29 jan. 2013.

na sociedade, influenciadas pelo crescente movimento de RSE no panorama mundial, vai alimentar a emergência de críticas sociais.

Como marco da mobilização de representação das demandas sociais junto às empresas, Góis e Duarte (2008) atribuem ao movimento feminista no Brasil o protagonismo no fomento à discussão sobre as discriminações contra o gênero como uma das desigualdades a serem superadas pelo novo regime democrático no meio social e, por conseguinte, no ambiente corporativo. Rocha (2009) aponta ainda a emergência do movimento ecológico como fator impulsionador do desenvolvimento da RSE no Brasil, visto que ecologistas em todo o mundo passaram a inserir no centro dos debates internacionais a questão do desmatamento na Amazônia e propuseram a mudança urgente de comportamentos individuais em todo o Planeta, sobretudo por parte das empresas.

Já Cappellin e Giffoni (2007) preferem situar o início das ações de RSE no Brasil a partir da cronologia histórica do nascimento de importantes entidades representativas de classes cujo único propósito era enriquecer a discussão sobre o assunto no País. Os autores destacam: a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil (ACDE), em 1961; a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), em 1986; na década de 1980, a Câmara Americana de Comércio de São Paulo (AMCHAM) e o Prêmio Eco, em 1982; o Pensamento Nacional das Bases Empresariais, em 1987; o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), em 1988; a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, em 1990; a Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania (CIVES), em 1994; e, finalmente, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em 1998.

Também Rocha (2009) e Busch e Ribeiro (2009) contribuem para a cronologia ao enfatizarem a ação do sociólogo Herbert de Souza na presidência do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), em 1997, e a sua luta para que o balanço social passasse a ser divulgado por todas as empresas em complemento ao seu balanço financeiro. Segundo as autoras, o intuito do sociólogo era que essa prática pudesse atender a diversos anseios de diversos atores sociais, além de sensibilizar os administradores para o fato de que a transparência dos resultados de seus projetos e ações socioambientais expressos nos referidos balanços, pudesse nortear estratégias empresariais para aproximar a gestão dos seus empreendimentos aos preceitos de sustentabilidade socioambiental.

Sauerbronn (2011) sustenta que a produção literária sobre o tema da RSE no Brasil está impregnada por um viés colonialista norte-americano. A autora, explica que o processo de declínio do pluralismo na literatura de RSE mundial foi marcado pela propagação de um modelo dominante de caráter estratégico e integrador, em detrimento das abordagens sociopolíticas, éticas ou críticas o qual acaba por repercutir na literatura brasileira. Moretti e Campanário (2009) concordam com Sauerbronn e identificam em seu levantamento sobre o estado da arte das publicações brasileiras em RSE, a existência de pouca maturidade científica com domínio e reprodução de mesmas ideias, sobretudo norte-americanas, que evidenciam, ainda, uma zona de conforto intelectual nessa área temática de investigação.

Para Sauerbronn (2011), um avanço em RSE em termos colonialistas possui consequências e impactos negativos sobre as práticas em países emergentes como o Brasil, onde há grande consumo e reprodução de modelos estrangeiros. Portanto, conclui a autora, a proposição de uma perspectiva não colonialista em países emergentes baseada no pluralismo ontológico e epistemológico desencadeia o desenvolvimento de estudos das práticas de RSE aptos a desafiar o modelo norte-americano dominante ao propor a produção de conhecimento a partir das margens, ao invés do centro. Esse rompimento paradigmático, por sua vez, desobrigaria os pesquisadores de perceber e formular pesquisas dentro das estratégias desenvolvidas no âmbito das escolas de administração dos EUA – as *Business & Society*.

Ao longo deste trabalho de pesquisa literária especificamente sobre a forma como os empresários brasileiros percebem a RSE e como a operacionalizam, foi possível identificar uma consonância entre os resultados apresentados nos estudos acadêmicos dos autores Reis (2007), Cappellin e Giffoni (2007), Rocha (2009), Camargo (2010) e Busch e Ribeiro (2009) e pesquisas de opinião realizadas entre os anos de 2008 e 2010 no Brasil, respectivamente, pelos Institutos Ethos, Akatu (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2009) e Euvaldo Lodi (2010)[7] em relação à existência de uma forte presença da filantropia e de doações como práticas regulares entre os gestores brasileiros. Essas práticas conservadoras mascaram o verdadeiro objetivo do movimento de responsabilidade social das empresas e, por conseguinte, dificultam reais e urgentes transformações sociais no País. Em uma perspectiva crítica, Melo Neto e Fróes (2001) explicam que o ideal seria que a

[7] O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é filiado à Confederação Nacional das Indústrias no Brasil.

filantropia empresarial mobilizasse apenas o início de projetos sociais de interesse público que necessitem de investimentos financeiros. No entanto, o que se verifica é que as empresas ainda se encontram distantes do papel de agentes de transformação social, porquanto adotam uma postura meramente assistencialista quando confrontadas com a discussão das questões socioambientais, sobretudo, por pressões da sociedade e/ou regulamentações do Estado (REIS, 2007). Isso permite a Sauerbronn (2011), Tavares (2010) e os Institutos Ethos e Akatu (2009) e IEL (2010) concluírem que, apesar do maior envolvimento das empresas nos últimos anos, a RSE no Brasil, ainda é um processo em construção, sobretudo, conforme reforça Reis (2007), devido a sua sobrecarregada tradição histórica de filantropia assistencialista, que domina as ações sociais de donos de empresas e torna o seu avanço lento e compromete efetivas transformações socais no País.

Rocha (2009) comprova ainda a existência de muitas discrepâncias entre a propagação do ideário de responsabilidade social e sua prática efetiva. A autora observa que ao se lançar um olhar mais atento às empresas brasileiras, é comum identificar casos de organizações empresariais que, mesmo produzindo impecáveis materiais publicitários a alardearem exitosas ações sociais, são frequentemente flagradas com envolvimentos em escândalos de toda ordem, principalmente, relacionados com questões tributárias, ambientais e/ou trabalhistas.

Assim, o cenário brasileiro analisado conduz à conclusão de que, se por um lado a produção científica está repleta de repetições de modelos estrangeiros que expõem uma zona de conforto intelectual dos autores nacionais e no ambiente empresarial a maioria das corporações ainda persiste em promover ações sociais marcadas por forte influência filantrópica, por outro, o consumidor brasileiro também não demonstra grande interesse em demandar ações que exijam uma atitude mais comprometida por parte das empresas. Por isso, torna-se importante nesta fase do estudo, entender de onde veio e quando se formou esse “novo” consumidor, e como ele percebe as práticas empresariais de RSE no Brasil.

3.1 A Percepção do Consumidor Brasileiro sobre as Práticas de RSE

Os Institutos Ethos e Akatu (2010) publicaram um levantamento realizado sobre a percepção do consumidor brasileiro em relação às práticas de responsabilidade

socioambiental das empresas[8] relacionada a comportamentos representativos de tipos de consumo que impactam o próprio indivíduo e também suas relações sociais, a economia e o meio ambiente. Os principais resultados desse estudo referem-se à constatação de que, embora continue entusiasmado com a RSE, o brasileiro está menos engajado em ações do que há alguns anos; discute menos e atua menos no momento de seus atos de compra. Segundo o estudo, praticamente metade da população pesquisada, 49%, está desconectada do debate da RSE nas empresas. Se for somado a esse grupo os 11% que apenas estão interessados no tema, chega-se a 60% de baixo envolvimento com a discussão sobre o assunto no Brasil (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2010).

A pesquisa identificou ainda que o tema RSE desperta pouco interesse na população. Nesse sentido, os resultados demonstram que 56% dos consumidores não sabem explicar o que entendem por responsabilidade social, responsabilidade socioambiental ou sustentabilidade empresarial. Os que afirmam conhecer o tema têm problemas com a sua definição. Uma parcela significativa, 21% não consegue apresentar qualquer definição. Outra, que equivale a 19%, o associa a "autossustento", "ter renda para sustentar a família", "sustentar a família" e "se sustentar sozinho" (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2010).

Nota-se, assim, que o interesse sobre RSE no Brasil é relativamente baixo quando colocado em termos simplesmente conceituais. Do mesmo modo, também se constata um percentual baixo de consumidores que buscam informações sobre esse tema. Do universo pesquisado, 16% afirmam buscar informações sobre RSE, dentre os quais, destacam-se consumidores universitários e os de classes A e B.[9] Estes buscam informações, sobretudo, através da internet. Porém, o meio virtual não desfruta ainda da mesma credibilidade da TV e dos jornais, conforme publica a pesquisa (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2010).

---

[8] Essa pesquisa integra a série "Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro" (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2010) e se soma à pesquisa "Práticas e Perspectivas da RSE no Brasil: 2008" (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2009), aos relatórios sobre "Percepção da RSE pelo Consumidor Brasileiro" – seis publicações, a começar em 2000; e aos relatórios das pesquisas Akatu n. 3, 4, 5, 6, 7 – publicados desde 2003 pelos Institutos Ethos/Akatu. Disponível em: www.akatu.org.br. Acesso em: 2 jan. 2012.

[9] O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE divide as categorias das classes sociais de acordo com a renda familiar mensal. Estão na classe E as pessoas com renda de até R$ 751. Na classe D figuram as famílias que recebem entre R$ 751 e R$ 1.200 por mês. A classe C é composta de famílias com renda entre R$ 1.200 e R$ 5.174. Já a classe B inclui pessoas com renda familiar entre R$ 5.174 e R$ 6.745. Qualquer família que receba como remuneração mais do que R$ 6.745 por mês é considerada classe A pelo Instituto.

O dado mais comprovativo e que põe em risco a evolução do movimento no País, diz respeito ao aumento de 12 pontos percentuais no total de consumidores classificados como "indiferentes" no momento de realizar o ato de compra. Estes eram 25% em 2006 e cresceram para 37% em 2010 (INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU, 2010). Em uma análise ampla, o crescimento do segmento de consumidores indiferentes é creditado ao movimento de ascensão social e de incorporação ao mundo do consumo de uma parte significativa da população brasileira, verificados especialmente ao longo dos dois governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, nos períodos de 2003 a 2006 e de 2007 a 2010. Durante esse período, segundo os organizadores da pesquisa, a renda das famílias categorizadas como os mais pobres no país cresceu 8% ao ano, enquanto o rendimento dos 10% categorizados como os mais ricos cresceu 1,55% no mesmo espaço de tempo.

O jornal *Folha de São Paulo* utiliza dados divulgados pela Fundação Getúlio Vargas para analisar o crescimento da Classe C no Brasil e afirma que desde 1992 é observado o crescimento da parcela da população brasileira pertencente a essa classe (CLASSE..., 2011). Porém, sua expansão aconteceu de maneira mais acentuada a partir de 2003 em concordância com as pesquisas dos Institutos Ethos e Akatu. Segundo o jornal, atualmente, são 105,4 milhões de pessoas ou 55,05% da população nessa classe (CLASSE..., 2011). Conclui o artigo por fim que a combinação de aumento populacional e de renda fez com que a classe C já represente o segmento com maior consumo no país, a superar as classes A e B (CLASSE..., 2011).

Para especialistas dos Institutos Ethos e Akatu (2010), por meio de projeções da Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomércio), o consumo de produtos e serviços nas classes C, D e E deve manter um ritmo de crescimento entre 7% e 8% ao ano. Isto, segundo os analistas, equivale ao dobro do esperado para as classes A e B, no período de 2010 a 2013. Este movimento é potencializado pelo aumento da disponibilidade de crédito que ocorre ao longo dos últimos anos na economia brasileira.[10] Dessa forma, o aumento de renda em segmentos da sociedade até então excluídos socioeconomicamente se converte rapidamente em consumo efetivo e consequentemente em desperdício e descarte incorreto.[11]

---

[10] No Estado de Goiás, de 2007 a 2012 foi registrado um acréscimo nas operações de crédito de 170% (MONTEIRO, 2013).

[11] Para ilustrar a informação, Lúcia Monteiro esclarece que, diariamente, a Companhia de Urbanização de Goiânia (Comurg) responsável pela gestão do lixo urbano na cidade, recolhe das ruas 12.000 quilos de

Assim, o crescimento da classe C, o aumento de renda da população, a democratização do acesso aos créditos, entre outros fatores menos explorados neste estudo, criam um contexto econômico de acesso ao consumo a grandes contingentes da população, para os quais é mais difícil, em um primeiro estágio, a incorporação de comportamentos de consumo vinculados a exigências de práticas por parte das empresas mais conscientes e sustentáveis.

4 A Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez no campo da Administração em um memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963. A ideia inicial era designar com essa palavra todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Nesse contexto, os administradores deveriam entender as preocupações desses grupos para obter apoio aos objetivos da corporação (FREEMAN; MCVEA, 2001). Entretanto, foi a partir da interpretação proposta por Freeman (1984), que o termo *stakeholder*, entendido como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos empresariais, ganhará notoriedade. Tal definição é, desde então, a mais utilizada por inúmeros pesquisadores, cientistas sociais e gestores de empresas para designar os públicos de interesse com os quais as organizações empresariais devem se relacionar (FREEMAN, 1984; SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005, p. 38; ROCHA, 2009, p. 53; BOSZCZOWSKI, 2010, p. 15; BUSCH; RIBEIRO, 2009, p. 6; FREITAS; FONTELES; PESSOA; SANTOS, 2011, p. 4).

A interpretação de Freeman (1984) sobre a teoria dos *stakeholders* fez desse autor uma referência no tema e, apesar de inumeráveis críticas, sobretudo de estudiosos da área financeira, vem ganhando força ao enfatizar que ações da organização e a consideração dos impactos dessas ações devem levar em conta todos os interessados dentro e fora do ambiente empresarial (TAVARES, 2011, p. 3-4). Para Freeman e McVea (2001), a principal tarefa do gestor nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores,

---

bens domésticos classificados como "inservíveis". Como consequência, afirma a jornalista, o primeiro impacto desse consumo desmesurado e descarte inadequado é a sobrecarga do aterro sanitário municipal, que acaba por receber materiais que teoricamente poderiam ser reaproveitados (MONTEIRO, 2013).

comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso empresarial em longo prazo.

Jensen (2001) discorda desse pensamento e afirma que, se assim o fosse, tal abordagem consideraria o meio ambiente, terroristas e criminosos como *stakeholders* por estes poderem, em menor ou maior grau, afetar ou serem afetados pela gestão de negócios da corporação.

Também Donaldson e Preston (1995) acreditam que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos que participam de uma empresa fazem-no para obter benefícios e, nessa perspectiva, não existiriam motivos para a priorização de um grupo de interesses em detrimento de outro. Os autores seguem afirmando que existe uma variedade de definições para o termo *stakeholder*, que se modificam de acordo com a sua abrangência. Essa afirmativa expõe uma crítica muito comum à teoria dos *stakeholders*, relacionada à sua dificuldade de implementação, sobretudo pela complexidade em identificar e hierarquizar *stakeholders* em níveis de relevância para a corporação. Rocha (2009) corrobora a crença dos autores supracitados e alerta que é extremamente delicado perceber quais são os *stakeholders* que em um dado momento são fundamentais para garantir o bom funcionamento do negócio. Nesse ponto, reforçam Busch e Ribeiro (2009), a teoria dos *stakeholders*, segundo Freeman (1984), é falha porque não oferece diretrizes para identificar os grupos de *stakeholders* que devem ser priorizados no processo decisório de uma empresa. Jensen (2001) destaca que a referida teoria não consegue explicar ainda como manejar conflitos de interesses entre diferentes *stakeholders* e nem como os resultados da empresa nesse cenário devem ser avaliados. Essa crítica é considerada até mesmo por Freeman, que acaba por reconhecer, em trabalho realizado em conjunto com MacVea, que tem havido alguma confusão em torno dos níveis de importância de *stakeholders*. A ideia de que todas as partes interessadas sejam igualmente importantes para a organização tem sido uma barreira de fato para o avanço do conhecimento nesta linha teórica de investigação, concluem os autores (FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 10).

Diante do impasse, Rocha (2009) propõe a resolução dessa questão, ao esclarecer que as decisões empresariais sobre com que *stakeholders* se relacionar em determinado momento são, na verdade, orientadas pelas demandas de grupos de *stakeholders* que estejam coerentes e/ou que possam contribuir na realização dos

objetivos de maximização do lucro corporativo. Nesse aspecto, a equação utilizada pelos gestores é simples. Baseia-se no balanço equilibrado entre custo e benefício.

Outro aspecto apontado por diversos estudiosos divergentes da controversa teoria refere-se à responsabilidade que a empresa teria por todos os envolvidos, isto é, os públicos afetados e que afetam as operações do negócio. Nesse aspecto Sternberg (1999) afirma que os envolvidos mais afetados pelo desempenho seriam os acionistas, que são os *stakeholders* que carregam maior risco e menos direitos legais em relação à corporação. Para a autora, o fato de uma empresa afetar um grupo não pode ser confundido com a sua responsabilização por esse grupo. Nesse sentido, ela nega à sociedade a autoridade para obrigar as organizações empresariais a alargarem suas responsabilidades sob o argumento de que seus membros, conscientes da força do seu poder de escolha, podem cessar seu relacionamento com a empresa a qualquer instante. Tal obrigação de responsabilidade social é caracterizada como uma ameaça feita pela sociedade às empresas (STERNBERG, 1999). Jensen (2001), ao revisitar os pensamentos de Milton Friedman (1970), concorda com Sternberg e argumenta que o bem-estar social é maximizado quando todas as empresas buscam maximizar seu próprio valor.

O autor defende que a teoria do equilíbrio de interesse dos *stakeholders* não deve nem mesmo ser vista como uma legítima concorrente da teoria da maximização do valor da empresa,[12] por não fornecer uma especificação clara sobre sua missão advinda de um único objetivo para a corporação. O autor destaca que a questão mais importante e menos discutida no meio acadêmico é definir se a empresa deve possuir uma única função-objetivo ou se ela deve perseguir múltiplos objetivos. Segundo seu entendimento será impossível para a empresa obter sucesso perseguindo múltiplos objetivos, pois fatalmente acabará desperdiçando energia e fracassando. Para o autor, objetivos diversos escondem de fato ausência de objetivos.

Controversamente Jensen (2001) acaba por reconhecer que apenas aceitar uma postura mais tradicionalista em relação à maximização dos lucros dos acionistas não assegurará seu êxito e enxerga no que ele chama de "maximização do valor iluminado"

[12] Segundo Jensen (2001), a teoria da maximização do valor da empresa possui suas raízes nas teorias de economia e finanças. Nesse sentido, Silveira *et al* (2005) confirmam em seu trabalho a forte tendência entre estudiosos da área financeira na crença de que o administrador financeiro deve agir em interesse dos proprietários, que têm por objetivo maximizar a sua própria riqueza. Nessa linha analítica, tal crença torna atual a teoria dos s*hareholders* de Milton Friedman, proposta em 1970.

ou “teoria dos *stakeholders* iluminada” uma forma de tentar equilibrar a maximização do valor da empresa sem ignorar os interesses de seus *stakeholders*. Para tanto, propõe foco no atendimento das demandas das partes interessadas mais importantes para a companhia e alerta, porém, que a maximização do seu valor em longo prazo será o objetivo único da empresa.

Ao longo dos anos percebem-se significativos avanços nas ciências administrativas, influenciados pela teoria dos *stakeholders*. Nesse aspecto, é interessante notar que em relação ao estudo sobre as correntes científicas que investigam o tema em questão, autores como Jensen (2001) acreditam que a teoria dos *stakeholders* possua suas raízes principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, e trata-se, na verdade, de uma abordagem administrativa. Tal abordagem enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes e a consequente promoção dos diferentes interesses ao deixar os executivos livres para tomar decisões baseadas na sua vontade.

Donaldson e Preston (1995), apesar de suas restrições ao pensamento de Freeman, tentaram validar a teoria dos *stakeholders* por meio de sua divisão em três dimensões inter-relacionadas: descritiva, instrumental e normativa. Na dimensão descritiva, as características e os comportamentos da empresa são descritos em relação aos *stakeholders*, a empresa identifica o que está ocorrendo interna e externamente. A instrumental identifica as conexões entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos da organização e seus resultados, e percebe como os *stakeholders* afetam seu desempenho. Na normativa, as questões morais e filosóficas são enraizadas na gestão da empresa e criam estratégias de defesa. Já Brenner e Cochrane (1991) oferecem dois propósitos para a teoria: descrever como as organizações operam e auxiliar no prognóstico organizacional. Windsor (1999; *apud* SILVEIRA *et al.*, 2005, p. 38), afirma que há correntes que defendem que múltiplos interesses podem sim ser balanceados, inclusive com o benefício da obtenção de vantagens mútuas. Freeman e McVea (2001) vão notar que o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* vem ocorrendo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa da Administração de Empresas: planejamento corporativo, teoria de sistemas, teoria organizacional e responsabilidade social empresarial. Esta última é entendida pelos autores como uma área de investigação acadêmica que representa um conjunto de abordagens empíricas ao invés de um agrupamento teórico

coerente. Nesse aspecto, a contribuição da literatura sobre responsabilidade social à teoria dos *stakeholders* configura-se pela inclusão de grupos que historicamente têm sido omitidos ou ignorados pela análise tradicional, porque assumiram um relacionamento conflituoso com a empresa. Assim, na perspectiva dos autores, a ampliação do âmbito da análise das partes interessadas abre possibilidades para que a empresa construa relacionamentos fortes, confiáveis e que tenham como resultado a sua boa reputação junto ao público externo (FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 9-10).

Nessa linha de pensamento, Busch e Ribeiro (2009) percebem que além de aumentar o escopo da análise das partes afetadas pelos negócios de uma organização empresarial, outra contribuição da literatura sobre RSE à teoria em discussão foi responsabilizar os gestores pela estruturação dos diálogos com grupos anteriormente antagônicos, como por exemplo, o movimento ativista ambiental. Todavia, esclarecem as autoras, embora os contributos da teoria dos *stakeholders* sejam conforme o exposto, exaustivamente discutidos no meio científico, no âmbito organizacional sua aplicação ainda carece de efetividade por parte dos gestores (BUSCH; RIBEIRO, 2009, p. 10).

Tavares (2011) complementa e esclarece que, embora as estratégias empresariais emanadas da teoria dos *stakeholders* criem valor para a empresa, ainda não existem "abordagens empíricas que confirmem as evidências dessa teoria, apesar dos estudos e de muitas pesquisas sobre RSE e desempenho financeiro nas organizações" (TAVARES, 2011, p. 4).

Assim, Sauerbronn (2011) alerta que, apesar das controvérsias, é inquestionável a importância da incorporação do conceito de *stakeholder* para a ampliação da literatura de RSE, justamente por, ao permitir a operacionalização de modelos teóricos de responsabilidade socioambiental e associar as questões sociais e ambientais às estratégias da empresa, a teoria dos *stakeholders* permanece como conceito ainda relevante na literatura referente a essa área temática de discussão. Portanto, complementa Boszczowski (2010), inspirada na opinião de diversos autores, a decisão de incorporar aspectos sociais e ambientais à estratégia de uma empresa com o objetivo de gerar valor e vantagens competitivas requer um processo declarado de gestão de *stakeholders*.

Aligleri (2011) elucida a questão e explica que essas discussões, ao contrário de enfraquecer a teoria proposta por Freeman, reforçam direta ou indiretamente a importância da construção de diálogos e gestão de *stakeholders*, e justifica assim o

porquê de muitos acadêmicos relacionarem o comportamento responsável das empresas à referida teoria (ALIGLERI, 2011, p. 59).

Essa linha de interpretação encontra respaldo em Savitz (2007), que acredita, sob a perspectiva de um mundo interdependente e interconectado, que envolver os *stakeholders* nos processos de tomadas de decisão e práticas de negócios que possam afetá-los constitui uma ferramenta eficaz para transformar hostilidade em energia positiva e traduz-se, por conseguinte, em fator fundamental para o avanço e a perenidade do empreendimento.

5 Engajamento de *Stakeholders*

Na tentativa de encontrar paliativos para a problemática levantada por diversos pesquisadores em relação à dificuldade de mapear as partes interessadas fundamentais para o bom desempenho da organização, Clarkson (1995) propõe a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários. Segundo o autor, seriam classificados como primários aqueles *stakeholders* sem os quais a empresa não pode sobreviver: proprietários, clientes, fornecedores, empregados, a concorrência, governo e sociedade; como secundários, aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas não são envolvidos em transações comerciais com ela ou não são essenciais para sua sobrevivência. Por isso, em seu entendimento, as empresas devem investir recursos em ações relacionadas a *stakeholders* primários; caso contrário, deixariam de criar valor para os acionistas.

Estudos revelam que, como estratégia de sobrevivência empresarial, para além da diversidade de públicos com os quais se relacionam – consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, instituições financeiras, concorrentes – é imprescindível que as organizações ouçam seus *stakeholders* – ONGs, signatários de acordos internacionais, meios de comunicação, órgãos legisladores, responsáveis pelo meio ambiente etc. Para tanto, é imprescindível que as organizações desenvolvam canais de comunicação que ajudem a identificá-los e a mediar essas relações (BERNARDO, 2006; BOSZCZOWSKI, 2010; SPITZECK; HANSEN; ALT, 2011; FREITAS *et al.*, 2011). Freitas *et al.* (2011) esclarecem que para engajar *stakeholders* é necessário que as empresas desenvolvam canais de diálogos de forma a conhecer as suas demandas e

expectativas. Só assim poderão encontrar soluções tendo em vista o desenvolvimento de relações sustentáveis.

Quanto ao termo *engajamento*, Bernardo (2006) argumenta que o conceito situa-se entre dois extremos. De um lado, o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* aos da empresa, com um sentido implícito de convencimento e aliciamento. Do outro, torna-se um processo de mudança de paradigma, o que demanda um complexo número de fatores, valores e transcendências. A autora explica que os extremos referidos estão presentes até mesmo nos significados do termo, descritos nos dicionários, que vão de recrutamento, aliciamento; participação em grupos organizados, movimentos ou partidos; até um sentido que, por ironia, está muito distante das preocupações contemporâneas das empresas, mas, de qualquer forma, não deixa de ser provocativo e inspirador. Trata-se do empenho ético e político na liberdade de escolha fundamentada na capacidade humana de reinventar-se a si mesmo e a sociedade. Nesses termos, o engajamento exigiria das empresas e de suas lideranças um olhar para além dos seus limites, em alcance, profundidade e tempo. Com o cuidado de que as estratégias articuladas para o engajamento de suas partes não sejam "um produto anfíbio, que alia princípios e valores a táticas de cooptação ou pressão que, de fato, não almejam inserir a empresa na comunidade, mas, sim, inserir a comunidade na empresa" (BERNARDO, 2006, p. 57). Krick *et al.* (2005), Spitzeck *et al*. (2011) e Boszczowski (2010), concluem portanto que essa habilidade de perceber e gerir as pressões e pontos de vista dos diferentes públicos constitui uma variável estratégica de importância crescente para as empresas, nessa perspectiva, entendida como engajamento de *stakeholders*.

Para conhecer e descrever o conjunto de atividades que as empresas desenvolvem para engajar seus *stakeholders* em suas estratégias, é necessário identificar primeiramente as práticas que as empresas desenvolvem para incorporar demandas de um grande grupo de *stakeholders* em suas decisões. De acordo com a literatura de gestão de *stakeholders*, o seu engajamento pode ser caracterizado através dessas práticas. Assim, várias instituições como o Banco Mundial, as consultorias SustainAbility e AccountAbility, centros de pesquisa, como o Doughty Centre for Corporate Responsability, da Universidade de Cranfield (SPITZECK *et al.*, 2011) e o Instituto Ethos (2006), no Brasil, oferecem guias e metodologias para o engajamento de *stakeholders*.

Boszczowski (2010) apresenta em sua revisão de literatura sobre o tema iniciativas de engajamento de *stakeholders* divididas em três fases interdependentes: conhecer *stakeholders* e suas demandas, interagir com os *stakeholders* e tomar decisões que considerem as demandas identificadas. A autora indica ainda dois focos de estudos para abordagens de engajamento de *stakeholders* – na comunicação e no relacionamento. Conforme demonstra o estudo de Krick, Forstater, Monaghan e Sillanpää (2005), estes foram subdivididos em quatro vertentes: a da comunicação, a do diálogo, a da consulta e a da parceria. Diálogo, consulta e parceria são apresentados, assim, como iniciativas de engajamento com os *stakeholders* focados no relacionamento.

O quadro 1, traduzido por Boszczowski (2010) do trabalho de Krick *et al* (2005), apresenta um resumo dos processos e exemplos de práticas utilizadas para o engajamento de *stakeholders*, os quais são muito semelhantes aos instrumentos de engajamento de *stakeholders* apresentados nos trabalhos de Spitzeck *et al*. (2011) e Freitas *et al*. (2011).

No entendimento de Boszczowski (2010), a comunicação com *stakeholders* é o processo de repassar às partes interessadas informações sobre a organização, produtos, planos, valores, princípios. Um processo de natureza relacional em que uma parte é o emissor e a outra é o receptor. A consulta é o processo de conseguir informações com *stakeholders* através de pesquisas ou grupos focais e utilizar essas informações para fazer planos, tomar decisões estratégicas ou redirecionar esforços das ações de sustentabilidade. Pode ser formal ou informal e ocorre do emissor, que direciona a consulta para o receptor, que a responde, fornecendo as informações requeridas. O diálogo, da mesma forma que a consulta, envolve troca de opiniões e informações e objetiva explorar perspectivas distintas, necessidades, demandas e alternativas para promover o mútuo entendimento entre as partes, a confiança e cooperação na estratégia, ou iniciativa. Também pode ser formal ou informal; porém, o emissor, de quem parte a consulta, pode também fornecer informações para o receptor. Por fim, as parcerias, que são definidas como uma associação em que a soma das partes representa um fortalecimento mútuo para atingir um determinado objetivo ou uma meta operacional. Assim como o diálogo, têm o objetivo de promover entendimento mútuo e explorar opiniões, mas com o diferencial de buscar sinergias entre competências e recursos para transformar as metas e intenções estratégicas em ações.

Quadro 1: Abordagens para relacionamento com *stakeholders* a partir dos processos de engajamento

COMUNICAÇÃO	CONSULTA	DIÁLOGO	PARCERIAS
• *Call Center* • Educação Corporativa • Relatórios de projetos internos • Relatórios de desempenho e de indicadores • Web sites • Palestras, conferências, seminários e apresentações.	• Questionários e pesquisa • Grupo focal • Consultoria *ad hoc* em encontros com *stakeholders* • Consulta a comunidade • Fóruns de consulta • Mesas redondas para discussão • Feedbacks *on line* através de *sites.*	• Fóruns *multistakeholders* • Painéis • Encontros de líderes • Redes virtuais e sociais • Círculos de aprendizagem	• *Joint-ventures* • Projetos de desenvolvimento local sustentável • Iniciativas com múltiplos parceiros • Alianças estratégicas

Fonte: Krick, *et al*. (2005) traduzido por Boszczowski (2010).

Spitzeck *et al*. (2011) realizaram estudos com grupos de empresas que compõem o *Corporate Responsability Index*[13] e identificaram ainda dois fatores que podem ser determinantes para a motivação corporativa de iniciar o processo de engajamento de stakeholders: os riscos e as oportunidades. Em síntese, os autores acreditam que cabe apenas à empresa decidir como fazer esse engajamento: se de forma reativa, com repercussões negativas na mídia a lançar dúvidas sobre sua reputação corporativa ou proativamente, ao construir, mais do que parcerias, vínculos sustentáveis baseados na confiança mútua, abrindo oportunidades para a criação de novos modelos de negócios (SPITZECK *et al.*, 2011), como os possíveis por meio da gestão sustentável de resíduos sólidos recicláveis (MOTA, 2012).

Interessante notar que, com relação ao envolvimento dos diferentes grupos de *stakeholders* nos processos de engajamento das empresas estudadas na amostragem de Spitzeck *et al.* (2011), as empresas ainda não definiram claramente os públicos com quem se engajam. Nesse universo, os mais consultados são os grupos de funcionários e consumidores, que notoriamente possuem relações comerciais com as empresas, o que caracteriza, na opinião dos autores, uma relação de alta interdependência de recursos. Também Freitas *et al.* (2011) observaram em seu estudo que os principais grupos de *stakeholders* mapeados pelas organizações empresariais foram, além dos funcionários e

[13] Instrumento criado pela organização sem fins lucrativos Business in the Community, usado como ferramenta de *benchmarking* no Reino Unido. Semelhante ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bovespa, no Brasil (SPITZECK *et al.*, 2011).

consumidores já identificados no trabalho de Spitzeck *et al.*, os fornecedores, os acionistas, a comunidade e o governo, isto é, *stakeholders* primários em alinhamento ao pensamento de Clarkson (1995). Na opinião de Freitas *et al.* (2011), a maioria das empresas estudadas, deliberadamente ou não, identifica como principais os *stakeholders* primários e focam a atenção na construção de relações duradouras apenas com esses públicos.

Tanto o estudo de Spitzeck *et al.* (2011) quanto o de Freitas *et al.* (2011) concluem que as empresas ainda não apresentam de modo minucioso a forma como se relacionam com seus *stakeholders.* Os autores notaram que em muitos casos estudados as empresas deixam de relatar os resultados das relações estabelecidas ou como fazem para manter o canal de relacionamento aberto, o que expõe a aparente fase inicial de engajamento de *stakeholders* e, consequentemente, das ações de responsabilidade social no Brasil, já evidenciado neste estudo. Também a falta de transparência quanto ao impacto da relação, segundo os autores, gera desmotivação entre os *stakeholders* envolvidos. Isso explica a relação conflituosa muitas vezes vivenciada entre empresas e ONGs, em que, uma vez rompida a ligação de confiança, o diálogo em seguida é abandonado e restam apenas críticas mútuas, muitas vezes expressas publicamente (SPITZECK *et al.*, 2011).

Por isso, alertam os estudiosos consultados, é extremamente importante descrever os impactos do engajamento com *stakeholders,* caso as empresas queiram construir relacionamentos fortes e sustentáveis com seus públicos de interesse.

6 Engajamento de *Stakeholders* na Gestão dos Resíduos Sólidos Recicláveis

Com a nova agenda verde, os empresários observam a elevação do nível de importância das estratégias ambientais no meio corporativo, o que, no entendimento de Freitas *et al.* (2011), é resultado direto e importante contributo da já apresentada controversa teoria dos *stakeholders*. Spitzeck *et al.* (2011) também destacam em seu estudo a temática ambiental como um dos principais tópicos de preocupações dentre os *stakeholders* identificados pelas empresas investigadas. Esse resultado, segundo os autores, evidencia a forte preocupação dos *stakeholders* com a questão ambiental e a consequente pressão destes para que políticas, valores e crenças transformem-se com maior frequência em práticas exitosas, que resultem em novos projetos e novas ações

transformadoras. Seiffert (2011) também constata que as corporações cada vez mais têm lançado mão de diversas ferramentas para avaliar seu desempenho ambiental e demonstrar a seus *stakeholders* que possuem um sistema de gestão ambiental[14] bem-sucedido, apropriado e em funcionamento. Na opinião da autora, essas ferramentas conseguiram adesão do empresariado justamente por basearem-se no princípio de que o acesso ao mercado e ao lucro é cada vez maior para as empresas que não poluem, deixam de poluir ou o fazem em menor escala.

Em uma abordagem mais ampla, a gestão socioambiental converter-se-ia facilmente em dimensão definitiva para os negócios, que poderia ser expressa desde a interação do processo produtivo, relacionado com insumos e vizinhanças, perpassaria instrumentos e mecanismos financeiros focada na redução de riscos e alcançaria, no final da cadeia, o consumidor, que sinalizaria com preocupações crescentes, relacionadas desde a qualidade do conteúdo dos produtos à qualidade socioambiental nos processos produtivos (BOECHAT *et al.*, 2005).

Diversos autores consultados neste estudo concordam que não é mais suficiente que as empresas apenas tenham em conta o seu processo produtivo. É imprescindível acompanhar o impacto do produto em toda sua trajetória, ou seja, desde a matéria-prima utilizada, passando pelo eventual descarte de embalagem até uma adequada destinação do resíduo sólido final. Nesse contexto, as discussões em torno da implantação da Lei n. 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), foram extremamente relevantes para a investigação. Justamente pelo seu caráter inovador, essa lei respalda parcerias capazes de fortalecer as relações entre a iniciativa privada e organismos sociais ligados à cadeia da reciclagem no País e responsabiliza civil e criminalmente pessoas jurídicas que não observem as disposições protetivas que cita.

A referida lei, cujo projeto inicial tramitou por mais de vinte anos na Câmara Legislativa, após sua promulgação e vigência, ainda carece de efetivação (SOUSA, 2012). De qualquer modo, o texto aprovado prevê importantes ações, como a integração dos catadores de materiais recicláveis[15] nas ações que envolvam a responsabilidade

---

[14] Sistema de gestão ambiental refere-se às diretrizes e atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o ambiente, de modo a reduzir ou eliminar danos ou problemas causados pelas ações das empresas (SEIFFERT, 2011).

[15] Estima-se que na base da estrutura da cadeia produtiva da reciclagem brasileira se encontrem cerca de 500 mil trabalhadores informais, denominados *catadores de materiais recicláveis*, que realizam a coleta seletiva nas ruas das cidades e em áreas nos arredores de conglomerados urbanos destinadas ao depósito do "lixo". Com esse material, fornecem a matéria-prima para as indústrias de reciclagem no

compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos; o incentivo à criação e ao desenvolvimento de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores; o incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e empresarial voltados para a melhoria dos processos produtivos e para o reaproveitamento dos resíduos sólidos; a articulação entre as diferentes esferas do poder público e destas com o setor empresarial, com vistas à cooperação técnica e financeira para a gestão integrada de resíduos sólidos; o estímulo à criação de fontes de negócios, emprego e renda, mediante a valorização dos resíduos sólidos, além da possibilidade de incentivos fiscais, financeiros ou creditícios a projetos relacionados à responsabilidade pelo ciclo de vida dos produtos, prioritariamente em parceria com cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis (BRASIL, 2010).

Nesse aspecto Sousa (2012) esclarece que a PNRS coloca o Brasil em posição de destaque no cenário internacional, por inserir, nos debates sobre a deposição de resíduos sólidos, o viés social a partir da proposta de inclusão do catador de material reciclável à estrutura da cadeia da reciclagem. Por isso, a deposição de resíduos em aterros controlados e/ou lixões[16] é tolerada, diferentemente de países do continente europeu, Estados Unidos e Canadá, que optaram pelo investimento na compostagem e na incineração com recuperação energética[17] para deter o crescimento da produção de resíduos. Isso se dá, em parte, devido ao alto custo de implantação e operação de centrais de incineração em relação ao simples envio de resíduos para aterros, onde ainda existe a possibilidade de coleta de gases e consequentemente comercialização de créditos de carbono. Entretanto, a questão fundamental que impede o Brasil de adotar tais métodos para tratamento de resíduos refere-se ao clamor dos trabalhadores da reciclagem. Estes, por sua vez, denunciam perdas econômicas devido à queima aleatória

---

País (BOECHAT *et al*., 2005). Esses catadores são pessoas sem qualquer tipo de proteção social, exercem suas atividades laborais em condições insalubres em troca de baixíssima remuneração e sujeitam-se a uma identidade social deteriorada. O lixo é o local onde encontram uma forma lícita de sobreviverem, construírem uma identidade e almejarem algum reconhecimento social (CUNHA, 2011).

[16] Nos aterros controlados e lixões, como são popularmente conhecidos os depósitos de lixo a céu aberto no Brasil, os resíduos são colocados diretamente em contato com o solo, sem qualquer cuidado ou sistema de tratamento contra danos e degradações. Seus perversos impactos para o ambiente incluem a produção de percolado (chorume) que infiltra no solo, a liberação de gases tóxicos que contribuem para o efeito estufa e a proliferação de vetores biológicos (SOUSA, 2012).

[17] A autora refere-se ao tratamento de resíduos em incineradores modernos que recuperam energia. O processo denomina-se *Waste To Energy* – WTE, muito utilizado nos EUA, em países da Europa e Ásia, como China, Rússia e Japão (SOUSA, 2012).

de material reciclável, caso as centrais de incineração, em particular, venham a ser adotadas no País[18] (SOUSA, 2012).

Mota (2012) e Santos (2009) defendem que a gestão de resíduos sólidos no Brasil através da recuperação de produtos visando à utilização eficiente de recursos naturais e o incremento no seu ciclo de vida, sob o viés da proteção ambiental e inclusão social, pode apresentar-se como uma alternativa importante para a minimização do volume de resíduos enviados atualmente aos aterros e/ou lixões.

No Brasil a taxa de crescimento da produção de resíduos sólidos aumenta em proporções maiores que a taxa populacional, ao passo que a sua deposição, em grande parte, se dá de forma inadequada (SANTOS, 2009; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2010, 2011, 2012). Nesse sentido, dados publicados pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe)[19] em 2010 demonstram que o volume de resíduos sólidos urbanos gerado pela população brasileira foi 6,8% superior ao registrado em 2009. Isso implicou um incremento na geração de resíduos sólidos seis vezes superior ao crescimento da população no mesmo período, a indicar que individualmente o brasileiro produziu em média 378 quilos de lixo naquele ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2010). Nos relatórios referentes ao panorama de resíduos sólidos no País em 2011 e 2012, a Abrelpe confirma essa tendência de crescimento da produção *per capita* de lixo em relação à taxa de crescimento populacional no Brasil, elevando para 383 quilos a produção média de cada brasileiro, novamente superior ao aumento da população no mesmo período. Os dois últimos estudos ainda registram que em torno de 24 milhões de toneladas de lixo, ou 41,94% do total do lixo coletado foram descartados de maneira imprópria. Segundo os levantamentos, a Região Centro-Oeste[20] do Brasil mantém um dos piores desempenhos relativamente aos índices de adequação

[18] Entretanto, Sousa (2012) defende que os processos de incineração WTE e compostagem, caso sejam adaptados e incorporados à realidade sociocultural brasileira, constituem-se em alternativas capazes de facilitar a implementação das ações previstas na PNRS.

[19] A publicação *Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2010; 2011; 2012), desde sua primeira edição, no ano de 2003, tem o objetivo de permitir uma visão geral do problema representado pelos resíduos sólidos no País. Essas publicações estão disponíveis no sítio www.abrelpe.org.br/panorama_apresentacao.cfm. Acesso em: 13 mai. 2013.

[20] Esses dados referem-se ao volume de resíduos sólidos totais produzidos em toda a Região Centro-Oeste do Brasil, que compreende os estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e o Distrito Federal.

da destinação final: 70,6% das 14.788 mil toneladas de resíduos sólidos urbanos coletados por dia na região foram dispostos a céu aberto e encaminhados para aterros controlados sem sistemas de tratamento necessários para a proteção ao meio ambiente e à saúde pública. Enquanto que 4.347 mil toneladas ou 29,4% tiveram como destino os aterros sanitários – também, evidentemente, o menor percentual de adequação em relação às demais regiões do País (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2012).

Em relação ao estado de Goiás, onde se localiza a empresa estudo de caso, os dados apresentados na figura 1 referem-se ao descarte de resíduos sólidos urbanos e mostram que, diariamente, 70,9% – correspondente a 4.151 mil toneladas – do lixo coletado, têm destino ambientalmente inadequado, encaminhados para aterros controlados ou lixões.

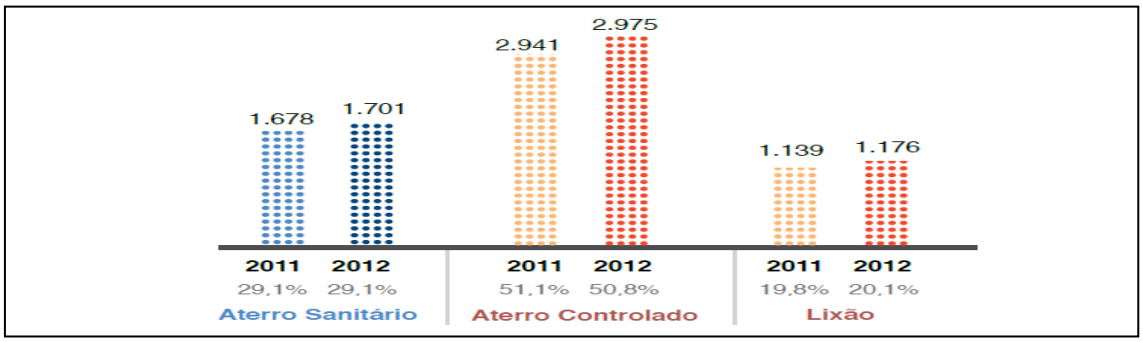

Figura 1: Destinação final de resíduos sólidos no estado de Goiás (ton./dia).
Fonte: Abrelpe (2012, p. 69).

Embora firam o que preceitua a Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998 (BRASIL, 1998), que versa sobre os crimes ambientais no Brasil, a deposição de lixo a céu aberto é uma prática comum entre os administradores das cidades brasileiras.[21] Em todo o País, 60% dos municípios não possuem local adequado para a remessa final dos seus resíduos sólidos urbanos. Entretanto, o relatório divulgado pela Abrelpe em maio de 2013, referente ao panorama dos resíduos sólidos urbanos no ano de 2012, mostra que o crescente mercado de serviços de limpeza urbana da região movimentou a quantia de um bilhão de reais,[22] gerando ao final 28.708 postos de trabalho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2012). Esse crescimento será melhor observado no quadro 2, que apresenta a evolução

[21] Entretanto, a Abrelpe informa no mesmo relatório que 60% dos municípios no País possuem implantada alguma iniciativa relacionada à coleta seletiva e à reciclagem de resíduos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2012, p. 30).

[22] Segundo a Abrelpe (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS, 2012), no Brasil, o mercado de limpeza urbana movimentou 23 bilhões de reais em 2012, o que evidencia a projeção desse setor no cenário econômico nacional.

dos empregos diretos criados no setor a partir de 2010, e na figura 2, que trata dos valores financeiros envolvidos nessa gestão.

Quadro 2: Empregos diretos gerados pelo setor de limpeza urbana na região Centro-Oeste.

Região Centro-Oeste			
Ano	2010	2011	2012
Empregos Públicos	13.839	14.872	15.649
Empregos Privados	12.717	12.917	13.059
Total de Empregos	26.556	27.789	28.708

Fonte: Quadro elaborado a partir das publicações da Abrelpe (2010, p. 49, 2012, p. 68).

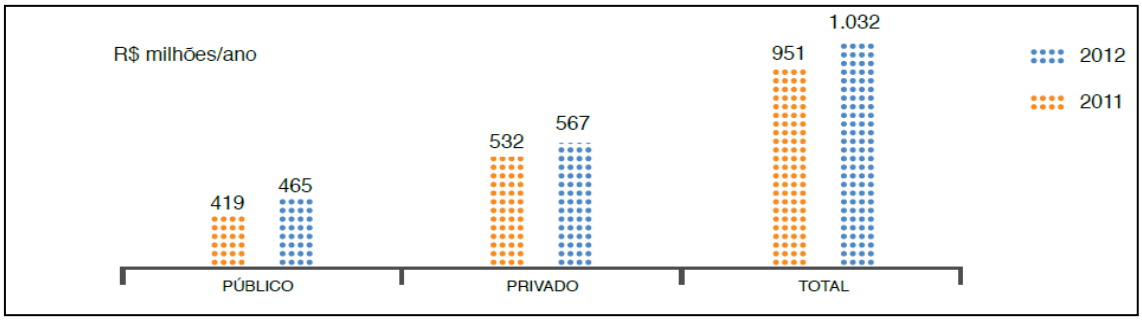

Figura 2: Mercado de limpeza urbana na região Centro-Oeste.
Fonte: Abrelpe (2012, p. 68).

Como alternativa ambientalmente sustentável para esse dilema, a Agenda 21, em seu capítulo 21, (NAÇÕES UNIDAS, 1992) orienta os estados a desenvolverem novas estratégias que ultrapassem o envio de lixo aos aterros e a conciliar desenvolvimento econômico com preocupação socioambiental. A Agenda é um importante registro do acordo entre países. Teve seus compromissos fortemente reafirmados durante a Cúpula de Johannesburgo (LOUETTE, 2007) e mais recentemente na Conferência das Nações Unidas Rio + 20 (NAÇÕES UNIDAS, 2012),

Nessa perspectiva, Santos (2009) e Mota (2012) notam que a gestão de resíduos sólidos no Brasil, ao adquirir status de problemática contemporânea, torna-se relevante para o desenvolvimento de pesquisas no âmbito acadêmico. Por isso, acredita-se que investigações focadas na análise dos impactos das relações estabelecidas entre empresas e *stakeholders* podem subsidiar as organizações empresariais a adotarem estratégias eficazes na consolidação de parcerias futuras (BOSZCZOWSKI, 2010), possibilitar a aprendizagem mútua e identificar as ameaças e os desafios impostos à sua consolidação (SANTOS, 2009; MOTA, 2012), tanto no contexto empresarial, orientado pelo lucro,

quanto nos contextos dos parceiros – entidades filantrópicas[23] e cooperativas de reciclagem orientadas por outros princípios, como o de economia solidária[24] (MOTA, 2012).

[23] São consideradas entidades filantrópicas no Brasil aquelas que, por suas atividades e definições estatutárias não visam lucros, ou não distribuem resultados, não remuneram seus diretores e não distribuem benefícios, patrimônio, vantagens etc. Esse conceito é relativamente antigo e foi consolidado na Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (BRASIL, 1993).

[24] A economia solidária foi criada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego. A cooperativa de produção é a modalidade básica da economia solidária, em que o capital é possuído pelos que nela trabalham e apenas por eles. Nesse empreendimento, o trabalho e o capital se fundem e todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que na empresa não trabalhem (SINGER, 2002).

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

1 Métodos e Técnicas

Esta investigação tem como objetivo principal identificar e analisar os impactos resultantes das relações estabelecidas entre organizações empresariais e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no Brasil. Para tanto, a pergunta de partida, a ser explicitada mais adiante, foi formulada com o intuito de compreender como os *stakeholders* se inserem nas estratégias de RSE relacionadas à gestão de resíduos sólidos recicláveis, para, nesse contexto, avaliar a percepção que, quer a empresa, quer os *stakeholders* têm dessas estratégias e quais as vantagens que delas decorrem para todos os participantes. Assim, os procedimentos metodológicos aplicados foram de natureza qualitativa, descritiva, exploratória, no nível de análise organizacional da empresa estudo de caso – Belcar Caminhões e Máquinas Ltda.[25] –, no período de 2006 a 2013.

Entende-se que a opção pelo uso do estudo de caso como estratégia de investigação é apropriado quando se pretende confrontar teorias com práticas organizacionais, bem como adicionar ou rejeitar considerações teóricas. Nesse sentido, convém esclarecer que a escolha da Belcar Caminhões, justifica-se pela sua experiência em capitalizar resultados positivos na implementação e no desenvolvimento de estratégias de RSE para engajar *stakeholders* na gestão de resíduos sólidos desde 1998. Por isso, acredita-se que o ato de descrever como a empresa estrutura essas relações, o ambiente em que as opera e identificar suas motivações, dificuldades e os resultados que alcança, possa fornecer dados relevantes e contribuir para o avanço do conhecimento na área temática investigada.

Como contributo diferencial a estudos anteriores, a pesquisa propõe ainda a avaliação das relações sob o ponto de vista dos *stakeholders*. Com essa iniciativa, a intenção principal foi perceber os impactos dos relacionamentos propostos pela empresa também no ambiente dos seus parceiros, particularmente, com os envolvidos no recebimento e/ou na transformação de resíduos destinados pela Belcar Caminhões.

[25] Doravante denominada Belcar Caminhões, ou simplesmente Belcar.

Para tanto, foram elaboradas três hipóteses como possíveis respostas prévias ao problema levantado: (i) a consolidação de parcerias com *stakeholders* está proporcionalmente associada ao aprimoramento das práticas de RSE; (ii) o engajamento de *stakeholders* nas estratégias empresariais de gestão dos resíduos sólidos recicláveis gera vantagens competitivas para as empresas e (iii) as relações entre empresas e *stakeholders* para a destinação de resíduos sólidos recicláveis gera benefícios econômicos, sociais e ambientais. Embora não sejam obrigatórias na abordagem qualitativa, as hipóteses foram utilizadas nesta investigação apenas para direcionar o raciocínio na formulação e execução do estudo, sem qualquer pretensão de testar ou validar resultados.

Assim, a realização do estudo se fez sem controle das ações, atividades e do comportamento dos sujeitos pesquisados. O plano de estudos foi baseado nos métodos adotados por outros autores, como: Valente (2006), Boszczowski (2010) e Mota (2012). O trabalho de Valente (2006), uma investigação de natureza qualitativa utilizou entrevistas em profundidade com posterior análise de conteúdo e documental para investigar o comportamento responsável de quatro empresas em Portugal. Mota (2012) estudou a inserção das organizações de catadores de materiais recicláveis em programas empresariais de logística reversa no Brasil. Com uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, a autora aplicou entrevistas com roteiro semiestruturado às empresas e cooperativas selecionadas para o estudo, sendo que uma das cooperativas foi analisada como explanação rival. Nessa perspectiva, tais estudos complementam o trabalho de Boszczowski (2010) que, por meio de um estudo de caso único, produziu informações relevantes para a análise dos impactos da gestão e do engajamento de *stakeholders* na construção da sustentabilidade corporativa da empresa pesquisada pela autora. Para tanto, Boszczowski, utilizou como método além da realização de entrevistas e análise de conteúdo, a observação participante e a análise documental. A união dos três trabalhos apresenta a oportunidade de validar o arcabouço metodológico utilizado nesta pesquisa, bem como a possibilidade de fornecer informações com potencial para complementá-los. É a partir dessa perspectiva, que se pretende construir o contributo para o avanço do conhecimento que envolve o tema investigado, visto que o problema envolve eventos contemporâneos, carentes de pesquisas científicas, que se tem pautado em discussões tanto no âmbito empresarial quanto nos âmbitos acadêmico e político no Brasil.

Por isso, neste estudo, privilegia-se uma abordagem qualitativa. Assim, reuniram-se as fontes de evidências em três grupos principais: entrevistas, documentos e observação. Na fase inicial da investigação, foram coletados documentos que, após análise, apresentaram informações importantes para a seleção de *stakeholders*, a formulação de perguntas e a preparação da entrevistadora para a realização das entrevistas em profundidade. Tais entrevistas foram orientados por um roteiro semiestruturado e aplicados, por meio de guiões distintos, aos executivos da empresa e aos coordenadores das organizações selecionadas.

Na fase seguinte, realizou-se a transcrição integral das entrevistas, optando-se por manter os ritmos do discurso oral e pelo respeito a regionalismos e sotaques. Nesse sentido, a técnica para análise das entrevistas foi aplicada com a preocupação de não perder o foco holístico sobre o ambiente e as pessoas nele inseridas. Isto é, sem reduzir os entrevistados e o campo pesquisado a variáveis, mas observando-os como um todo, o que ganha especial sentido no contexto da ecologia humana. Destaca-se que esta forma de abordagem permitiu alargar a compreensão sobre o fenômeno estudado.

Assim, as informações discursivas das entrevistas foram interpretadas e, em conjunto com a análise de documentos dos parceiros e da empresa, foram transformados em conhecimento. Durante esse processo, a revisão de literatura teve papel determinante por fundamentar ações e servir de guia para o encontro de respostas que preenchessem as lacunas apontadas por pesquisas acadêmicas anteriores. Porém, precisamente, esse foi o ponto de maior risco, pois o processo de produção do conhecimento na abordagem qualitativa impõe ao pesquisador a apreensão do uso da sua própria pessoa como o mais confiável instrumento de observação, seleção, descarte, análise e interpretação dos dados coletados. Nesse contexto, a palavra escrita ocupou lugar de destaque. Assim, na tentativa de compreender o objeto de estudo a partir da perspectiva dos participantes, realizou-se a análise das informações coletadas, sem se perder a consciência da grandeza do desafio que é registrar documentalmente todos os sentimentos, pensamentos e todas as sensações oferecidos pelo campo.

O quadro 3, síntese do plano de estudo , foi construído à medida que as informações foram recolhidas e examinadas. Partiu-se de questões amplas, que se tornaram mais diretas e específicas no transcorrer do trabalho. O intuito para a sua elaboração foi relacionar a escrita das informações apreendidas com os objetivos da investigação e o arcabouço teórico apresentado na revisão de literatura.

Nos tópicos seguintes serão mais detalhadamente esclarecidos os critérios para a seleção de *stakeholders*, a construção dos roteiros para entrevistas e o percurso até a sua efetivação. Também serão apresentadas informações relevantes sobre a identificação e a recolha de documentos escolhidos para a composição da análise de dados utilizada no estudo.

Quadro 3: Síntese do Plano de Estudo.

Pergunta de partida	Como os *stakeholders*, ligados à cadeia da reciclagem, inserem-se nas estratégias de RSE para a gestão dos resíduos sólidos das empresas no Brasil, e quais os impactos dessa relação?
Base teórica	Arcabouço teórico que envolve a RSE operacionalizada pelas iniciativas de engajamento de *stakeholders* propostas pela Teoria dos *Stakeholders*.
Abordagem do problema	Investigação qualitativa. Estudo exploratório e descritivo.
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso.
Objeto de Estudo	As estratégias de RSE para o engajamento de *stakeholders* na gestão de resíduos sólidos recicláveis da empresa Belcar Caminhões e Máquinas Ltda. no período de 2006 a 2013.
Objetivos da pesquisa	Geral: identificar e analisar os impactos resultantes das relações entre organizações empresariais e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no Brasil. Específicos: • Descrever como a empresa estruturou essas relações para perceber as motivações, dificuldades e os resultados alcançados, confrontando a percepção dessas relações com a dos parceiros envolvidos; • Identificar os desafios para a consolidação de parcerias futuras entre empresas e *stakeholders* ligados à cadeia da reciclagem no estado de Goiás, em particular na capital, Goiânia; • Contribuir para a ampliação do debate sobre alternativas sustentáveis entre empresas interessadas em incluir, nas suas estratégias de gestão de resíduos sólidos recicláveis, parcerias com *stakeholders*.
Hipóteses	(i) a consolidação de parcerias com *stakeholders* está proporcionalmente associada ao aprimoramento das práticas de RSE; (ii) o engajamento de *stakeholders* nas estratégias empresariais de gestão dos resíduos sólidos recicláveis gera vantagens competitivas para as empresas e (iii) as relações entre empresas e *stakeholders* para a destinação de resíduos sólidos recicláveis gera benefícios econômicos, sociais e ambientais.
Unidades de Análise	Dois distintos modelos de engajamento de *stakeholders* adotados pela empresa: (i) a simples doação de material reaproveitável; (ii) relações que incluem, além da doação de resíduos, a estruturação de vínculos mais elaborados, com a transferência de conhecimento e apoio administrativo/operacional para que o parceiro promova a transformação e/ou comercialização do material reciclável.
Métodos de recolha e análise de dados	Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado e posterior análise de conteúdo em conjunto com dados secundários obtidos na recolha de documentos e observação de processos na empresa e no ambiente dos *stakeholders*.

Fonte: Elaborado pela autora.

2 Seleção de *Stakeholders*

Na seleção dos *stakeholders* e dos resíduos a serem considerados neste estudo, partiu-se do Mapa de Gerenciamento de Resíduos, uma planilha criada pela empresa para planejar, organizar e tornar acessível ao público interno as informações referentes à gestão de seus resíduos. Esse mapa contém todos os *stakeholders* que recebem resíduos da empresa.

A análise desse documento possibilitou a verificação da existência tanto de *stakeholders* que recebem resíduos recicláveis, quanto dos que recebem resíduos não recicláveis, como sólidos contaminados por óleo combustível e graxa, resultantes do reparo de caminhões e ônibus. Estabeleceu-se aí o primeiro critério de seleção, pois o que interessa ao estudo é a destinação dos resíduos sólidos recicláveis, o que exclui, naturalmente, os *stakeholders* que recebem resíduos não recicláveis.

Verificou-se ainda que há dois tipos de relação da empresa com *stakeholders*: a *relação de RSE* e a *relação comercial*. A classificação *relação de RSE* diz respeito aos *stakeholders* a que a empresa destina voluntariamente resíduos, o que, conforme o conteúdo teórico apresentado na revisão de literatura, define a prática socialmente responsável.

Na categoria *relação comercial* estão inseridos os parceiros com os quais a empresa comercializa resíduos. Essa relação em particular inclui duas situações: aquela em que a empresa paga para que seu resíduo seja destinado em conformidade com a legislação ambiental brasileira e aquela em que empresa o vende para outras empresas de reciclagem ou de transformação.

De posse desses dados, elaborou-se o quadro 4, em que consta a lista dos resíduos sólidos recicláveis, os *stakeholders* responsáveis pelo seu recebimento, o tipo de relação estabelecida com a empresa e a situação dessa relação no momento da coleta das informações, se *ativa* ou *inativa*.

Após esse levantamento, foi possível descartar então as relações da empresa do *tipo comercial*, porquanto esse modelo de relação não atenderia ao propósito da pesquisa.

Assim, foram contabilizadas onze organizações que possuíam potencial para se tornarem objeto de investigação. A lista não pretendia ser exaustiva, desta forma, pareceu mais adequado, tendo em vista os objetivos do estudo, utilizar o método de

amostragem não casual por conveniência para a seleção do grupo de *stakeholders* passíveis de investigação.

A partir da decisão sobre o método de amostragem aplicado, tornou-se imprescindível incluir outros fatores de seleção para a escolha da amostra. Neste aspecto, pareceu adequado estabelecer que fossem estudados apenas *stakeholders* que possuíssem relações com a empresa por no mínimo seis meses e que, à primeira vista, encaixassem de algum modo nas unidades de análise propostas para a investigação (quadro 3).

Quadro 4: Lista de resíduos sólidos recicláveis e os stakeholders envolvidos na relação com a empresa

RESÍDUO	***STAKEHOLDER***	**TIPO**	**SITUAÇÃO**
Papel, Papelão e Plástico	Associação de Combate ao Câncer em Goiás – ACCG	RSE	Inativa
	Goiás Reciclagem	Comercial	Ativa
	Cooperativa de Reciclagem de Lixo – COOPREC	RSE	Inativa
	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis Beija-Flor	RSE	Inativa
	Cooperativa dos Catadores de Material Reciclável – Cooper-Rama	RSE	Inativa
Lonas publicitárias	Instituto Flamboyant	RSE	Inativa
	Casulo	RSE	Inativa
Madeira	Projeto João de Barro	RSE	Inativa
	Instituto Pestalozzi	RSE	Ativa
	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – Apae	RSE	Ativa
Resíduos eletrônicos	Sucata Eletrônica	Comercial	Ativa
	Instituto Pestalozzi	RSE	Inativa
	Nova Opção	Comercial	Inativa
Vidros	Indicom Ambiental	Comercial	Ativa
Vasilhames plásticos	Indicom Ambiental	Comercial	Ativa
Sucata	Ipiranga Reciclagem	Comercial	Ativa
Filtro de óleo	Ipiranga Reciclagem	Comercial	Ativa
Baterias e Pilhas	Ipiranga Reciclagem	Comercial	Ativa
	Programa de coleta seletiva da empresa Leroy Merlin	RSE	Inativa
Filtro de ar - caminhão	Indicom Ambiental	Comercial	Ativa
	Casulo	RSE	Inativa
	COOPREC	RSE	Inativa
	Centro de Referência em Assistência Social – Cras Vila Redenção	RSE	Ativa

Filtro de ar - estufa	Indicom Ambiental	Comercial	Ativa
Lâmpadas usadas	Lumitech	Comercial	Ativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Para além dos critérios apresentados, ainda foram considerados pontos de corte para a composição do grupo final, a viabilidade de contato com os representantes de cada instituição e a disponibilidade para fornecer documentos para consulta.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, esses fatores revelaram alto nível de importância no que se refere à redução da dificuldade para a recolha de informações e identificação de resultados.

Deliberou-se, ainda, por não se considerar a situação da relação – ativa ou inativa – na seleção dos *stakeholders*. Ao contrário, considerou-se que a percepção dos resultados dessas relações e dos motivos que levaram ao fim do relacionamento, seriam fundamentais na avaliação da capacidade que teria a empresa para rever estratégias, introjetar aprendizados e aplicá-los em novas iniciativas para engajamento de *stakeholders*.

Assim, o estudo focou atenção nas relações da empresa com quatro *stakeholders* que preenchiam as condições previamente estabelecidas: uma cooperativa orientada pelos princípios de economia solidária, a Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda. (COOPREC); uma unidade pública de assistência social, o Centro de Referência em Assistência Social da Vila Redenção (Cras Vila Redenção) e duas entidades filantrópicas, a Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG) e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae). Considerou-se que alargar mais o grupo de estudo imporia o risco de repetir análises e extrapolar o tempo disponível para a execução do trabalho.

Na seleção da ACCG, considerou-se a possibilidade de identificar que tipos de impacto haveria em uma parceria que, embora duradoura, nunca avançou para vínculos mais elaborados. A entidade, do início até o fim da relação, apenas recebeu a doação de resíduos da empresa. Importa ressaltar que se trata do primeiro parceiro com quem a empresa abriu diálogo para fazer a doação de resíduos – papel, papelão e plástico – em meados de 1998.

O interesse pela Apae surgiu após o estudo da cadeia produtiva de resíduos que envolve a sucata de madeira. Com a produção de duas toneladas por mês, o acúmulo desse material gera graves transtornos para a empresa. No entanto, a Belcar encontra, no desenvolvimento de parcerias sociais, garantia de seu reaproveitamento por meios economicamente mais viáveis e ambientalmente sustentáveis do que o envio para a incineração. Por isso, entender os métodos de operacionalização, a estrutura e os resultados alcançados por esse *stakeholder* nos campos econômico, social e ambiental explica por que esse parceiro se tornou relevante para o estudo.

Convém esclarecer que o Instituto Pestalozzi, assim como a Apae, possui perfil que o credenciava a participar da amostra final. Entretanto, a Pestalozzi e a Apae possuem características similares, tanto em relação ao perfil do público alvo atendido pela prestação de seus serviços filantrópicos quanto ao trabalho pedagógico desenvolvido com a madeira recebida por doação. O cuidado em diversificar a amostra conduziu à decisão de manter na pesquisa apenas uma das instituições. Assim, para definir qual dessas organizações comporia o grupo amostral final, mais uma vez, lançou-se mão da metodologia adotada para formação da amostra de natureza não casual e por conveniência, que acabou por confirmar a participação da Apae na investigação.

A Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda. (COOPREC) é um caso particularmente interessante por tratar-se de uma cooperativa constituída por pessoas de baixa renda, que vivem no limite da linha da pobreza e encontraram no trabalho com materiais recicláveis meios de prover o seu sustento e de seus familiares. Com a empresa, a cooperativa manteve relacionamento durante cinco anos e, tal como a Apae, também aparece em farto material publicitário mantido em arquivo pela Belcar. A primeira impressão é a de que os ideais previstos na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) sobre como deve ser a associação entre empresas e cooperativas parecem ter se materializado nessa relação. Por isso, a inclusão da COOPREC teve o objetivo principal de esclarecer as razões que levaram à inviabilidade de um relacionamento aparentemente promissor. Importante ressaltar ainda que com quinze anos de existência, esse *stakeholder* possui registros, documentações diversas, experiência e, por isso, é referência na prática da economia solidária entre as cooperativas do estado. Essa condição reforçou o seu credenciamento para o estudo em detrimento das demais cooperativas com as quais a empresa também mantinha relação.

Embora a empresa mantenha parceria com o Cras Vila Redenção desde 2010 por meio do desenvolvimento de projeto na área de inclusão digital, foi apenas em fevereiro de 2013 que o projeto "Vínculos Sustentáveis" para a doação e transformação de resíduos foi estabelecido. Para isso, inicialmente, pairou certa dúvida sobre a inserção desse *stakeholder*, devido ao pouco tempo de relação com a empresa na área temática analisada. Nesse caso, previa-se a impossibilidade de coletar dados com força para comprovar os resultados que se buscavam. Entretanto, durante o andamento das entrevistas com os profissionais da Belcar, foi perceptível a sua importância – o parceiro foi citado em diversos momentos e em todas as entrevistas – como exemplo de amadurecimento das práticas da empresa na gestão de diálogos e parcerias com *stakeholders*. Assim, decidiu-se alargar o prazo estabelecido inicialmente para estudo, para incluir o ano de 2013, e adequar os critérios para a seleção de *stakeholders* relativamente ao tempo de parceria para, por fim, incluir o Cras Vila Redenção na amostra final. Com isto, também se pretendeu perceber a capacidade de a empresa introjetar experiências anteriores na construção de novas relações, conforme se expôs anteriormente.

Foram assim identificados os *stakeholders* a serem incluídos no estudo em profundidade, bem como os resíduos, a situação e a duração da relação com a empresa no momento da recolha de informações (quadro 5).

Quadro 5: Relação da empresa com *stakeholders* selecionados para estudo

STAKEHOLDERS	**RESÍDUO DOADO**	**SITUAÇÃO DA RELAÇÃO**	**DURAÇÃO DA RELAÇÃO**
ACCG	Papel, Papelão e Plástico	Inativa	1998 a 2012
Apae	Madeira	Ativa	A partir de agosto de 2009
COOPREC	Papel, Papelão, Plástico e Filtro de ar de caminhão	Inativa	2007 a 2012
Cras	Filtro de ar de caminhão	Ativa	A partir de fevereiro de 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, informa-se que a constituição dessa amostra final teve o intuito ainda de verificar se as relações da empresa com diferentes *stakeholders* – instituições públicas, entidades filantrópicas e empreendimentos econômicos solidários – em diferentes níveis de relacionamento, promovem diferentes impactos.

Quanto à seleção dos resíduos, percebeu-se que não seria possível ter outro foco senão na análise da cadeia produtiva do papel, papelão, plástico, madeira e filtros de ar de caminhão. O estudo desses resíduos foi vinculado à seleção dos *stakeholders* já

apresentados, visto que era facultada a hipótese de estudar a cadeia produtiva de resíduos, caso a relação do *stakeholder* com a empresa não atendesse aos objetivos anteriormente expostos. Nesse sentido, convém esclarecer, que não houve interesse em estudar os métodos, as técnicas e os processos utilizados pela empresa para realizar o tratamento dos resíduos. Diante do apresentado, mais importante era identificar e analisar as estratégias de gestão para abrir diálogos e estabelecer parcerias com *stakeholders*.

3 A Construção dos Roteiros para Entrevistas

Os tópicos elaborados para compor os roteiros que orientaram a condução das entrevistas foram construídos com base no arcabouço teórico apresentado e em informações reveladas por meio da recolha de documentos na empresa estudo de caso. Desse modo, tais roteiros foram elaborados no decorrer do processo de revisão de literatura e nas visitas à empresa para a coleta de dados.

Dois roteiros foram construídos. Um para ser aplicado à empresa estudo de caso e outro para ser utilizado nas entrevistas às organizações parceiras. Concebidos como norteadores para a elaboração de perguntas durante as entrevistas, esses roteiros permitiram flexibilidade para a formulação de questionamentos adaptados ao perfil profissional e ao contexto social das pessoas inquiridas.

O roteiro aplicado na empresa foi dividido em sete tópicos: Percepções Teóricas sobre RSE, Motivações, Estrutura Organizacional para Operar a RSE, Engajamento de *Stakeholders* na Gestão de Resíduos, Comunicação e Relacionamento, Impactos das Relações e Desafios.

De modo geral, os quatro primeiros tópicos foram elaborados com o objetivo principal de obter do entrevistado informações que revelassem seus conhecimentos teóricos sobre as práticas de RSE, as motivações que levaram a empresa a estabelecer parcerias na gestão de resíduos para, em seguida, analisar se suas práticas e intenções, conscientes ou não, convergiam com o conteúdo teórico apresentado na revisão de literatura.

O quinto tópico envolveu questionamentos diretos com o intuito de identificar e descrever os mecanismos utilizados pela Belcar para abrir diálogos, construir e manter parcerias com *stakeholders* para, no passo seguinte, verificar se tais mecanismos

estavam em sintonia com os instrumentos de comunicação e relacionamento demonstrados no estudo de Krick *et al*. (2005), sistematizado no quadro 1 deste trabalho.

O conjunto desses tópicos possibilitou a construção do contexto corporativo da empresa estudo de caso em que estão inseridas as práticas de RSE com engajamento de *stakeholders* para a gestão de resíduos. Nesse aspecto, a contextualização foi necessária para que, finalmente, nos tópicos seis e sete, fosse possível identificar e analisar os resultados, as dificuldades, o aprendizado e os desafios futuros vinculados à gestão dessas relações.

As perguntas formuladas a partir desse roteiro também permitiram a coleta de informações para a identificação de percepções dos entrevistados na empresa sobre os resultados dos diálogos e das parcerias no ambiente dos *stakeholders* envolvidos na composição deste estudo. Dessa forma, a sistematização apresentada tornou-se relevante para produzir a abordagem empírica capaz de confirmar as evidências sobre a eficácia da teoria dos *stakeholders* que Tavares (2011) sugeriu em seu estudo.

O roteiro aplicado aos *stakeholders* estruturou-se basicamente em cinco tópicos: Estrutura da Organização, Motivações, Relacionamento, Impactos e Desafios.

Assim, os dois primeiros tópicos focaram no questionamento sobre os objetivos que orientam a existência da organização e suas motivações para abrir diálogo e/ou fazer parceria com a empresa. O terceiro envolveu perguntas relacionadas à descrição das relações e à identificação dos mecanismos usados pelo *stakeholder* para se relacionar com a Belcar.

Por fim, os dois últimos tópicos trataram dos resultados, aprendizados e desafios observados pela organização como resultantes dessas relações. Primeiro no seu próprio ambiente para, em seguida, partir para a identificação de possíveis impactos percebidos pelos *stakeholders* no ambiente da empresa.

4 O Caminho até as Entrevistas

Na seleção dos entrevistados da empresa, levaram-se em conta dois critérios: o conhecimento sobre a área temática de discussão e a autonomia do cargo ocupado pelos

possíveis entrevistados para tomar decisões estratégicas no contexto empresarial estudado.

Para atender a esses critérios, primeiramente, foi entrevistada a diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, senhora Cristina Souza. Sócia da empresa desde 1996, idealizadora e gestora do programa de responsabilidade social, Cristina Souza dirige atualmente as áreas de Recursos Humanos e *Marketing* sendo assim, o elemento da empresa mais indicado para fornecer informações que viabilizem a construção do contexto histórico que envolve o objeto analisado.

Para a segunda entrevista, selecionou-se a diretora Administrativa e Financeira, senhora Rosana Merheb Gedda Carneiro. Filha do fundador da empresa e também sócia, Rosana Gedda Carneiro trabalha na Belcar Caminhões desde 1988 e detém, quatro áreas sob o seu comando: Assistência Técnica, Peças, Administração e Financeira. Basicamente, buscava-se, com essa entrevista, entender o ponto de vista do setor financeiro sobre as estratégias utilizadas pela empresa para engajar *stakeholders* na destinação de materiais recicláveis e verificar se há, na visão dessa diretoria, vantagens competitivas e benefícios econômicos para a Belcar, conforme se referiu na segunda e terceira hipóteses deste estudo.

Por fim, era necessário sair do campo estratégico e ouvir quem operacionaliza os diálogos e viabiliza as parcerias com as organizações selecionadas. Com esse intuito, tornou-se necessário entrevistar a assessora de Comunicação e *Marketing*, senhorita Grazielle Nascimento. Ela operacionaliza as decisões da diretoria para manter alinhadas a gestão da RSE e o negócio da Belcar. Isto é, para que tais decisões levem em conta os aspectos econômico, social e ambiental do empreendimento. Dentre suas atribuições, está a coordenação do projeto "Vínculos Sustentáveis", em que se incluem as relações do tipo RSE para a destinação de resíduos. Outro profissional também foi selecionado, o coordenador Administrativo de Peças, senhor Regis Cavalcante, escolhido por ser o responsável pelo contato com a Apae e pela remessa da sucata de madeira para esse *stakeholder* selecionado para a análise, com o qual Grazielle Nascimento não mantém contato.

As entrevistas realizadas atingiram os níveis hierárquicos, estratégico e operacional da empresa estudo de caso. Ressalte-se que os tópicos que incluem perguntas referentes à percepção teórica e às motivações para a adoção da RSE como estratégia de negócio foram aplicados apenas às sócias da empresa, justamente por

serem as responsáveis pela decisão sobre o caminho a ser seguido pela Belcar no âmbito do tema discutido. Assim, ao incorporar estes dois níveis de gestão, o estudo possibilitou a coleta de informações que apontaram o *status* da questão no ambiente interno da empresa.

As entrevistas foram então agendadas por e-mail e realizadas nas dependências da Belcar, com média de uma hora de duração. Em clima informal, os entrevistados demonstraram tranquilidade ao responder às perguntas.

Não foram identificadas dificuldades para a obtenção de informações e a coleta de dados durante a investigação na empresa. Inclusive, na disponibilização de registros que evidenciavam falhas na gestão de resíduos ou na exposição de inquietudes sobre o caminho que a empresa trilha e as dificuldades que enfrenta para manter relacionamentos com *stakeholders*. Esses registros foram devidamente tratados, analisados e acabaram por constituir a composição da análise final deste trabalho. Os roteiros utilizados e as transcrições das entrevistas realizadas na empresa estudo de caso constituem o material dos anexos: I, II, III e IV.

Com relação aos *stakeholders*, as entrevistas realizaram-se nos seus respectivos ambientes de trabalho e duraram uma média de uma hora e sete minutos. Em geral, não foram identificadas dificuldades para a obtenção de informações sobre as relações, quer seja na pesquisa de documentos, quer seja nos relatos durante as entrevistas.

Os contatos foram iniciados após o término das entrevistas na empresa estudo de caso, por meio do envio de cartas de apresentação. Nessas correspondências, estavam expostos os objetivos da pesquisa, a garantia de confidencialidade de dados fornecidos e a solicitação de autorização para a divulgação de nomes dos entrevistados, gravação de áudio, transcrição e inserção das entrevistas transcritas como anexos da dissertação.

Apenas a ACCG solicitou a leitura do texto final que relata a sua relação com a empresa antes de autorizar a publicação. Os demais *stakeholders* somente pediram cópia do trabalho concluído para arquivo particular.

Convém, neste momento, relatar as particularidades que envolveram os contatos com cada *stakeholder* individualmente para que seja possível a compreensão dos seus contextos organizacionais e dos procedimentos internos seguidos para a efetivação das entrevistas.

O contato inicial com a ACCG deu-se por telefone. Entretanto, embora a instituição tenha sido receptiva sobre a sua participação na pesquisa exposta na carta de apresentação, dificuldades posteriores retardaram o agendamento de visitas e inviabilizaram a obtenção de autorização para gravação de áudio da entrevista com esse *stakeholder*. Após 33 dias de tentativas por meio de ligações telefônicas e envio de e-mails, finalmente a coordenadora da central de captação de recursos da Associação aceitou responder às perguntas do roteiro de entrevista. O encontro realizou-se na sala de trabalho da coordenadora, localizada no segundo andar do prédio que compõe o complexo de atendimentos prestados pela Associação. Porém, por determinação superior, não foi autorizada a gravação de áudio da entrevista. Diante disso, para não inviabilizar a participação desse *stakeholder*, optou-se por trabalhar apenas com a análise dos dados anotados durante a entrevista. Esses dados foram analisados em conjunto com as informações coletadas no *site* da entidade e confirmados por *e-mail* pela referida coordenação.

A entrevista com a Apae teve lugar no Complexo III, também denominado Centro de Profissionalização Dr. Lincoln Marques da Rocha (CEPROLIM). O ambiente tranquilo e cercado de área verde contribuiu para o tom amistoso dos encontros. Para atender ao objetivo proposto, foram entrevistados a coordenadora geral do complexo e o professor da oficina de marcenaria, onde é trabalhada a sucata de madeira doada pela Belcar. As entrevistas foram agendadas por *e-mail* e, embora tenha havido certo protocolo na obtenção da autorização de gravação de áudio, todo o procedimento foi finalizado em cinco dias.

No total, foram realizadas duas visitas à instituição. A primeira, para conhecer o trabalho da Apae, observar os processos de tratamento do resíduo recebido pela empresa e obter informações sobre os passos seguintes para a gravação de áudio das entrevistas. Na segunda, finalmente, realizaram-se as entrevistas autorizadas pela direção local da Associação. Os roteiros e a transcrição dessas entrevistas constituem os conteúdos dos anexos V e VI.

O primeiro contato com a COOPREC fez-se por telefone. No dia seguinte, a entrevista foi realizada com a educadora ambiental nas instalações da cooperativa, em sala arejada, adequada para captação de áudio e rodeada de cooperados que trabalhavam na separação de material reciclável. A transcrição do conteúdo da entrevista com a educadora ambiental da Cooperativa constitui o anexo VII.

Os contatos iniciais com o Cras Vila Redenção foram feitos também por telefone. Para fornecer de forma integral as informações sobre a relação com a Belcar, a coordenadora do Centro optou por responder ao roteiro de entrevista em conjunto com o educador social responsável pela operacionalização dos diálogos e das parcerias da unidade pública com a empresa estudo de caso. Após o agendamento, realizaram-se as entrevistas na sala do Cras onde é ministrada a oficina de artesanato para a transformação dos filtros de ar de caminhão doados pela Belcar. Do primeiro contato até a gravação da entrevista, contaram-se sete dias. O conteúdo dos inquéritos foi agrupado e transcrito no anexo VIII.

Durante as entrevistas, a atenção manteve-se na necessidade de assumir uma atitude próxima da fenomenologia, procurando-se entender as peculiaridades das relações estabelecidas entre os parceiros a partir da interpretação e interferência dos agentes envolvidos. Importante destacar nesse aspecto que o foco nunca deixou de ser a empresa estudo de caso como organização, ou, na linguagem da ecologia humana, a pesquisa transcorreu sempre centrada nas ações do sistema-empresa a partir das determinações que diferentes agentes lhe imprimem. Nesse sentido, foi interessante perceber as particularidades das estratégias utilizadas pela Belcar para construir relações com organizações sem fins lucrativos, instituições públicas e com empreendimentos econômicos solidários comprovadamente orientados por distintos princípios de gestão e operação.

5 Análise Documental

A análise das fontes secundárias focou-se em documentos criados pela empresa relacionados à gestão de resíduos sólidos recicláveis, como o Mapa de Gerenciamento de Resíduos, bem como em atas de reuniões, projetos, fichas de controle de saídas de resíduos e planilhas financeiras. Outros documentos, como organogramas, descrições de cargos, resultados de pesquisa de clima, planejamento estratégico, resultados financeiros, acervo fotográfico, publicações na mídia e trabalhos acadêmicos pertinentes ao tema realizados sobre a empresa também foram incluídos na composição do estudo.

Os *stakeholders* contribuíram ainda com a disponibilização de documentos diversos, como estatutos, boletins informativos, relatórios de desempenho e documentos referentes ao histórico e à estrutura de funcionamento das suas organizações. Muitos

desses documentos encontram-se disponíveis para consulta pública em portais eletrônicos e *blogs* na *internet*.

Para além dos documentos criados e mantidos em arquivo pela empresa estudo de caso e pelos *stakeholders*, também realizou-se levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica e investigação documental que revelaram outras fontes disponíveis para consulta na *internet*, como dissertações, artigos científicos, periódicos, filmes e artigos em jornais e revistas publicados sobre a empresa e sobre seus parceiros.

Foi possível ainda observar todo o processo de coleta, separação e reciclagem dos resíduos tanto na empresa, quanto em alguns *stakeholders*. Essas experiências em conjunto com a vivência profissional anterior, em que, por nove anos esta pesquisadora esteve vinculada ao desenvolvimento e à implantação de projetos de RSE mantidos pela empresa, possibilitaram o incremento das informações e o enriquecimento da análise dos impactos ora pesquisados.

Por fim, ressalta-se que as múltiplas fontes de dados tiveram o papel fundamental de evitar a parcialidade na condução da pesquisa. Nessa perspectiva, convém esclarecer que os *stakeholders* selecionados foram estudados isoladamente, mas inseridos nas estratégias de RSE da empresa. Quanto às conclusões, estas foram construídas a partir da comparação de padrões de informações entre os *stakeholders* e desses com a empresa estudo de caso.

CAPÍTULO III

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

1 A Empresa Estudo de Caso

1.1 Histórico da Empresa

A Belcar Caminhões foi fundada em 1983, na cidade de Goiânia, no estado de Goiás, quando formalizou contrato de concessão com a rede Auto Latina – fusão das fábricas *Volkswagen* e *Ford*. Sua sede está, desde 1988, estrategicamente posicionada na Rodovia BR 153, de grande fluxo de caminhões. Desde 2003, possui filial na cidade de Itumbiara, localizada a duzentos quilômetros ao sul da capital, que presta serviços de assistência técnica e venda de peças a quarenta e uma cidades dessa região.

Em 2008, o grupo alemão MAN Aktiengesellschaft anunciou a aquisição de cem por cento da *Volkswagen* Caminhões e Ônibus no Brasil, que antes pertencia à *Volkswagen AG*, subsidiária da *Volkswagen*, responsável pela produção de ônibus e caminhões no Brasil desde 1996. A MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg), sediada em Munique e fundada há 250 anos, tem vendas anuais de 15,5 bilhões de euros e emprega 55 mil pessoas em todo o mundo, segundo dados da empresa. Assim, a Belcar Caminhões, antes uma concessionária *Volkswagen* Caminhões e Ônibus, passou a fazer parte do grupo MAN Latin America.

Considerada uma empresa de médio porte, com 225 trabalhadores, a Belcar, como é internamente denominada, acompanha o crescimento no mercado de caminhões da marca e se destaca como a maior concessionária de caminhões e máquinas da rede MAN na região Centro-Oeste do Brasil.

A relação societária que cria a Belcar Caminhões está dividida entre duas famílias: a família Gedda e a família Souza. A família Gedda é a sócia majoritária e preside a empresa. É composta pelo diretor geral, senhor José Gedda Neto e seus filhos, o senhor Franco José Gedda, diretor Comercial e a senhora Rosana Merheb Gedda Carneiro, diretora Administrativa e Financeira. A família Souza está representada pela diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, senhora Cristina Souza. Juntos, os sócios ocupam quatro diretorias e são diretamente responsáveis pela condução dos negócios da empresa.

A Belcar Caminhões está dividida em cinco departamentos: Departamento de Vendas, sob a direção do senhor Franco, Departamento de Recursos Humanos e *Marketing* sob a direção da senhora Cristina e os departamentos de Assistência Técnica, Peças e Administrativo/Financeiro, sob a direção da senhora Rosana.

A figura 3 ilustra o vínculo familiar que une em sociedade as duas famílias na administração da Belcar.

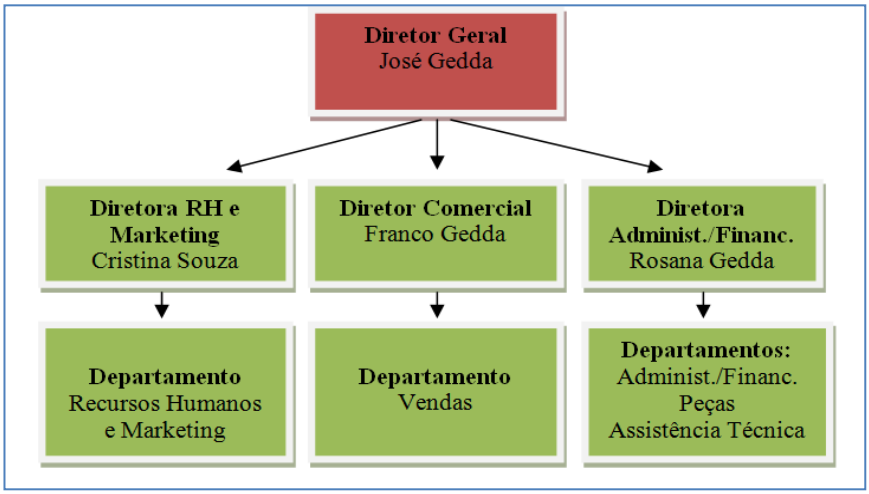

Figura 3: Quadro societário e diretoria de departamentos da empresa
Fonte: Elaborado pela autora

2 A Adoção da RSE como Ferramenta de Gestão

A filantropia é, comumente, confundida com a prática da RSE, porque o envolvimento pontual de empresas, restrito a sentimentos de boa vontade, ainda permeia o cenário corporativo brasileiro (REIS, 2007; INSTITUTO EUVALDO LODI, 2010). Muitas empresas apropriam-se do discurso da responsabilidade social para propagar ações beneficentes que atendem a problemas imediatos ou a clamores sazonais em datas comemorativas especiais (CAMARGO, 2010). Entendem assim, cumprir seu papel social e contribuir para a redução dos graves dilemas sociais existentes no País.

Nessa linha de discussão, as entrevistas com a diretoria da Belcar – anexos I e II – revelam depoimentos nos quais transparece o conhecimento sobre conteúdos que definem uma empresa socialmente responsável e, nesse aspecto, o que a diferencia de ações empresariais filantrópicas ou assistencialistas. As diretoras, quando perguntadas sobre o porquê de adotar a RSE como estratégia de gestão, alinham pensamentos na compreensão de que o papel das empresas deve ser mais abrangente e ir além do que lhes é legalmente exigido. Assim, entendem que a responsabilidade social é uma forma

de gestão que enfatiza questões como transparência, ética e respeito nas relações da empresa com suas partes interessadas. Sob essa perspectiva, um novo modelo de gestão dos negócios.

> ...a responsabilidade social é um passo adiante do que sempre foi feito como assistencialismo. Fazer doações para instituições de caridade. Fazer campanha. Fazer filantropia. Eu acho que a responsabilidade social ela é mais profunda. Não é só você tirar um pouco do que você lucra. Tirar um pouco do que você tem e ajudar alguém. Eu acho que a responsabilidade social é uma maneira de você gerenciar o seu negócio. E não é só um discurso, não. Se você vai empreender... Se vai montar um negócio, você tem sim que pensar no que aquilo vai impactar a fauna, a flora, o meio ambiente, as pessoas que ocupam aquele espaço ou que estão ali no entorno (SOUZA, 2013).

> Então, se você não paga os salários em dia. Paga fora da folha. Se você está deixando de pagar imposto. Se você não está dando os benefícios básicos para os seus colaboradores. Como é que você vai fazer projeto social e ser chamado de socialmente responsável? (CARNEIRO, 2013).

De partida, essas declarações apontam a existência, na empresa, de ações conscientes na concepção da responsabilidade social como ferramenta de gestão, conforme Reis (2007). E, nessa perspectiva, também a ciência do aumento da relevância da responsabilidade por parte da iniciativa privada no desenvolvimento da cultura de gestão socialmente responsável dentro do modo de produção capitalista.

Pragmaticamente, no entender da diretora de Recursos Humanos e *Marketing* as empresas são ainda, em última análise, reflexo de seus líderes:

> Então assim, eu acho que é da pessoa. É dos próprios dirigentes. Acho que é a base de tudo. Se você é uma pessoa gananciosa, egoísta, que só pensa em você mesma, em se dar bem a qualquer custo, em corromper, fazer tudo por causa do dinheiro, esquece! Porque a empresa dessa pessoa vai ser gerida dessa forma porque ela é assim. Então, o que ela é se reflete no que ela faz. Isso é óbvio (SOUZA, 2013).

Essa concepção encontra respaldo no pensamento de Almeida (2004) segundo o qual, o desempenho social da empresa e, neste caso também o ambiental, é a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes. No caso da Belcar, a cultura e as práticas empresariais refletem a postura pessoal dos seus donos. A análise do seu histórico organizacional e de informações colhidas durante as entrevistas permitem inferir que a inserção da responsabilidade social na gestão do negócio da empresa foi resultado de um processo de amadurecimento das ações filantrópicas de cunho pessoal praticadas pelo patriarca da família Gedda desde a fundação da empresa. “Essa coisa,

por exemplo, que eu vejo no meu pai, que é dessa época, de ajudar o outro, porque a pessoa já foi muito pobre e hoje tem uma situação melhor" (CARNEIRO, 2013).

Isto permite concluir que, contrariamente ao que constataram Reis (2007) e Rocha (2009) em análise sobre o contexto de formação da responsabilidade social no Brasil, na Belcar, a adoção da RSE como estratégia de negócio não foi motivada por forças externas ou pressões sociais. O movimento na empresa foi proativo, de dentro para fora e de "cima para baixo" (CARNEIRO, 2013). Segundo a diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, "a empresa sempre fez esse caminho do assistencialismo, da filantropia, da ação social, do projeto social. [...] que a empresa sempre fez através de seus dirigentes. Muitas vezes com recurso próprio, sem dizer nada pra ninguém" (SOUZA, 2013).

Foi possível perceber que a empresa iniciou seu processo de transformação das práticas filantrópicas em ações de RSE após 1998, quando a senhora Cristina Souza assumiu a Diretoria do Departamento de Recursos Humanos. No ano seguinte, a empresa filiou-se ao Instituo Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e passou a ter contato com os conceitos que nortearam o que Young (2011) chamou de "salto estratégico" rumo à construção da cidadania corporativa. Nas palavras da diretora:

> ...a empresa, quando ouviu falar em responsabilidade social, ela [a empresa] percebeu que aquilo que ela faz é responsabilidade social. Ela ainda não alcançava naquela época, em 1998, o verdadeiro conceito, porque não tinha muito acesso. Mas já começa a ter contato com esse conceito e começa a ver que ela estava muito próxima disso. E o que ela poderia fazer pra se aproximar mais do que é fazer responsabilidade social e começar a avançar (SOUZA, 2013).

A análise dos planos estratégicos da empresa relativos à inserção da RSE como ferramenta de gestão revelam importantes mudanças operadas pela diretoria da Belcar na concepção e adequação da sua estrutura administrativa e operacional ao novo modelo de gestão. Dessa forma, a construção de uma área exclusiva para tratar de assuntos relacionados à RSE pode ser percebida como o exemplo mais forte desse processo de mudança vivido pela empresa. A área de RSE centralizou assim todos os projetos e ações da Belcar relacionadas ao que, no seu entendimento, tratavam de ações socialmente responsáveis.

Por isso, pode-se depreender que a Belcar acompanhou conscientemente as mudanças na cultura corporativa do empresariado brasileiro que despontavam no

contexto empresarial, sobretudo no estado de São de Paulo, como aponta o trabalho de Cappellin e Giffoni (2007).

Apesar de compreender que a adoção da RSE requer, além do discurso, um comprometimento com a educação corporativa e mudanças estratégicas bem mais profundas do que o envolvimento em ações meramente caritativas, a diretoria da Belcar reconhece que o seu modelo de negócio, embora convergente com os critérios que o definem como socialmente responsável, atualmente concebe a existência de práticas filantrópicas em menor ou em maior escala. As palavras da diretora administrativa e financeira justificam essa opção da empresa: "Se você não gostar de fazer filantropia, jamais você vai ser uma empresa socialmente responsável" (CARNEIRO, 2013).

Conforme se observou, a prática da filantropia para a Belcar não é apenas um estágio a ser superado em direção à sustentabilidade, como defendem Melo Neto e Fróes (2001) e Reis (2007). É, antes, uma estratégia necessária para manter bons relacionamentos, tendo em vista o atendimento a demandas emergenciais, sobretudo, as emanadas por seus trabalhadores e por demais *stakeholders* com os quais mantém parceria. Estas, por sua vez, ainda motivadas pelo sentimento de boa-fé que a acompanha desde a sua fundação e, desta forma, confirmam sua origem vinculada às bases do pensamento católico (LOUETTE, 2007).

De qualquer forma, o processo de inserção da RSE na gestão das empresas não é simples e, como se viu, também não é linear, ou por estágios de evolução. Ao contrário, exige esforços alheios à competência corporativa, sensibilidade por parte dos gestores, além de foco e avaliação contínua das ações para que possam dar bons resultados. Nota-se que o caminho escolhido pela Belcar foi também motivado por expectativas positivas na adoção da RSE como modelo de gestão. Nas palavras da diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, a empresa vislumbra também "uma forma de divulgar sua marca de forma positiva não só para os seus clientes, para os trabalhadores da empresa, mas para a comunidade em geral, porque isso é um valor" (SOUZA, 2013).

3 O Processo de Engajamento de *Stakeholders*

As estratégias da Belcar para a inserção de *stakeholders* na gestão de resíduos sólidos recicláveis serão analisadas no âmbito do amadurecimento das práticas do seu programa de responsabilidade social, pois entende-se que não faria sentido tratá-las isoladamente. Por serem operacionalizas dentro do referido programa, a compreensão da amplitude dos seus impactos só será possível se inserida neste contexto, como sintetiza a fala da diretora administrativa e financeira:

> Não é só uma empresa que tem cuidado com o meio ambiente. A empresa que cuida dos seus resíduos tá dando exemplo pros seus colaboradores aqui dentro. Ela não está fazendo um discurso. Ela está fazendo uma prática. E essa prática está sendo exemplificada. E é a mesma empresa que paga os seus colaboradores corretamente, que paga todos os seus encargos, que tem uma relação com seus fornecedores super ética. Que não vai aceitar trocar uma peça de um caminhão se ele não tiver precisando trocar. Que não vai aceitar vender mais caro uma peça pra um cliente que tem uma capacidade financeira maior (CARNEIRO, 2013).

De acordo com informações coletadas, a relação da empresa com *stakeholders* para a gestão de resíduos sólidos recicláveis inicia-se em 1998.

Durante o processo de reestruturação interna para receber a certificação ISO 9002, a empresa identifica material passível de reciclagem que, até então, era enviado para o Aterro Sanitário Municipal. Motivada pelas crenças filantrópicas expostas em tópico anterior, decide fazer contato com a Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG) para a doação de papel, papelão e plástico.

Como será possível perceber, associar as questões sociais e ambientais às estratégias da empresa reforça os resultados da aplicação da teoria dos *stakeholders*, que, na visão de Freeman (1984), verdadeiramente, criam valor, geram ganhos de imagem e vantagens competitivas para a empresa, uma das hipóteses levantadas nesta investigação. Também Savitz (2007) acredita que envolver os *stakeholders* nos processos de tomada de decisão e práticas de negócios que possam afetá-los constitui uma ferramenta eficaz para converter hostilidade em energia positiva, traduzindo-se, por conseguinte, em fator crítico de sucesso. Entretanto, para que isso ocorra, será necessário que a empresa tenha um processo declarado de gestão de *stakeholders*, como prefere Boszczowski (2010).

Com relação à gestão de resíduos, esse processo será iniciado na Belcar a partir de 2006. Nesse ano, a empresa experimenta um vertiginoso crescimento no seu volume

de vendas, sobretudo, após o lançamento, pela *Volkswagen* Caminhões, da linha de veículos *Constellation*. A empresa viu seu faturamento triplicar, e o volume de resíduos acompanhou esse crescimento na mesma proporção. Por isso, sobressaem os problemas relacionados à destinação da crescente quantidade de resíduo reciclável que se acumulava no pátio da empresa e dificultava a movimentação de veículos de grande porte que por lá circulam.

A diretoria, em entrevista, diz ter reavaliado o nível de importância da questão ambiental no meio corporativo e, como resposta ao cenário adverso, criou a área de gestão ambiental vinculada ao programa de RSE. Essa área, na sua análise, foi pensada exclusivamente para tratar da relação da empresa com o meio ambiente.

Esse posicionamento converge com a pesquisa de Freitas *et al*. (2011), que destacam a temática ambiental como um dos principais tópicos de preocupações entre os *stakeholders* identificados pelas empresas investigadas no seu estudo. Convém lembrar que outros autores consultados concordam que não é mais suficiente que as empresas apenas tenham em conta o seu processo produtivo (SEIFFERT, 2011). Esses autores defendem a necessidade de as organizações empresariais acompanharem o impacto do produto e/ou da prestação de serviço em toda a sua trajetória; ou seja, desde a matéria-prima utilizada, passando pelo eventual descarte de embalagem, até uma adequada destinação do resíduo sólido final.

É interessante observar que os impactos ambientais oriundos do aumento no volume de negócios da empresa passaram a exigir práticas mais eficientes relacionadas à gestão ambiental, a fim de traduzir para o ambiente corporativo o "respeito ao meio ambiente em toda a nossa cadeia produtiva", referido na política ambiental da empresa (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA, 2006).

Perguntada sobre o porquê de a empresa engajar *stakeholders* nas estratégias de gestão de resíduos, a diretora de Recursos Humanos e *Marketing* sintetiza o pensamento da empresa:

> Pra que o discurso dela [da empresa], de que é socialmente responsável, se confirme quando ela vai doar seus resíduos. A gente pode ganhar dinheiro com isso? Pode. Mas a outra opção é transformar esse resíduo em matéria-prima pra contribuir para uma instituição (SOUZA, 2013).

Porém, durante o processo de seleção de *stakeholders* para este estudo, verificou-se que a empresa mantém relações do tipo "comercial" para a destinação de

parte de resíduos sólidos recicláveis. No entanto, a venda de resíduos não faz parte da atividade fim da Belcar, que limita-se à comercialização de veículos automotores, peças, acessórios e serviços. Para esclarecer essa situação, a empresa aponta três razões. A primeira, refere-se à dificuldade em identificar instituições e/ou cooperativas para estabelecer relações do tipo RSE e destinar todo o volume de resíduos produzido em seu sistema produtivo: "Atualmente, aqui em Goiânia a gente tem pouquíssimas instituições. Pouquíssimos lugares que absorvem esse resíduo que a gente produz. É um problema!" (SOUZA, 2013).

O coordenador Administrativo – responsável pela destinação da sucata de madeira, do papel, do papelão e do plástico – apresenta outra justificativa para a comercialização:

> Foi pela dificuldade de transportar o papelão, o material. Por quê? Porque antes juntava muito papelão e não tinha onde colocar. A Goiás Recicláveis [empresa de reciclagem] já fornece um local pra gente colocar, então, ele não fica jogado no pátio. Ele fica todo organizado. Então, por isso a gente optou porque antes a gente tinha que levar pra tal lugar. Então a gente tinha que disponibilizar gente pra organizar o papelão lá no fundo [central de resíduos], disponibilizar carro, motorista pra levar, descarregar. Então estava gerando muito transtorno pra Belcar (SILVA, 2013).

A terceira razão diz respeito ao entendimento da diretoria de que as parcerias comerciais que mantém, fazem parte da sua cultura. Estão, portanto, introjetadas nas práticas que envolvem a gestão de resíduos. Conforme informações da diretora administrativa e financeira, o valor financeiro arrecadado com a venda desses resíduos vai para a "caixinha" dos funcionários. Após contabilizado formalmente como prática comercial da empresa, o montante é dividido entre o Departamento de Recursos Humanos e *Marketing* e o Departamento de Assistência Técnica.

O recurso tem destinações diversas, desde aluguel de campos de futebol e realização de eventos sociais para lazer dos trabalhadores, até financiamento de projetos sociais e ações filantrópicas em benefício de demais *stakeholders* com os quais mantém parceria, inclusive na gestão de resíduos.

Movida então pela necessidade de perceber a dimensão do problema que envolvia a geração de resíduos por seu sistema produtivo economicamente aquecido, a Belcar relata ter decidido contratar profissional especificamente para mapear todos os resíduos por ela produzidos e, de posse dos resultados, propor alternativas sustentáveis para a sua destinação.

> Então existe um mapa que se chama "Mapa de gerenciamento de resíduos". Nesse mapa está descrito tudo o que a empresa produz, de que forma ela coleta, de que forma ela armazena, de que forma ela sai daqui... Entendeu? Então, o trabalho dessa pessoa foi pesquisar em Goiânia que lugares, que instituições, que pessoas poderiam receber essa madeira [e os demais resíduos] pra transformar em matéria-prima. Então, foi um levantamento com esse objetivo (SOUZA, 2013).

Esse profissional aprofundou a análise sobre a produção de resíduos registrada no Manual de Gestão Ambiental (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA., 2006) e elaborou o "Mapa de Gerenciamento de Resíduos", uma planilha de controle interno que, por ser um estudo minucioso que considera a origem, o volume, o armazenamento, o transporte, a legislação e a destinação recomendada para os resíduos produzidos pela empresa, acaba por possuir as características exigidas para composição do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS). Esse plano é documento obrigatório às empresas, previsto na Lei n. 12.305/2010, que versa sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010). A legislação foi finalmente implementada quatro anos depois, após vinte anos de tramitação na câmara legislativa brasileira, conforme apresentado na revisão teórica.

Em sua segunda edição, o Manual apresenta o Sistema de Gestão Ambiental da Belcar, pautado em três eixos de trabalho: a educação ambiental, o gerenciamento de resíduos e o projeto Vínculos Sustentáveis (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA, 2010), como apresenta a figura 4.

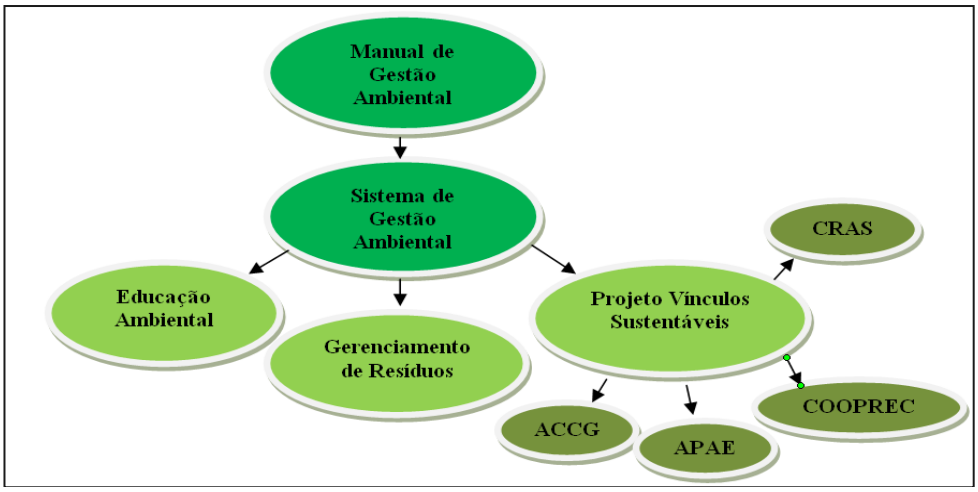

Figura 4: Sistema de Gestão Ambiental da Belcar Caminhões.
Fonte: Elaborado pela autora.

Após análise do projeto Vínculos, como é denominado internamente, é possível concluir que ele foi concebido para fechar o ciclo do Sistema de Gestão Ambiental da Belcar. Ou seja, após desenvolver ações educativas que estimulam os trabalhadores a

adotarem o consumo consciente, realizar a coleta seletiva em todas as suas linhas de atuação e mapear os resíduos gerados no processo produtivo, a empresa opera diálogos e estabelece parcerias com instituições sociais e da iniciativa privada para garantir a destinação adequada de rejeitos. Nesse sentido, a expectativa da diretoria, expressa no projeto, é transformar os resíduos recicláveis, por meio de doação, em renda para entidades filantrópicas como a ACCG; em oportunidade de profissionalização para jovens portadores de necessidades especiais, como os assistidos pela Apae Goiânia e em estímulo à geração de trabalho e renda para cooperativas de reciclagem, como a COOPREC, e para pessoas em situação de risco social assistidas por órgãos públicos, como o Cras Vila Redenção. Sob a perspectiva ecológica, pode-se notar semelhança entre esse comportamento da empresa com os observados na natureza, em que as sobras abandonadas por uma espécie servem de alimento a outras, possibilitando a circulação da matéria de forma contínua através da teia da vida (CAPRA, 2002).

A partir dos dados coletados nas entrevistas, foi possível perceber que os *stakeholders* são mapeados por meio de pesquisa na *internet*, consulta a outras empresas que geram resíduos similares aos da Belcar, divulgação pela *intranet* e consulta interna a trabalhadores para identificar possíveis parceiros. "É pesquisa mesmo, é estudar, é correr atrás" (NASCIMENTO, 2013).

Posteriormente, são realizados contatos por telefone ou por *e-mail* e até mesmo visitas com o objetivo de conhecer as atividades desenvolvidas pelo possível parceiro e verificar a viabilidade de ele começar a receber o resíduo da empresa. De acordo com a literatura de gestão de *stakeholders*, o seu mapeamento pode caracterizar-se por essas práticas (KRICK *et al*., 2005; BOSZCZOWSKI, 2010; SPITZECK *et al*., 2011; FREITAS *et al*., 2011).

4 Comunicação e Relacionamento com *Stakeholders*

Boszczowski (2010) aponta três fases interdependentes de iniciativas de engajamento de *stakeholders:* conhecer demandas, interagir e tomar decisões, particularmente, a partir de dois focos: a comunicação e o relacionamento.

Na comunicação da empresa estudo de caso com seus parceiros, conforme os estudos de Spitzeck *et al*. (2011), Freitas *et al*. (2011), Boszczowski (2010) e Krick *et al*. (2005), para repassar informações sobre a sua gestão, valores e princípios às partes

interessadas, verificou-se o emprego das seguintes estratégias no ambiente da empresa: Carta de Princípios – registro das normas de conduta da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona –, o Manual de Gestão Ambiental, já mencionado, e os projetos "Família Amiga do Meio Ambiente" – que envolve as famílias dos trabalhadores em campanhas de educação ambiental –; "5 Rs Ambiental" – com foco na educação ambiental interna –; "Vínculos Sustentáveis", também já mencionado; "Encontro com Fornecedores" – que envolve o alinhamento de práticas comerciais e socioambientais entre fornecedores e empresa. A Belcar também publica regularmente o balanço social no modelo IBASE, idealizado pelo sociólogo Herbert de Souza, emite relatórios com análises sobre desempenho ambiental e participa de palestras, conferências, representações em conselhos de classe empresarial e fóruns sociais com a temática socioambiental. Nesses eventos, dentre outros assuntos, discute amplamente alternativas para a gestão sustentável de resíduos. A empresa mantém ainda informações relacionadas às práticas de RSE no seu *site* oficial, em seu *blog* e na rede social *facebook*. Essas estratégias são emanadas da diretoria, tanto da área de Recursos Humanos e *Marketing* quanto Administrativa e Financeira, para posterior operacionalização e monitoramento pela equipe de Comunicação e *Marketing*.

Entretanto o mais importante nesse ponto da análise será descrever como a empresa abriu diálogos e estruturou relações individualmente com cada *stakeholder* selecionado. Para tanto, serão analisados o histórico particular dos parceiros, os documentos e as entrevistas realizadas com os seus coordenadores, em conjunto com as entrevistas e demais informações coletadas na empresa.

A análise dos *stakeholders* possibilita conhecer os impactos das relações à luz das percepções dos parceiros incluídos nas estratégias de RSE para engajamento de *stakeholders* utilizadas pela Belcar. Assim, será possível ainda identificar as motivações, as dificuldades e os resultados alcançados nos contextos dos *stakeholders* estudados a partir do relacionamento desenvolvido com a empresa.

Na perspectiva da ecologia humana, o objetivo é compreender essas práticas centradas nas ações do sistema-empresa a partir das determinações que diferentes *stakeholders* lhe imprimem. O fio condutor desta decisão foi o intuito de apresentar de forma didática a descrição e a análise dos resultados alcançados nessas relações, para posterior identificação de padrões de informações entre os *stakeholders* e destes com a empresa estudo de caso.

4.1 A Empresa e a Associação de Combate ao Câncer em Goiás (ACCG)

A ACCG é uma instituição privada de caráter filantrópico que se dedica ao combate ao câncer. Fundada em 1956, constitui atualmente um centro nacional de referência no tratamento de câncer, que também desenvolve ações de prevenção e pesquisas na área da oncologia. A organização está dividida em quatro unidades: Centro Médico Ambulatorial, Hospital Araújo Jorge, Instituto de Ensino e Pesquisa e Unidade Oncológica, localizada na cidade de Anápolis. Atende a pacientes de Goiânia, do interior e de outros estados do País. Em média, realiza por ano 900.000 procedimentos, entre consultas, internações, cirurgias, aplicações de doses de quimioterapia, sessões de radioterapia, entre outros.

Como é uma entidade beneficente de assistência social na área da saúde, portanto, sem fins lucrativos, as fontes de financiamentos que mantêm a ACCG são originadas de celebração de convênios com as três esferas do poder público brasileiro – municipal, estadual e federal –, através do uso de "Cofrinhos Solidários" – recipientes de plástico que, até 2012, eram espalhados pelos estabelecimentos comerciais de Goiânia para a coleta de moedas –, bem como dos contatos telefônicos para captação de doações junto à comunidade.

O setor de Captação de Materiais Recicláveis é o responsável pela captação de resíduos junto à iniciativa privada e comunidade em geral. Atualmente, esse setor, assim como os demais setores ligados à captação de recursos, passa por uma reestruturação após crise institucional vivida pela ACCG no ano de 2012. Assim, informações publicadas pela diretoria da instituição no "Relatório Anual 2012" (ASSOCIAÇÃO DE COMBATE AO CÂNCER EM GOIÁS, 2012) revelam que a referida crise acabou por afetar a imagem da organização perante os seus públicos de interesse e, consequentemente, a sua saúde financeira. Por isso, a ACCG vem registrando queda vertiginosa nas doações tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas – 60% no primeiro mês após a crise e 30% ao mês a partir do segundo, conforme dados do relatório.

Os contatos da Belcar com a ACCG iniciaram-se em 1998, quando a empresa abriu o diálogo com a Associação para a doação de papel, papelão e plástico. Esse, como se expôs, foi o primeiro registro de engajamento de *stakeholders* na gestão de resíduos.

A captadora de recursos da ACCG, senhora Deuba Assunção[26], informou durante a entrevista que, antes da reestruturação pela qual vem passando, a coleta de resíduos era realizada através de parceria com empresa privada. Esta tinha a responsabilidade de recolher o material na fonte doadora, vender e repassar o valor financeiro para a instituição. Os valores arrecadados com a venda eram então investidos em despesas administrativas emergenciais e/ou na manutenção dos projetos da Associação. Não houve, então, meios de perceber os impactos, especificamente relacionados à venda de resíduos ou ainda dos resíduos doados pela empresa estudo de caso.

A senhora Deuba está no cargo de captadora de recursos há apenas oito meses, o que lhe impossibilitou repassar informações sobre as motivações que levaram a Associação a estabelecer relações com a Belcar. Os dados coletados basicamente apontam para relação de natureza informal. Os contatos, quando necessários, eram realizados por telefone, e visavam a programar a retirada de materiais da empresa. Nos 14 anos de relacionamento para a doação de resíduos, não foram identificados documentos que sugerissem interesse na formalização da relação ou mesmo no registro de resultados exclusivamente dessa prática, tanto por parte da ACCG quanto da Belcar.

A relação findou-se em 2012, quando a ACCG ficou impossibilitada de cumprir o cronograma para retirada de materiais das instalações da empresa devido aos problemas relatados anteriormente. Como são produzidos em grande quantidade – duas toneladas/mês –, a retirada desses resíduos é fundamental para a recuperação de espaços na Central de Resíduos, local onde são armazenados.

De forma geral, para a ACCG os impactos observados nessa relação referem-se a resultados positivos para as empresas e para as entidades filantrópicas. Na percepção da profissional, a empresa, ao desenvolver ações dessa natureza, reforça a sua imagem relacionada à responsabilidade socioambiental ao passo que a instituição, por meio da comercialização dos resíduos recebidos, conta com uma fonte financiadora para manter a prestação dos serviços filantrópicos a que se propõe.

Assim, foi possível perceber no relato da senhora Deuba e nos documentos analisados que os resultados da relação da ACCG com a Belcar, de forma ampla, unem-

[26] Durante a pesquisa, não foi dada à pesquisadora autorização para gravar a entrevista. As informações relacionadas a essa associação que não tiverem como fonte seu Relatório Anual de 2012, foram coletadas em contato não registrado entre a pesquisadora e a captadora de recursos da ACCG.

se aos resultados das demais parcerias público/privadas mantidas pela organização. Sob essa perspectiva, provocaram impactos sociais positivos vinculados ao cumprimento dos propósitos de "promover a assistência, o ensino e a pesquisa em cancerologia" (ASSOCIAÇÃO DE COMBATE AO CÂNCER EM GOIÁS, 2012, p.10), expressos na missão filantrópica da Associação.

Diante do exposto, pode-se concluir que a parceria, como busca de sinergias entre competências e recursos para transformar as metas e intenções em ações para a destinação socialmente responsável de resíduos, pode ser compreendida como a estratégia de relacionamento utilizada pela empresa para uni-la a este *stakeholder*. O quadro 6 sintetiza os dados coletados sobre a relação da Belcar com essa associação.

Quadro 6: Síntese dos dados coletados ACCG/Belcar

Motivações	ACCG: Não foi possível identificar	
	Belcar: Destinar resíduos em alinhamento com a gestão da RSE	
Estratégica de relacionamento	Parceria	
Natureza da relação	Informal	
Resíduo envolvido na relação	Papel, papelão e plástico	
Resultados alcançados	Para a ACCG:	Fomento ao desenvolvimento de ações relacionadas à atividade filantrópica da ACCG
	Para a Belcar (na visão da ACCG):	- Cumprimento da RSE - Valorização da imagem institucional
Dificuldades para manter a relação	Impossibilidade de cumprimento do cronograma de retirada do resíduo do ambiente da empresa	
Desafios futuros	Não foi possível identificar	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 A Empresa e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae)

No Brasil, a primeira Apae foi criada em 1954. Atualmente, a Associação está presente em mais de duas mil cidades. Entidade de defesa de direitos, filantrópica e de utilidade pública, a Apae Goiânia, fundada em 1969, atende a cerca de 500 usuários com deficiência intelectual, associada ou não a outras deficiências – deficiências múltiplas –, nas áreas de assistência social, prevenção, saúde, educação, preparação, qualificação e encaminhamento para o mundo do trabalho. Assim, se autodefine como uma instituição de defesa de direitos da pessoa com deficiência, mas também de

amparo, orientação e colaboração com a família do associado. Em resumo, uma organização de inclusão social (SANTANA, 2013).

Os contatos da Belcar restringem-se ao Complexo III da Apae Goiânia, onde se localiza o Centro de Profissionalização Dr. Lincoln Marques da Rocha (Ceprolim). Nessa unidade, são atendidos jovens e adultos com capacidades cognitivas para desenvolver habilidades funcionais requeridas pelo mercado de trabalho. Após frequentar oficinas de fabricação e acabamento de peças decorativas, cozinha, jardinagem e horticultura, marcenaria, limpeza e serviços administrativos, esses jovens adquirem aptidões que os credenciam ao mundo profissional. Nessa situação, a Apae divulga que desde 2000 são mais de 100 jovens contratados por empresas locais. Esse número é motivo para comemoração, pois a maioria dos alunos da instituição não possui capacidades motoras que lhes permitam a apreensão da leitura e da escrita o que, nos tempos atuais, dificulta bastante o seu ingresso no mundo profissional. Entretanto, alguns desses jovens, quando inseridos, tendem a trabalhar durante anos na mesma empresa – alguns há mais de 11 anos –, o que constitui um reforço positivo à imagem da Apae junto ao empresariado local. Como são obrigados legalmente a cumprir cotas de contratação de pessoas com deficiência (BRASIL, 1991), os empresários abrem novos postos de trabalho regularmente e fomentam o ciclo de preparação e encaminhamento de pessoas como as assistidas pela Associação.

O relacionamento da Belcar com a Apae se estabeleceu em 2009, a partir da pesquisa realizada pela empresa para a doação de madeira. Segundo informações da diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, essa pesquisa priorizava rastrear possíveis parcerias estrategicamente localizadas no entorno da Belcar. O intuito era evitar transtornos aos processos internos quanto ao transporte de resíduos pela empresa para localidades distantes da sua sede.

Convém esclarecer que a sucata de madeira é originada a partir das embalagens de peças de veículos (paletes) e do processo que a Belcar denomina de “desmonta” de caminhões novos. Durante as visitas à empresa, foi possível observar a dimensão do problema que envolve a gestão desse resíduo, sobretudo, em relação ao espaço físico por ele ocupado no pátio da oficina. Quando parceiros como a Apae deixam de absorver esse material, ele se acumula rapidamente e ultrapassa a capacidade de armazenamento da Central de Resíduos. Nesses casos, a solução é dar-lhe destinos diversos, desde o envio para fazendas da região, onde se transforma em cercas, ou, como acontecia até

2011, seu encaminhamento a empresas de panificação, para ser consumido como lenha para os fornos. Em razão disso, o projeto desenvolvido pelo senhor Carlos de Oliveira, professor de marcenaria da Apae, para resignificar a madeira doada pela empresa é denominado “Fênix”, em referência ao mito grego da ave que ressurgia das cinzas provenientes das chamas do seu progenitor (OLIVEIRA, 2013).

O professor relata que após contato telefônico, a empresa encaminha a madeira até a Apae em veículo próprio. Quando chega à associação, a madeira é armazenada em galpão coberto e após a seleção, limpeza e preparação dos pedaços, é trabalhada pelos alunos e transformada em móveis e peças decorativas únicas, com detalhes minuciosos e incomuns: “Uma obra de arte em termos de criatividade e tudo mais” (OLIVEIRA, 2013). São recheadas, assim, de valor afetivo, por terem sido concebidas pelas mãos de quem “a gente sabe que não teria a oportunidade de não fazer quase nada. Pra muita gente é desacreditado” (SANTANTA, 2013), como refere a senhora Marlene Santana, coordenadora da Apae Complexo III. A figura 5 apresenta algumas peças produzidas pela escola de marcenaria da Associação a partir da sucata de madeira doada pela Belcar.

Figura 5: Peças produzidas pela Apae a partir da madeira destinada pela Belcar.
Fonte: Acervo fotográfico da empresa.

Desde o início, o trabalho é desenvolvido com foco na aprendizagem do aluno. Envolve, desta maneira, diversas etapas que incluem a pesquisa e o controle de qualidade para a concepção das peças, o uso de equipamentos de proteção e o manuseio do ferramental de marcenaria artesanal, noções de educação ambiental, cooperação, respeito, hábitos e atitudes para o trabalho, coordenação motora e percepções matemáticas sobre lateralidade, espessura e tamanho. Por isso, a confecção de algumas peças pode levar até mais de dois meses. O tempo despendido pelos alunos está alinhado ao objetivo pedagógico das oficinas, distinto do modelo de produção industrial

em larga escala, ensinado nas escolas regulares de formação técnica no País, em que o aluno com rapidez produz grande volume de peças, mas perde a chance de apreender e compreender todas as fases do processo produtivo, como acontece na Apae (OLIVEIRA, 2013).

Esse modo educativo de transformação dos paletes explica por que a instituição não pode receber com frequência toda a madeira produzida pela Belcar, que entende de maneira equivocada essa situação e relaciona a demora na absorção de novo carregamento à falta de mão de obra na instituição para trabalhar a madeira, a problemas no funcionamento da marcenaria ou até mesmo à existência de estoques em excesso de resíduos e de peças produzidas a partir dos paletes doados (SILVA, 2013). Este descompasso mostra certo distanciamento da empresa em relação à realidade de parceiros como a Apae e, por conseguinte desconhecimento dos objetivos pedagógicos propostos pela instituição para ressignificar os resíduos. A solução também aparece na entrevista com o coordenador que reconhece a necessidade de acompanhamento mais próximo dos trabalhos realizados pelo parceiro: “Então acho que tá faltando a gente ir lá fazer uma visita pra ver o que tá acontecendo” (SILVA, 2013).

Na fase final, os móveis e as peças decorativas são colocados à venda na loja de artesanato mantida pela instituição. Segundo Marlene Santana (2013), a Belcar incentiva a comercialização dos produtos feitos pela Apae por meio da aquisição e encomenda de peças para presentear clientes e funcionários, da abertura de espaços para a exposição desses produtos na empresa e em eventos comerciais em empresas de clientes e pelo parcelamento e desconto em folha de pagamento de salários do valor de peças adquiridas por seus funcionários durante essas exposições. Estes reconhecem no resíduo transformado o valor socioambiental da parceria (SANTANA, 2013). Assim, os recursos arrecadados geram renda e são investidos na manutenção das oficinas e, por conseguinte, no desenvolvimento do trabalho pedagógico e profissionalizante oferecido pela Apae.

Por outra via, a madeira doada pela Belcar também se transforma em objetos cênicos que compõem as encenações do corpo de teatro formado pelos alunos da Apae, ou em mesas, cadeiras e armários embutidos solicitados aos aprendizes da escola de marcenaria, conforme necessidade interna da Associação. Os recursos financeiros que seriam despendidos pela Apae na aquisição desses móveis e objetos cênicos são de certa

forma poupados e investidos na compra de outros materiais para atender às demandas da organização.

A senhora Marlene Santana (2013) e o senhor Carlos de Oliveira (2013) dizem não ter identificado dificuldades em manter a parceria com a Belcar. Apenas lamentam a sua baixa capacidade para receber regularmente o material oferecido pela empresa, devido aos motivos expostos anteriormente. A Apae classifica o relacionamento como "muito tranquilo, amistoso e significativo" (SANTANA, 2013) e valoriza a iniciativa da empresa. Define esta prática como o exercício da responsabilidade socioambiental por meio da educação ambiental de trabalhadores, da proteção ao meio ambiente e da inclusão social sintetizada na "...mensagem de uma empresa que reconhece a necessidade de preservar o nosso planeta" (SANTANA, 2013).

Tal como se verificou no relacionamento com a ACCG, não foram encontrados documentos – registros de objetivos, responsabilidades e resultados alcançados – que formalizassem essa parceria. Apenas identificou-se uma espécie de recibo fornecido pela Apae à empresa, que comprova a doação de material. A ausência de registros coloca a relação no nível da informalidade e pode inviabilizar, no futuro, a busca de resultados mais consistentes em termos de parcerias.

Na percepção dos entrevistados na Apae (SANTANA, 2013; OLIVEIRA, 2013), os impactos da parceria para a instituição são diversos e positivos: contribuição para a preservação da natureza através da reciclagem de material, elevação da autoestima dos aprendizes durante o processo de desenvolvimento das peças, preparação para a vida e para o mercado de trabalho com as habilidades adquiridas no processo pedagógico de produção dos materiais reaproveitados, reciclagem e ressignificação do valor do resíduo, superação de preconceitos e resgate social em busca do respeito, do reconhecimento e da cidadania das pessoas assistidas pela instituição e, finalmente, estímulo à geração e reserva de recursos financeiros para a Apae. Nesse aspecto, vale relatar ainda que a organização muitas vezes precisa adquirir no mercado matéria-prima para realizar suas oficinas pedagógicas, por não encontrar parceiros que possam doá-la. O caso dos retalhos de MDF (*Medium Density Fiberboard*) ilustra essa questão. Esses resíduos antes eram doados por indústrias de mobiliário. Porém, os industriais, após observarem o trabalho de ressignificação da madeira realizado pela Apae, passaram também a produzir peças e/ou comercializar esse material no mercado, o que provocou

o declínio das parcerias e trouxe dificuldades para a manutenção do trabalho educativo da Associação.

Os entrevistados também observam impactos positivos na elevação da responsabilidade ecológica das pessoas que consomem rapidamente e fazem encomendas das peças produzidas por seus alunos.

> Porque o valor dessa peça tá na questão de saber que é [de material] reaproveitável. De uma madeira que ia ser queimada, que ia ser jogada fora, que ia poluir o meio ambiente. Ela foi reutilizada... Traz essa consciência nas pessoas também de comprar aquele tipo de móvel porque sabe que tá contribuindo com a instituição e com o planeta também. Com o meio ambiente (OLIVEIRA, 2013).

Assim, de maneira geral, pode-se concluir que a madeira, antes incinerada como resíduo do sistema produtivo da Belcar, ajuda a manter em funcionamento o trabalho pedagógico da Apae, estimula a geração de renda, evita gastos financeiros da instituição com a aquisição de materiais úteis às oficinas e amplia as possibilidades de inserção de pessoas com deficiência no mundo corporativo. Essas pessoas, mesmo diante da impossibilidade de aprender a ler e a escrever, ingressam no mercado de trabalho e elevam sua autoestima, tornam-se autogestoras, autônomas, ao adquirirem conhecimentos e habilidades úteis para o exercício da sua cidadania:

> Então, tirou isso de incinerar, queimar, eliminar isso através do fogo pra trazer uma resposta e revitalizar esse material em termos de dar outro significado. Trouxe à tona esse produto que você vê aí. Essas peças lindas que têm um valor muito significativo pra nós... E quem vê, admira. Elogia o trabalho. Elogia a equipe, a capacidade de criar e desenvolver (SANTANA, 2013).

Em última análise, ainda foi possível observar impactos indiretos dessa relação, como a desoneração do sistema previdenciário brasileiro, pois esses jovens, ao serem contratados como profissionais, deixam de receber benefícios sociais pagos pelo governo a pessoas que não possuem ou deixam de possuir capacidade de prover o seu sustento por suas próprias vias ou por meio de familiares (BRASIL, 1993). O quadro 7 sintetiza a relação com essa associação.

Quadro 7: Síntese dos dados coletados Apae/Belcar

Motivações	Apae: Cumprir seu objetivo filantrópico	
	Belcar: Destinar resíduo a entidades próximas a seu entorno e alinhar esta prática a gestão da RSE	
Estratégica de relacionamento	Parceria	
Natureza da relação	Informal	
Resíduo envolvido na relação	Sucata de madeira	
Frequência do recebimento do resíduo	Média de três meses para receber novo carregamento	
Atividades desenvolvidas pela empresa na relação com a Apae	Abertura de espaços para exposição das peças produzidas	
	Incentivo para que os trabalhadores da empresa adquiram as peças produzidas	
	Encomenda e Aquisição de peças produzidas pela Apae	
Resultados alcançados	Para a Apae	Fomento ao cumprimento do seu objetivo filantrópico, especialmente relacionadas à inclusão social, ampliação das possibilidades de ingresso no mercado de trabalho e a superação de preconceitos
		Estímulo à geração de renda
		Educação ambiental dos aprendizes
		Elevação da autoestima dos aprendizes que trabalham com a produção de peças
		Valorização do resíduo através da reciclagem da madeira
		Estímulo à criatividade das pessoas que trabalham com a transformação do resíduo
		Visibilidade das atividades da Apae no cenário local
		Reserva financeira para investimento em outras demandas da Associação
	Para a sociedade	Preservação da natureza através da reciclagem de materiais
		Redução no volume de resíduos recicláveis enviados para os aterros e/ou lixões
		Elevação da responsabilidade ecológica das pessoas que adquirem as peças recicladas
		Impacto positivo na comunidade do entorno
		Desoneração do sistema previdenciário brasileiro
	Para a empresa na visão da Apae	Cumprimento da RSE
		Valorização da imagem institucional
Dificuldades para manter a relação	Não foram relatadas quaisquer dificuldades em manter a relação	
Desafios futuros	Não foi possível identificar	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 A Empresa e a Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda. (Cooprec)

A Cooprec surgiu em 1998, sob a orientação do Núcleo Industrial de Reciclagem (NIR) do Instituto Dom Fernando/Sociedade Goiana de Cultura e Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). É formada por 22 moradores do bairro Jardim Conquista, localizado na Zona Leste da capital goiana. Essas pessoas não se encaixam necessariamente no perfil dos denominados "catadores de material reciclável", conforme entendimento de Boechat *et al*. (2005) e Cunha (2011), nem se reconhecem como tal. Embora vivam dos rendimentos originados do lixo, não o catam nas ruas da cidade por meio de carrinhos puxados a mão, como esclarecem os próprios cooperados. Nesse aspecto é importante observar que, apesar de alheios ao trabalho de coleta nas ruas, vivem em condições sociais que as aproxima da referida categoria de trabalhadores e que, as levaram a trabalhar com reciclagem de lixo.

São pessoas de baixa renda. Desempregados, alcoolistas, dependentes químicos, deficientes físicos e/ou excluídos do mercado de trabalho por outras razões. A maioria – 17 pessoas – não cursou os primeiros anos do ensino formal. 77% são mulheres entre 40 e 64 anos, migrantes, mas não recentes e mantêm laços de relacionamento com suas famílias e vizinhos.

Os objetivos da cooperativa são: promover a educação ambiental, a coleta seletiva de lixo, a reciclagem e gerar renda para os cooperados, proporcionando-lhes melhores condições de vida. Nesses termos Singer (2002) explica que a economia solidária e o comércio justo são formas de possibilitar que pessoas historicamente excluídas consigam pelo seu próprio esforço coletivo superar a condição de exclusão social.

Durante os 15 anos de existência, a cooperativa já fabricou diversos produtos a partir da reciclagem do lixo: telhas de papel/papelão; grânulos a partir de sacolas plásticas, que eram utilizados na fabricação de mangueiras de jardim; húmus, através de orgânicos; folhas de papel artesanal, através de fibra do tronco de bananeira; caixas para presentes e outros tipos de artesanato. Esses produtos foram comercializados, geraram renda e beneficiaram seus cooperados diretamente durante alguns anos. Entretanto, atualmente a Cooprec trabalha apenas com a separação e venda dos materiais coletados pela prefeitura. Entregues aos cooperados, esses materiais que somam em torno de 40

toneladas por mês, são percebidos como de propriedade coletiva, mantêm a cooperativa e geram renda semanal em torno de 130[27] reais para cada cooperado.

A Cooprec possui controles administrativos, faz rateio proporcional à produtividade, e os cooperados contribuem com taxa de 20% para o rateio das despesas totais. Há divisão de tarefas e realizam-se mutirões para "desacumulo" de materiais e limpeza do galpão. Dessas atividades são incumbidos inclusive aqueles que exercem funções administrativas, como o presidente e demais dirigentes. Os integrantes da cooperativa reúnem-se em assembleia para demonstração e prestação de contas. Mas ela depende do auxílio de agentes externos, como instituições financeiras – por meio de parcerias e financiamentos – e da Companhia de Urbanização de Goiânia (Comurg)[28] – que lhe repassa recursos conveniados e o material reciclável coletado. Possui Estatuto e Regimento Interno e mantinha contrato formal que regia a relação de parceria com a Belcar.

Os contatos da empresa com a Cooperativa ocorreram em 2007, através das reuniões que criaram o Fórum de Coleta Seletiva e Inclusão Social. Idealizado e coordenado pela Belcar, em conjunto com a Delegacia Regional do Trabalho, a Federação das Indústrias do Estado de Goiás e Instituto Ethos, o fórum propunha envolver diversos atores da sociedade nas discussões em torno da implantação do projeto municipal de coleta seletiva de lixo urbano. Dessa discussão participavam o Movimento Nacional de Catadores de Material Reciclável (MNCR), instituições públicas nas esferas municipal e estadual, instituições de ensino superior, entidades representativas de classe, cidadãos voluntários, ONGs e iniciativa privada.

No início do relacionamento com a empresa, a cooperativa recebia como doação apenas papel, papelão e plástico, que retirava da empresa através de veículo próprio, conforme cronograma previsto no contrato de parceria. Entretanto, a senhora Lúcia Ivani Pinheiro – cooperada há 15 anos e educadora ambiental – relata que, com os frequentes problemas mecânicos do caminhão de coleta da cooperativa, deixava-se de recolher o material na empresa no dia e horário programados (PINHEIRO, 2013). Esses atrasos, como já foi mencionado, causavam transtornos de toda ordem aos processos internos da empresa e sobrecarregavam sua Central de Resíduos.

---

[27] Cerca de 42,20 euros por semana, à cotação de 8 de agosto de 2013, em que um euro vale 3,08 reais. Disponível em: http://eurohoje.com/. Acesso em: 8 ago. 2013

[28] Companhia pública ligada à prefeitura municipal, responsável pela coleta e destinação do lixo urbano.

A partir de 2009 os vínculos com a cooperativa ficaram mais estreitos. A Belcar ao analisar a sua cadeia produtiva de resíduos, detectou a possibilidade de transformar o filtro de ar, resíduo produzido a partir da manutenção de caminhões, em peças de artesanato. A destinação desse material recomendada pelo "Manual de Boas Práticas de Gestão Ambiental para a Rede *MAN Latin America/Volkswagen Caminhões e Ônibus"* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONCESSIONÁRIOS MAN LATIN AMERICA, 2011) pode ser: a incineração, a disposição em aterro classe I ou o coprocessamento na produção de cimento. Vale ressaltar que, no Brasil, a produção desses filtros aumenta assustadoramente, também, acompanhando o vertiginoso crescimento no volume de vendas de veículos pesados no País, resultado imediato de políticas de estímulo ao crédito praticadas pelo Governo Federal desde 2003, conforme se discutiu na revisão teórica deste estudo. Assim, com base na análise de relatórios internos da Belcar, foi possível estimar que a cada mês sejam trocados 289.131 filtros de ar somente nos concessionários MAN no Brasil. E o destino dessas peças acaba por ser, invariavelmente, os lixões e aterros sanitários, visto que, a incineração de materiais envolve vultosa quantia financeira – no caso da Belcar, 4.000[29] reais por mês. A alternativa encontrada pela empresa foi o estabelecimento de parcerias para a transformação e ressignificação desse resíduo. Primeiro, com a Cooprec e depois com o Cras Vila Redenção.

A ideia de transformação dos filtros em peças de arte surgiu a partir de um projeto, desenvolvido pelo curso de *Design* da PUC Goiás em parceria com a Cooprec. Assim, a possibilidade de independência financeira para os cooperados através da comercialização das peças gerou grande expectativa entre os parceiros. De um lado, a empresa resolveria um passivo ambiental e economizaria ao evitar a incineração de materiais. Do outro, seria finalmente garantida à cooperativa, a possibilidade de geração de renda e trabalho previsto no projeto Vínculos Sustentáveis (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA, 2010b).

Diante da possibilidade de atingir os resultados estabelecidos no projeto, a Belcar então transportava em veículo próprio até a Cooprec o filtro com todos os seus componentes recicláveis e não recicláveis, e o papel, o papelão e o plástico que já não eram recolhidos pela cooperativa devido ao problema com o transporte relatado

[29] Cerca de 1.298 Euros à cotação de 8 de agosto de 2013, em que um euro vale 3,08 reais. Disponível em: http://eurohoje.com/. Acesso em: 8 ago., 2013.

anteriormente. Os resíduos então eram pesados, e a cooperativa entregava recibo à empresa, declarando o volume total do material recebido.

A figura 6 exibe os objetos desenvolvidos pela Cooprec através do projeto Arte e Conquista a partir da reciclagem do papelão destinado pela Belcar. São pastas para arquivo de documentos e caixas para vinhos. A figura 7 mostra o filtro de ar de caminhão na forma original, antes de ser enviado à cooperativa, e após transformação em luminárias e lixeiras pelas mãos de artesãos da Cooprec.

Figura 6: Objetos produzidos pela Cooprec a partir do papelão destinado pela Belcar.
Fonte: Acervo fotográfico da empresa.

Figura 7: Filtros de ar na forma original e após reciclagem por artesãos da Cooprec.
Fonte: Acervo fotográfico da empresa.

A pesquisa documental revelou o registro de inúmeras visitas à cooperativa e participações em reuniões – por meio de fotografias e registros em atas –, com o intuito de superar as dificuldades que surgiram durante o período de experimentação do processo de transformação dos filtros em objetos de arte. Algumas peças foram produzidas, divulgadas, expostas em feiras nacionais e internacionais através de ações incentivadas pela empresa. Porém, problemas relacionados à necessidade de contratação de mão de obra para realizar a separação do material metálico – arandelas – do objeto filtrante antes de ser enviado à cooperativa parecem ter sido ponto incontornável na manutenção da relação.

De um lado, a Cooprec entendia que essa era uma medida necessária para que os cooperados não desperdiçassem tempo e não ficassem expostos a riscos de acidentes de trabalho durante o processo de separação das partes do resíduo. Do outro, a empresa resistia em assumir os custos de abertura de um novo posto de trabalho que, no seu entendimento, não estaria relacionado com a sua atividade fim.

> O que esbarrou no filtro especificamente foi aquilo que já falei. A pessoa ia ficar separando filtro, aí ela ia receber de quem? Da Belcar. Então a Belcar teria que assumir essa responsabilidade de assumir essa mão de obra, que não tem nada a ver com o negócio dela. A empresa poderia pagar um salário mínimo sem assinar a carteira [de trabalho], digamos assim. Mas a empresa não vai fazer isso. Então não precisa ser funcionário. "A gente vai pegar o dinheiro [da venda] do resíduo e pagar". Mas isso gera um problema trabalhista insuperável. [...] Então aí, estabeleceu-se um impasse e a coisa não avançou (SOUZA, 2013).

Os acidentes de trabalho – cortes nas mãos dos cooperados por falta de uso de equipamentos de proteção – no processo de separação do suporte metálico do conteúdo filtrante e durante o seu manuseio para a produção das peças de artesanato, somados à falta de interesse comercial por parte do consumidor em adquirir os objetos reciclados e a dificuldade de a Belcar continuar a levar esses materiais até a cooperativa, acabaram por provocar o fim da parceria.

> Nós tivemos um grande sonho achando que a questão dos filtros ia dar muito lucro pra cooperativa. Ia chamar muita atenção. Esse foi uma coisa que não deu. Muito difícil de trabalhar. A menina não conseguiu. Machucava demais. O arame muito duro né? [...] Quando tirava o arame... E mesmo na hora de manipular ele, que fazia o artesanato, pegava a parte de fora e fazia as lixeirinhas e pegava a parte de dentro e fazia as luminárias, mas não teve saída [com tristeza]. Não chamou assim... atenção (PINHEIRO, 2013).

No entendimento da Cooprec, a relação de parceria com a empresa resumia-se apenas à destinação de material reciclável. De fato, não houve evolução na relação, conforme as expectativas registradas no projeto Vínculos Sustentáveis (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA., 2010b). A transferência de conhecimento para a transformação dos resíduos não se estabeleceu em razão das dificuldades relatadas. Nesse aspecto, a diretora de Recursos Humanos e *Marketing* concorda com a opinião da Cooperativa, embora informe que os resultados quanto ao estímulo à geração de trabalho e renda aparecem equivocadamente nos textos internos para inscrição das ações de RSE da empresa em premiações no País. Para a diretora, "é aquela coisa que a gente põe quando está projetando e depois a gente esquece [...] de medir resultados. A grande falha da empresa é não medir resultados, sabe? Mas isso é aprendizado" (SOUZA,

2013). Importante ressaltar que Spitzeck *et al* (2011) constatam em seu estudo a relevância de as empresas registrarem os impactos do engajamento de *stakeholders* caso queiram construir relações de confiança com seus públicos de relacionamento em longo prazo.

Entretanto, ao considerar que após receber a doação do material reciclável pela empresa, a Cooperativa o separa, o enfarda e o prepara para a venda, cujo recurso remunera os cooperados, depreende-se que essas doações estimulam a abertura e manutenção de postos de trabalho na Cooprec. Portanto, atendem às expectativas de estímulo à geração de trabalho e renda para cooperativas de reciclagem registradas pela empresa no projeto Vínculos.

De qualquer forma, essa relação ajudou a empresa a receber diversas premiações locais e nacionais relativas à inserção de *stakeholders* nas estratégias de gestão de resíduos, ainda que os resultados não tenham efetivamente sido comprovados, conforme enfatizou a diretora.

Na avaliação da Cooperativa, outros impactos são também percebidos na relação com a Belcar, como a superação do preconceito pelo trabalho com a reciclagem e a consequente mudança de percepção dos cooperados sobre o exercício da sua atividade profissional: "E tinha pessoa que quando era chamado de lixeira, achava ruim, né? [risos] Hoje, se chamar, ninguém importa. Mudou bastante" (PINHEIRO, 2013).

Outro resultado relaciona-se à elevação da autoestima dos cooperados, resultado do acolhimento oferecido pela empresa durante as coletas de material, que repercutiu positivamente na capacidade de captar mais parcerias.

> Olha, uma das coisas que eu mais gostei de trabalhar com a Belcar nessa época foi a questão do respeito mútuo tanto dos funcionários dentro da Belcar e uma parte da diretoria. Então, assim, um respeito muito grande, um carinho muito grande com a gente. [...] Foi porque fez a cooperativa perder aquela vergonha... A gente ficava inibida de chegar na empresa e pedir o material dela. Então, com essa parceria, parece que libertou a gente dessa vergonha que a gente tinha de chegar na empresa (PINHEIRO, 2013).

A Cooprec tem consciência de que também a Belcar aufere ganhos, relacionados à imagem de empresa socialmente responsável, por destinar adequadamente seus resíduos, por meio da parceria com cooperativas. Na opinião de seu representante, uma educadora ambiental, a empresa "... ganha benefício mostrando que ela está fazendo a

sua parte social e ambiental ao mesmo tempo. Aí, ela consegue esse ISO e pra toda empresa é lucro, né?" (PINHEIRO, 2013).

Embora revele interesse na reativação da parceria, a Cooperativa lamenta a falta de condições logísticas para o recolhimento do material de reconhecida qualidade e de alto valor comercial oferecido pela Belcar. Assim, pode-se concluir que a reativação dos contatos depende da capacidade da empresa para entregar o material reciclável na Cooprec. A diretoria da Belcar relata não ter interesse em preservar a relação comercial que se estabeleceu para a venda de resíduos e que estuda a possibilidade de reativar parcerias do tipo RSE para a destinação de papel, papelão e plástico (SOUZA, 2013; CARNEIRO, 2013). Porém, o principal desafio será resolver o problema quanto à logística de entrega de resíduos até os *stakeholders*, pois não há um caminhão exclusivo para esse fim.

O quadro 8 apresenta sinteticamente os dados coletados na relação da empresa com esse *stakeholder*.

Quadro 8: Síntese dos dados coletados Cooprec/Belcar

Motivações		Cooprec: Gerar renda para os cooperados e a proteção ao meio ambiente
		Belcar: Desenvolver relações com cooperativas de reciclagem e alinhar esta prática a gestão da RSE
Estratégica de relacionamento		Parceria
Natureza da relação		Formal
Resíduo envolvido na relação		Papel, papelão, plástico e filtro de ar de caminhão
Frequência de recebimento do resíduo		Semanal
Atividades desenvolvidas pela empresa na relação com a Cooprec		Abertura de espaços para exposição das peças produzidas
		Incentivo para que os trabalhadores da empresa adquirissem as peças produzidas
		Encomenda e Aquisição de peças produzidas pela Cooprec
		Participação em diálogos com a sociedade para sensibilizar empresários a fazer a destinação de resíduos para cooperativas de catadores
		Apoio administrativo para o desenvolvimento dos protótipos de peças recicladas a partir do filtro de ar
Resultados alcançados	Para a Cooprec	Estímulo à geração de renda e trabalho
		Inclusão econômica e social
		Elevação da autoestima
		Estímulo à criatividade das pessoas que trabalham com a transformação do resíduo
		Visibilidade das atividades da Cooprec no cenário local
		Desenvolvimento de novas competências relacionadas ao estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada

	Para a sociedade	Preservação da natureza através da reciclagem de materiais
		Redução no volume de resíduos recicláveis enviados para os aterros e/ou lixões
		Impacto positivo na comunidade do entorno
	Para a empresa na visão da Cooprec	Cumprimento da RSE
		Valorização da imagem institucional
Dificuldades para manter a relação		Impossibilidade de cumprir o cronograma de retirada de material da empresa por parte da Cooprec
		Distância percorrida pelo caminhão da empresa para entrega de resíduos na cooperativa
		Acidentes de trabalho relacionados à separação da parte reciclável do filtro de ar
Desafios futuros		Encontrar alternativas para enviar o material reciclável da empresa até a Cooprec

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 A Empresa e o Centro de Referência em Assistência Social (Cras Vila Redenção)

O Cras é uma unidade pública de assistência social, com unidades em diversos bairros de Goiânia. Atende a pessoas de faixas etárias diversas – criança, adolescente, adulto e idoso – que se encontrem em situação de vulnerabilidade social em decorrência da pobreza, privação, acesso precário ou nulo aos serviços públicos, ou ainda possuam vínculos afetivos relacionais frágeis – discriminações etárias, étnicas, de gênero ou motivadas por deficiência física e/ou mental. Por isso, trabalha com a prevenção, minimização e/ou superação dessa situação através do desenvolvimento de ações de inclusão sociofamiliar e comunitária: acolhida e recepção, escuta e encaminhamento e oficinas de geração de renda.

A relação da empresa com o Cras restringe-se à unidade localizada na Vila Redenção. Nessa unidade, além dos serviços já discriminados, são oferecidos cursos de corte e costura, confecção de biscuits, *decoupage*, flores em tecido e informática. Este último, realizado em parceria com a empresa estudo de caso desde 2010.

A possibilidade de desenvolver outros vínculos com o Cras por meio de doação de resíduos foi, como no caso da Apae, também motivada pela necessidade da empresa em identificar *stakeholders* próximos a seu entorno. Segundo o educador social, Fábio Nascimento (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013), a ideia inicial da Belcar era que o Cras trabalhasse o resíduo filtro de ar envolvendo a sua população alvo em uma oficina de artesanato criada especificamente para esse fim.

Para seguir adiante, os parceiros aventaram a necessidade de elaboração de projeto com a particular finalidade de formalizar a nova relação da empresa com o Centro. As reuniões para concepção do projeto começaram em 2011, mas apenas em fevereiro de 2013 ele foi, efetivamente, implementado. Sobre o longo tempo de discussão que envolveu a estruturação do novo relacionamento, o educador explica que, por ser uma instituição pública, o Cras possui em sua estrutura hierárquica vários processos e etapas de análises a serem superadas para que um novo projeto seja finalmente aprovado.

Porém, durante as entrevistas com a empresa foi possível perceber que outros fatores também contribuíram para o prolongamento da situação de espera. As informações fornecidas pelos entrevistados revelam uma tentativa por parte da Belcar de transmitir a experiência adquirida na gestão de parceria com a COOPREC para a relação que iniciava com o Cras. Durante as reuniões para troca de saberes, a empresa identificou resistência por parte das instrutoras dos cursos do Cras em receber orientações de profissionais ligados ao projeto para transformação deste resíduo na cooperativa. "Porque teve um problema de vaidade... Porque elas... Elas são artesãs. Elas se sentiram assim... Depois, elas falando: 'Vir uma pessoa de fora pra ensinar'. Elas que ensinam! Então, assim, acaba que não foi pra frente porque elas tiveram a resistência" (NASCIMENTO, 2013). Também a Belcar aponta dificuldades de comunicação, relacionadas ao uso de linguagem demasiadamente técnica dirigida às profissionais do Cras durante os encontros para formalização da nova relação.

Paralelamente a esses problemas, os parceiros ainda conviveram com a burocracia para aprovação em instâncias públicas superiores do novo projeto apresentado pela empresa.

Diante das dificuldades, com novas coordenadoras a frente dos diálogos, tanto por parte do Cras quanto da Belcar, resolveu-se restaurar o projeto "Vínculos Sustentáveis" (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS, 2013). A atual concepção do projeto prevê que o resíduo doado pela empresa seja trabalhado nas oficinas já existentes no Cras. A partir desse novo entendimento, a relação que a empresa mantinha com a instituição desde 2010 através do projeto de escola de informática foi aproveitada e o trabalho com os filtros foi entendido como mais uma ação dentro daquele projeto, que passava a engajar *stakeholders* a partir de três vertentes: cultural, educativa e ambiental – esta última, ainda relacionada à destinação de resíduos. Com isso, desfez-se

a necessidade de aprovação em níveis hierárquicos públicos mais elevados. Essas ações, na percepção dos entrevistados no Cras e na empresa, foram articuladas com o intuito principal de “desviar-se da burocracia” (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013), superar resistências e adequar os objetivos do projeto às novas necessidades dos parceiros.

O projeto foi testado, avaliado e os resultados encaminhados para análise da Secretaria Municipal de Assistência Social (Semas) – da qual o Cras é uma unidade. Segundo o senhor Fábio Nascimento, “Em seis meses já conseguiu: ter o curso, produzir as peças e colocá-las a disposição pra venda” (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

As peças produzidas na primeira oficina piloto, com arandelas de filtro de ar de caminhão, estão apresentadas na figura 8. A aparente fase estética inicial das artesãs do Cras na manipulação e transformação deste resíduo pode ser explicada pela falta de troca de experiências entre artesãos do Cras e da COOPREC pelas razões já apresentadas.

Figura 8: Objetos produzidos na primeira oficina realizada no Cras a partir das arandelas destinadas pela Belcar
Fonte: Acervo fotográfico da empresa.

A relação formal se materializa pela doação e encaminhamento dos suportes metálicos dos filtros de ar pela Belcar até o Cras. Atualmente, a empresa possui em seu quadro de funcionários profissional responsável pela retirada do objeto filtrante – não reciclável. O resíduo encaminhado ao Cras é apenas o que será utilizado nas oficinas da instituição. Os demais componentes do filtro são enviados para incineração. Nesse relacionamento, a empresa relata também ter superado os problemas relacionados ao transporte do resíduo, pois o Cras tem uma localização muito próxima da empresa.

A figura 9 apresenta o filtro de ar na sua forma original, a parte metálica já separada do objeto filtrante – de cor laranja – e o seu armazenamento na Central de Resíduos, enquanto aguarda transporte até o Cras.

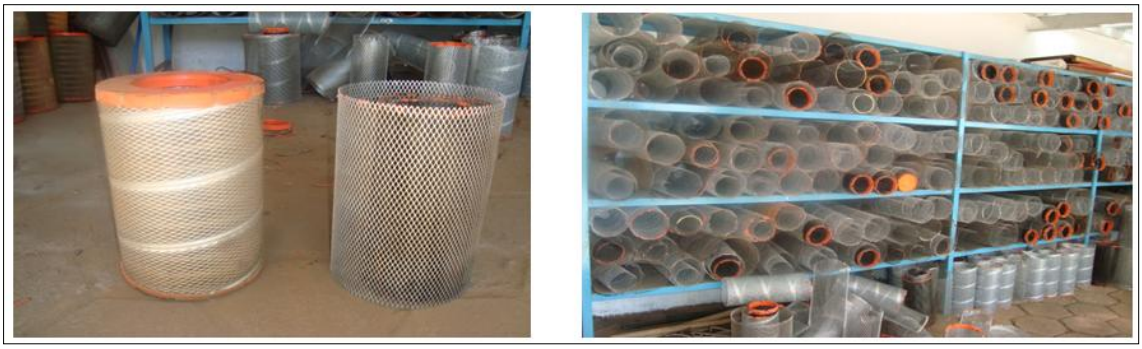

Figura 9: Separação do filtro de ar e armazenamento de arandelas na Belcar.
Fonte: Elaborado pela autora.

No Cras o material é facilmente armazenado em estantes de ferro até ser utilizado como matéria-prima nas oficinas de arte oferecidas pelo Centro. Com o envio desses resíduos, outros materiais também passaram a ser encaminhados para o Cras, como *banners* utilizados em campanhas comerciais e sucata em madeira. O repasse desses matérias ainda se encontra em fase experimental. Com esse material, confeccionam-se peças, que são vendidas. O dinheiro arrecadado é reinvestido na manutenção das ações do projeto, conforme informações da senhora Lúcia Santiago, coordenadora do Cras (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

Nos cursos, os participantes adquirem competência para transformar os resíduos em possibilidade de ganhos financeiros pessoais. Como a parte reciclável do filtro é doada, os alunos de posse dos conhecimentos adquiridos nas oficinas podem transformá-la e comercializá-la por conta própria. Essa ação, no entendimento da assessora de Comunicação e *Marketing* da Belcar, materializa o estímulo à geração de trabalho e renda às alunas das oficinas da instituição: “Então, hoje elas [as alunas da oficina] têm a possibilidade de gerar renda com isso, porque a gente vai doar o resíduo, ela pode comprar o [restante do] material e começar a fazer isso na casa dela” (NASCIMENTO, 2013).

Instigada a responder sobre qual é de fato o seu papel no Cras, a empresa explica que, além da doação de resíduos, atua nos moldes de uma consultoria. Nesse sentido, refere-se especificamente à “transferência de conhecimento da empresa para que a instituição pública atinja os resultados propostos no projeto que formaliza a parceria” (NASCIMENTO, 2013). Essa prática pode ser observada nas palestras sobre técnicas para comercialização de produtos, realizadas voluntariamente por funcionários da Belcar aos participantes das oficinas do Cras e na assistência administrativa e gestão de processos e operações dispensadas pela empresa aos profissionais do órgão. De acordo

com a literatura revisada, as consultorias a *stakeholders* são instrumentos eficientes, mas pouco utilizados pelas empresas para o seu engajamento (SPITZECK *et al.*, 2011). Ressalte-se que não foram identificadas interferências da empresa em assuntos internos do Cras não relacionados às atividades da parceria.

Na avaliação da coordenadora do Cras, os resultados do projeto são positivos. Nesse aspecto, relataram-se benefícios financeiros resultantes da venda das peças de artesanato, alta motivação para o trabalho por parte das instrutoras das oficinas, reciclagem gerando impactos positivos para o meio ambiente devido à diminuição de resíduos enviados para o aterro ou para a incineração (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

O educador social também relata impactos nos objetivos da instituição relativos à inclusão social e geração de renda por meio de ingresso de mais pessoas nos cursos disponibilizados. Em razão da visibilidade local que a parceria trouxe para a unidade, o Cras registrou aumento de 35% no número de pessoas interessadas nos cursos oferecidos, especialmente no de Informática (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

Foram relatados ainda outros impactos relacionados à aprendizagem do Cras quanto ao desenvolvimento de competências para trabalhar em rede e fazer parcerias com a iniciativa privada. Convém referir que, nesse caso, existia um facilitador das relações entre o Cras e a empresa Belcar, pois o educador social, senhor Fábio Nascimento, tem vínculo profissional com a empresa. Ele foi contratado em 2008 como educador de Informática para trabalhar no projeto de inclusão digital coordenado pela empresa. Quando a Belcar formalizou parceria para a abertura da escola de informática no Cras, ele foi encaminhado para prestar serviço pela empresa naquela unidade. Em 2011, realizou-se concurso público e ele foi, posteriormente, nomeado como educador social no próprio Cras. Por isso, Fábio exerce atividades em sistema parcial de trabalho na empresa e no Centro. Essa atuação do educador em duas frentes de trabalho, na percepção da coordenadora do Cras e da assessora de Comunicação e *Marketing* da Belcar, é o diferencial que viabiliza a manutenção da parceria da empresa com essa instituição (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013; NASCIMENTO, 2013).

Não foram apontadas dificuldades em manter a relação com a empresa. O Cras apenas lamentou a existência de problemas relacionados ao excesso de burocracia que, segundo a sua visão, permeiam a administração das instituições públicas e acabam por dificultar o fortalecimento de relações com parceiros do sistema privado. Por isso,

valoriza as habilidades empresariais em gerir parcerias e avalia positivamente a relação com a Belcar. Para o educador social, os bons resultados do relacionamento estão também fortemente relacionados à troca contínua de experiências entre a empresa e o parceiro, com a intenção de superar entraves que possam dificultar a relação (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

Entretanto, essa proximidade cria certa dependência do *stakeholder* em relação à empresa. Durante as entrevistas com os profissionais da Belcar, foi possível identificar situações em que a empresa é frequentemente acionada para atender a demandas internas do Cras, de caráter filantrópico, alheias às atividades do projeto. A empresa, embora sinta desconforto com a situação, reafirma seu discurso de que a filantropia é necessária para a manutenção de parcerias. Nesse aspecto, salienta a empresa que o dinheiro empregado no atendimento dessas demandas é o originado da venda de material reciclável (SOUZA, 2013).

Perguntados sobre ganhos da Belcar nessa relação, os entrevistados no Cras referem-se à visibilidade do trabalho social da empresa, ao cumprimento da responsabilidade socioambiental, à destinação adequada de resíduos e o estímulo ao voluntariado, referindo-se às palestras relatadas anteriormente (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

Há grande expectativa de futuro entre os parceiros. A empresa reconhece o aprendizado que obteve durante a relação com a COOPREC para a transformação do filtro de ar e o aplica nessa relação. Essa experiência, na percepção da Belcar, deve viabilizar a estruturação de um trabalho mais elaborado e com melhores resultados na parceria com o Cras.

Quanto ao Cras, as expectativas são que os vínculos se estreitem ainda mais. A coordenadora do Centro faz planos. Dentre eles, o de criar um banco de dados com o registro de pessoas que frequentem os cursos oferecidos pela instituição. Essas pessoas, após aprovadas, seriam encaminhadas à área de recrutamento e seleção de profissionais da Belcar para avaliação e, se possível, posterior contratação.

Há ainda a possibilidade de replicar essa experiência nas demais unidades do Cras, localizadas em outros bairros da cidade de Goiânia. Segundo a coordenadora, a ideia da Semas, após tomar conhecimento do projeto, é transformar o Cras Vila Redenção em um centro de formação de educadores para outras unidades do Cras. Ao

retornarem a suas localidades esses educadores deverão desenvolver oficinas para reciclagem de resíduos com parceiros da iniciativa privada do seu entorno, intermediadas, inicialmente, pela Belcar (SANTIAGO; NASCIMENTO, 2013).

A análise dos dados coletados permitiu perceber que, com o Cras, a Belcar parece, enfim, colocar em prática os objetivos do projeto "Vínculos Sustentáveis". Os bons resultados são perceptíveis. A empresa deu evidências de que desenvolveu novas competências e foi capaz de introjetar aprendizados adquiridos em relacionamentos anteriores.

O quadro 9 sintetiza os dados da relação entre a Belcar e o Cras Vila Redenção.

Quadro 9: Síntese dos dados coletados Cras/Belcar

Motivações		Cras: Cumprir os objetivos de assistência social
		Belcar: Destinar resíduos a *stakeholders* próximos ao seu entorno em alinhamento com as práticas de RSE
Estratégica de relacionamento		Parceria
Natureza da relação		Formal
Resíduo envolvido na relação		Filtro de ar de caminhão
Frequência de envio do resíduo		Média de três meses para receber novo carregamento
Atividades desenvolvidas pela empresa na relação com o Cras		Abertura de espaços para exposição das peças produzidas
		Apoio administrativo e operacional para o desenvolvimento dos protótipos de peças recicladas a partir do filtro de ar
		Transferência de conhecimento para que o parceiro adquira competências necessárias ao comércio de objetos produzidos a partir da reciclagem
Resultados alcançados	Para o Cras	Estímulo à geração de renda
		Inclusão econômica e social de pessoas de baixa renda
		Estimulo à educação profissionalizante
		Estímulo à criatividade das pessoas que trabalham com a transformação do resíduo
		Elevação da autoestima das pessoas que trabalham com a reciclagem de materiais
		Visibilidade das atividades do Cras no cenário local
		Desenvolvimento de novas competências relacionadas ao estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada e para a comercialização de produtos reciclados
	Para a sociedade	Preservação da natureza através da reciclagem de materiais
		Redução no volume de resíduos recicláveis enviados para os aterros e/ou lixões
		Impacto positivo na comunidade do entorno
	Para a empresa na visão do Cras	Cumprimento da RSE
		Valorização da imagem institucional
		Estímulo ao voluntariado
Dificuldades para manter a relação		Demandas de caráter filantrópico enviadas à empresa não relacionadas às atividades da parceria
		Excessiva burocracia inerente a gestão de instituições públicas
Desafios futuros		Validar os resultados do projeto em longo prazo
		Potencial para replicação da parceria para outras unidades Cras em Goiânia
		Criar banco de talentos para a empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 Síntese dos Dados Coletados com *Stakeholders*

Consulta, diálogo e parceria são níveis de estratégias para engajamento de *stakeholders* focados no relacionamento (KRICK *et al*., 2005; BOSZCZOWSKI, 2010). Assim, a consulta – como processo de busca de informações para fazer planos, tomar decisões ou redirecionar esforços – pode ser traduzida para o ambiente da empresa em estudo como o processo de pesquisa externa e interna a fim de mapear *stakeholders* para as quais possa destinar resíduos sólidos recicláveis. Constatou-se que a Belcar mantém relações informais nesse primeiro estágio de contato.

Os diálogos, como exploração de perspectivas distintas, necessidades, demandas e alternativas para promover o entendimento mútuo, estabelecer confiança e cooperação entre as partes, constitui o segundo passo após a estratégia de consulta. No caso específico da relação da empresa com os *stakeholders* estudados, a diretora de Recursos Humanos e *Marketing* diz: "É o diálogo. Seja ele por telefone, seja ele por *e-mail*. Normalmente essas abordagens quando elas começaram, elas eram pessoais. Foram feitas *face to face*" (SOUZA, 2013). Ressalte-se que essa estratégia, além de ser percebida como um avanço na relação da Belcar com os *stakeholders*, é também utilizada para promover a troca de informações e a aprendizagem mútua entre empresa e *stakeholder*, mesmo após o estabelecimento de vínculos mais elaborados, como os possíveis através da parceria.

A estratégia de relacionamento no nível da parceria, definida como uma associação em que a soma das partes representa um fortalecimento mútuo para atingir um determinado objetivo, atende ao último e mais forte estágio de relação da empresa com *stakeholders*. Diante do exposto, é apropriado afirmar que esse nível de relacionamento foi observado nas relações estabelecidas com os quatro *stakeholders* estudados.

Entretanto, notam-se diferenças entre os relacionamentos que a empresa desenvolve com *stakeholders*. Questionada sobre o porquê de algumas relações inseridas no nível da parceria avançarem e outras não, a empresa esclarece que tal avanço depende mais da capacidade administrativa interna do parceiro do que da sua vontade própria (SOUZA, 2013). Quando houve possibilidade de estreitar relações, sempre o fez. E conclui:

> Porque depende muito da gestão da instituição com quem ela [a empresa] está dialogando. Com quem ela está estabelecendo parceria. Se essa instituição é um órgão que tem uma boa administração, compreende a forma de gestão privada, dá pra você avançar. Mas se não... Porque, salvo boas exceções, a maioria espera uma relação de protecionismo, de assistencialismo. A empresa tem o dever de entrar com dinheiro pra ajudar aquela instituição. E não é isso que a empresa visa (SOUZA, 2013).

Sobre as demandas de caráter assistencial emanadas por esta categoria de *stakeholders*, a assessora de Comunicação e *Marketing* confirma a posição da diretora e esclarece que elas se originam devido a dificuldades enfrentadas, sobretudo por instituições ligadas ao governo, relacionadas ao repasse de recursos financeiros públicos para o cumprimento dos seus fins sociais. Em suas palavras:

> Eu acho que, na verdade, algumas instituições têm uma estrutura mais adequada para conseguir absorver isso sozinha. Então, basta doar. Mas eu vejo que muitas instituições, por exemplo, não têm de onde tirar pra poder investir. Igual eu vejo lá no Cras, eles têm a oficina, mas, por exemplo, as oficinas que funcionavam lá, a aluna tinha que levar o material, porque senão não tinha a oficina. A marcenaria tá parada porque estragou, roubou o material e não veio mais o recurso [financeiro] (NASCIMENTO, 2013).

Constata-se que é nessa lacuna deixada pela ação social do Estado que a iniciativa privada tem a possibilidade de agir e fazer investimentos em parcerias (REIS, 2007) para destinar resíduos a entidades como o Cras. Nesse aspecto, por ser de sua natureza, capitaliza bons resultados. No caso da Belcar, essas relações tornaram-se uma forma de a empresa além de tratar um passivo ambiental, economizar na incineração de materiais e alinhar a destinação de resíduos à sua cultura social e ambientalmente responsável.

Quanto à relação com cooperativas, como a Cooprec, a empresa reconhece a sua particular dificuldade em manter e estabelecer diálogos com esse público. Os problemas apontados como responsáveis por inviabilizar relações com essa população são inúmeros e diversos, mas, sucintamente, referem-se ao perfil e contexto social que envolve os cooperados. Tais relacionamentos acabam por demandar ações de natureza assistencial, que exigem o desenvolvimento de saberes alheios à competência capitalista da empresa. Dentre eles podem-se citar como impulsionadores de tais demandas a deficiente estrutura operacional para coletar, armazenar e tratar o resíduo, a falta de profissionalização e qualificação, baixo nível de instrução, condições insalubres de trabalho, alcoolismo, dependência química e extrema pobreza. Como refere a senhora Cristina:

> Eu confesso que nunca soubemos dialogar com essas pessoas. Eu acho que é uma responsabilidade muito grande. A gente [empresa] não é preparada pra conversar com os catadores. A realidade deles não é a nossa. Como é que você vai dar noção de higiene pra umas pessoas que habitam ao lado de um lixão? A minha noção de higiene é uma, a deles é outra. Eles estão acostumados a viver embaixo de uma lona de plástico. Que higiene é que tem? É um problema social grave. Eu acredito que muitos empresários poderiam ajudar. Eles só não sabem como. Eles não têm competência pra fazer [com ênfase]. Entende? A gente teria que aprender (SOUZA, 2013).

No caso da Cooprec, as relações com a empresa não envolveram demandas relacionadas aos aspectos citados pela diretora. Ao contrário, a Cooperativa afirma nunca ter enviado solicitações de ajuda filantrópica à empresa (PINHEIRO, 2013). De qualquer forma, o relato da empresa vai ao encontro das barreiras que limitam o relacionamento entre empresas e cooperativas também identificadas por Mota (2012).

As características do trabalho realizado pelos *stakeholders* podem também ser apontadas como limitadoras do nível de relacionamento. Na Apae, o material recebido, na sua forma original, não é comercializável. Entretanto, a instituição cria novo significado para o resíduo quando o utiliza tanto para o exercício da atividade pedagógica na oficina de marcenaria quanto para a geração de renda através da sua comercialização após reciclagem. Dessa forma, a empresa tem a oportunidade de desenvolver outras atividades com o parceiro, além da doação de resíduos, como fez a Belcar, ao disponibilizar apoio administrativo e operacional para estimular a comercialização de peças produzidas pela Associação.

No caso da ACCG, os resíduos recebidos eram somente os que possuíam valor comercial. Assim, eram vendidos a terceiros e o recurso investido nas atividades da associação. Nessa linha de raciocínio, é possível ainda inferir que os *stakeholders* caminham para estágios mais avançados de envolvimento com a empresa à medida que dialogam sobre as dificuldades que surgem durante a relação. Se as dificuldades não aparecem, a relação então tende a se manter na forma em que está. Nesse aspecto, tanto a Belcar quanto a ACCG relatam nunca terem avaliado a possibilidade de construção de vínculos mais próximos. Isso pode indicar que relacionamentos com essas características não requerem complexas estruturas empresariais para destinar resíduos e ainda assim manterem-se alinhadas às práticas de RSE.

Outra situação interessante diz respeito ao perfil dos profissionais das instituições parceiras. Segundo Nascimento (2013), também é necessário o desenvolvimento de habilidades especiais para contornar suscetibilidades da natureza

humana relacionadas à vaidade e ao ciúme entre os *stakeholders*. Saber lidar com essas sutilezas, ressalta, é vital para quem deseja construir relações amistosas, superar resistências e atingir os resultados de projetos.

Com base nos dados analisados, pode-se afirmar que os *stakeholders* que emanam maior volume de demandas para a empresa relativas à transformação e comercialização de resíduos possuem maior chance de construir relações mais estreitas com ela, como demonstra a experiência da Belcar com a Cooprec e com o Cras.

Assim, as unidades de análises propostas no plano de estudos, para além de categorizar os relacionamentos com *stakeholders*, podem ainda ser úteis para avaliar o seu nível de envolvimento. Por isso, pode-se conceber que a relação com a ACCG atenda à unidade referida como "simples doação de material reaproveitável" e neste aspecto corresponda à fase inicial de engajamento. Enquanto que a Apae, a Cooprec e o Cras em maior ou em menor grau podem ocupar a categoria mais avançada definida como relações que incluem, além da doação de resíduos, a estruturação de vínculos mais elaborados com a transferência de conhecimento e apoio administrativo/ operacional para que o parceiro promova a transformação e/ou comercialização do material reciclável. Por se referirem a dois diferentes modelos de gestão de *stakeholders* adotados pela empresa, as unidades podem, desta forma, ser vinculadas à categoria de relacionamento apontado por Krick *et* al. (2005), Spitzeck *et al* (2011) e Freitas *et al* (2011).

Para facilitar a compreensão do que foi discutido anteriormente apresenta-se o quadro 10, em que é possível verificar sinteticamente o relacionamento da empresa para estabelecer relações individuais com os seus *stakeholders*.

Quadro 10: Análise sobre as estratégias de relacionamento da empresa com *stakeholders*

	ACCG	**Apae**	**Cooprec**	**Cras**
Relacionamento	Parceria	Parceria	Parceria	Parceria
Natureza da relação	Informal	Informal	Formal	Formal
Unidades de Análise	Simples doação de resíduos	Doação de resíduos com fins de geração de renda	Doação de resíduos com fins de geração de trabalho e renda	• Doação de resíduos com fins de geração de trabalho e renda • Transferência de conhecimentos para a transformação e comercialização do resíduo
Ano em que se estabeleceu a relação	1998	2009	2007	2013

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da Belcar, percebe-se que as estratégias de comunicação e as de relacionamento nos níveis de consulta, diálogo e parceria, interpretados por Boszczowski (2010) para o mapeamento e engajamento de *stakeholders*, podem fornecer evidências empíricas sobre os instrumentos utilizados pela empresa para envolver partes interessadas, como referem Spitzeck *et al*. (2011). Além de responder parte da pergunta que estimulou esta pesquisa relacionada aos mecanismos de inserção de *stakeholders* nas estratégias de RSE.

Entretanto, é necessário relatar aspecto interessante relativo à comunicação destas ações aos demais públicos com os quais a empresa se relaciona. Embora produza relatórios e demais documentos que informam seus objetivos e desempenho socioambiental em termos estatísticos e em volume de investimento financeiro, a empresa, como exposto pela diretora de Recursos Humanos e *Marketing*, não tem por hábito avaliar qualitativamente as relações que mantém com *stakeholders*, sobretudo, para a destinação de resíduos sólidos. Nesse sentido, a revisão teórica permite ponderar que as empresas partem dos seus impactos mais significados, isto é, da avaliação das demandas e comportamentos de *stakeholders* para desenvolver seus projetos. Por isso, sem a correta avaliação de aspectos qualitativos destas ações não será possível aferir rigorosamente o efeito dos projetos baseados no modelo *triple botton line* proposto por Elkington (2012).

Com a intenção de sistematizar padrões de dados apresentados pelos *stakeholders* em tópicos anteriores, foi elaborado o quadro 11. Ressalta-se que estes, foram interpretados pelos *stakeholders* estudados como resultados do recebimento de material reciclável oferecido pela Belcar. Desta forma, estes resultados foram então categorizados em três vertentes de percepção. A primeira refere-se aos resultados das relações no ambiente do *stakeholder*. A segunda engloba percepções dos *stakeholders* sobre o resultado dos relacionamentos no ambiente corporativo da empresa estudo de caso. E por fim, os impactos observados de forma ampla pelos *stakeholders* na sociedade e relativos aos benefícios para o meio ambiente.

Quadro 11: Impactos das relações com a Belcar percebidas pelos *stakeholders* estudados.

IMPACTOS PERCEBIDOS PELOS STAKEHOLDERS				
	ACCG	**Apae**	**Cooprec**	**Cras**
Apoio ao cumprimento do objetivo econômico solidário ou de assistência social	X	X	X	X
Estímulo à geração de renda	X	X	X	X
Estímulo à geração de trabalho vinculado a reciclagem de resíduos			X	X
Estímulo à criatividade das pessoas que trabalham no desenvolvimento de peças e objetos reciclados		X	X	X
Impacto positivo na autoestima das pessoas que trabalham na transformação do resíduo		X	X	X
Impacto positivo na comunidade do entorno		X	X	X
Maior visibilidade das ações do *stakeholder*		X	X	X
Desenvolvimento de competências para trabalhar em parceria com a iniciativa privada		X	X	X
Educação ambiental e valorização do resíduo e da atividade de reciclagem		X	X	X
NO AMBIENTE DA BELCAR				
Cumprimento da responsabilidade socioambiental	X	X	X	X
Valorização da imagem institucional	X	X	X	X
Estímulo ao voluntariado				X
OUTROS IMPACTOS OBSERVADOS				
Elevação do nível de responsabilidade ecológica das pessoas que adquirem os produtos reciclados		X		
Redução no consumo de matéria-prima como: metal e madeira		X		X
Proteção ao meio ambiente por meio da redução de resíduos recicláveis enviado para os aterros e/ou lixões	X	X	X	X
Possível desoneração do sistema previdenciário brasileiro		X		

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do exposto nota-se que quanto maior envolvimento do *stakeholder* com a empresa, em maior número e melhores são os impactos no cumprimento de seus objetivos organizacionais como observado nos relacionamentos com a Apae, Cooprec e Cras em relação à ACCG. Nessa linha de análise, constata-se que a relação da empresa com diferentes *stakeholders* no nível da parceria promove diferentes impactos. Porém, estes impactos estão mais fortemente relacionados ao nível de envolvimento do *stakeholder* com a empresa do que, necessariamente, à sua forma de gestão interna (filantrópica ou de economia solidária). De qualquer maneira, são em sua maioria positivos e ligados aos campos econômico, social e ambiental, como sugere a terceira hipótese deste estudo.

De forma ampla, este ponto da investigação permite então inferir que associar-se a Belcar para receber resíduos sólidos recicláveis pode ser uma decisão estrategicamente convergente com os propósitos de economia solidária ou filantrópicos dos *stakeholders* estudados. E sob essa perspectiva com ganhos perceptíveis para a sociedade e para o meio ambiente.

5 Impactos das Relações com *Stakeholders* no Ambiente da Empresa

Ao longo desta análise foi possível perceber diversos impactos resultantes das estratégias da Belcar na inserção de *stakeholders* para a gestão de resíduos sólidos. Nesse sentido, vale ressaltar que os impactos aqui estudados foram analisados como resultados destas estratégias.

Assim, alguns puderam ser observados isoladamente, como resultado especificamente das iniciativas da empresa para engajamento de *stakeholders* no ambiente corporativo, no ambiente do *stakeholder* e sob a perspectiva deste. Outros, somente foram perceptíveis somados aos resultados das demais ações que compõem o programa de RSE da Belcar.

Nessa linha de raciocínio, Young (2011) defende que o aprimoramento das práticas de RSE leva as empresas ao avanço nos modelos de gestão e à obtenção de resultados concretos no seu gerenciamento. Após a composição do histórico da Belcar, este parece ter sido o caminho por ela percorrido.

> A empresa é reconhecida como uma empresa socialmente responsável. Ela é procurada por estudantes pra fazerem pesquisas de escola. Quando surge o assunto responsabilidade social, o nome da empresa é citado sempre (SOUZA, 2013).

Convites para palestras sobre RSE em universidades locais, premiações diversas na área temática socioambiental, alta motivação dos funcionários da empresa[30], maior capacidade para atrair e reter talentos, trabalhos acadêmicos, matérias e artigos jornalísticos publicados sobre suas práticas, segundo informações coletadas nas entrevistas e em documentos internos, estes resultados levaram a empresa a tornar-se,

[30] A Belcar registrou em pesquisa de clima organizacional o índice de 98% de trabalhadores satisfeitos com a sua gestão e práticas empresariais (BELCAR CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA., 2010c)

em pouco tempo, referência em responsabilidade social no cenário local e nacional no seu segmento de atuação comercial de veículos de médio e grande porte.

Como reforço, a diretoria cita ainda a inclusão da Belcar no Guia da Revista Exame/Você S.A. como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no país em 2011 (AS MELHORES..., 2011) e a representação na vice-presidência, através da senhora Rosana Gedda, do Conselho Temático de Responsabilidade Social – CORES, entidade empresarial ligada à Federação das Indústrias do Estado de Goiás – FIEG.

Pelos motivos supracitados, a empresa é frequentemente visitada por outras empresas com fins de *benchmarking*. Nas reuniões do CORES, realizadas a cada dois meses, tem a oportunidade de compartilhar com demais empresários interessados em iniciar os primeiros passos na gestão da RSE os seus erros, acertos e inquietudes. Em alinhamento com o pensamento de Savitz (2007) pode-se depreender que a Belcar tenha alcançado a última etapa no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade ao ser capaz de inspirar a prática da responsabilidade social a outras empresas ainda não socialmente responsáveis.

Os ganhos tangíveis e intangíveis listados por inúmeros autores na revisão teórica deste estudo se confirmam na experiência da empresa (YOUNG, 2011; FERREIRA; BASQUEIRA, 2010; BUSCH; RIBEIRO 2009; ALMEIDA, 2007).

Entretanto, assumindo a premissa de que os ecossistemas são dinâmicos, admite-se assim a imposição da seleção natural como forma de evolução das espécies. Quando isto ocorre no ecossistema capitalista, provoca, por uma questão de sobrevivência, tentativas de readaptação das práticas empresariais ao mercado. Nesta linha de pensamento, a empresa mais adaptada será aquela que mais convergir em direção às exigências do ecossistema.

Nesse aspecto, é interessante notar que externamente, o cenário local embora receptivo, não é nada pragmático na adoção de práticas que incorporem demandas sociais e ambientais na gestão de negócios, como defende Seiffert (2011). Muitos empresários da região centro-oeste ainda estão desconectados dessa discussão, conforme dados de pesquisa apresentado na revisão teórica (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2010). Por esta razão, este contexto acaba também por colaborar para os bons resultados das tentativas de readaptação da empresa e, por conseguinte na projeção constante de suas práticas nesta área temática de discussão. “Se a gente for no mercado

e olhar todas as empresas comparadas com a gente, ninguém tem o trabalho que nós temos. Quer dizer, em relação ao nosso mercado nós estamos a quantos passos além dos outros?" (CARNEIRO, 2013). Este posicionamento acaba por ser traduzido em vantagem competitiva para a empresa e salienta a força dos diálogos e parcerias com *stakeholders* para a construção de casos exitosos na gestão da RSE. Nessa perspectiva, também confirma a segunda hipótese elaborada para conduzir esta investigação.

Assim, diante do exposto, foi elaborado o quadro 12 onde são apresentados os impactos destas estratégias no ambiente empresarial estudado.

Quadro 12: Impactos das práticas de RSE com engajamento de *stakeholders* na empresa

IMPACTOS NA BELCAR CAMINHÕES
Valorização da imagem corporativa
Vantagem competitiva
Fidelização de clientes
Alta motivação interna para o trabalho
Maior capacidade para atrair e reter pessoas
Publicação de mídia espontânea em jornais e revistas sobre as práticas de RSE
Publicação de estudos acadêmicos sobre as práticas de RSE
Diversas premiações na área socioambiental
Projeção no cenário nacional como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil
Estímulo interno ao voluntariado
Sensibilização do público interno para as questões sociais e ambientais
Aperfeiçoamento das práticas de RSE como modelo de gestão
Constantes rearranjos estruturais e de processos para manter diálogos e parcerias com *stakeholders*
Representação na vice-presidência do CORES da FIEG
Redução no volume de resíduos enviados para o aterro sanitário municipal
Economia com a incineração de materiais
Diminuição de conflitos com partes interessadas
Melhoria na capacidade de adaptação a ambientes adversos
Contributos para a preservação de recursos naturais
Abertura de diálogo com públicos diversos
Abertura de postos de trabalho vinculados à gestão de resíduos
Resignificação e valorização do resíduo reciclável
Referência em gestão da RSE para outras empresas
Sustentabilidade nos negócios

Fonte: Elaborado pela autora

A credibilidade da Belcar junto a seus *stakeholders* foi o impacto apontado, unanimemente, pelos entrevistados como o principal resultado de práticas socioambientais da empresa. A este impacto também se pode vincular a fidelização de clientes como outro resultado positivo percebido. Nesse aspecto, diversos são os exemplos citados nas entrevistas sobre situações em que se pôde observar a força dessa crença, tanto por parte dos clientes, quanto de fornecedores, parceiros e funcionários.

Como é um resultado intangível na compreensão de Young (2011) torna-se apropriado esclarecer a que os entrevistados referem quando definem a Belcar como uma empresa com alta credibilidade no mercado. Para tanto, apresenta-se trecho da entrevista da assessora de Comunicação e *Marketing*:

> Eu acho que cria uma identificação porque as pessoas se identificam com a empresa que pensa assim... Porque se a empresa é correta com o funcionário, se ela é correta com a comunidade, ela vai ser correta com o meu caminhão né? Por que ela não seria correta com o meu caminhão? Por que ela não venderia uma peça de qualidade? Por que ela não me venderia um caminhão de qualidade? Acho que impacta na credibilidade da empresa (NASCIMENTO, 2013).

De posse desta informação, convém esclarecer que ao contrário da identidade corporativa que diz quem a empresa é, a imagem corporativa define como uma empresa se parece, como ela é percebida por suas partes interessadas. Esta imagem é o resultado da interação de crenças, idéias, sentimentos e impressões constituídas pelas pessoas sobre determinado objeto. No caso da Belcar, a credibilidade mencionada como seu ponto forte pode ser entendida como resultado das estratégias de fortalecimento da sua imagem coporativa junto a *stakeholders*. Esta por sua vez, emanada do processo de construção da sua identidade empresarial vinculada a RSE. Vale ressaltar que o cargo de assessor de Comunicação e *Marketing* criado para "zelar" desta imagem referida pela empresa, ou seja, manter os comportamentos socioambientais da Belcar alinhados ao seu negócio, pode também ser percebido como mais uma estratégia no âmbito do modelo de gestão da RSE adotado pela empresa.

Também as estratégias utilizadas para o mapeamento e engajamento de *stakeholders* acabaram por estimular a empresa a abrir diálogos com públicos diversos e, ao longo desta prática, aprender a superar obstáculos para estruturar relações, atender a demandas internas referentes à destinação adequada de resíduos, ao mesmo tempo em que estimulava a inclusão econômica e social de pessoas ligadas à cadeia da reciclagem. Este comportamento foi interpretado nas entrevistas como sendo o diferencial das práticas de gestão de resíduos da empresa. Tal postura, na opinião da diretoria, acabou por contribuir com a mudança de percepção sobre o valor que tem o resíduo e a sensibilização do público interno para as questões sociais e ambientais que envolvem a discussão ou, nas palavras de Cristina Souza, à "politização das pessoas que trabalham na empresa" (SOUZA, 2013).

Entretanto, com a promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS em 2010, as empresas passaram a ser responsabilizadas, inclusive, criminalmente pelo tratamento e destinação inadequada dos resíduos. Contudo, como evidencia Sousa (2012), a referida Lei, por outra via, também colocou o Brasil em posição de destaque no cenário internacional. Neste caso, a autora refere-se à ação inovadora da PNRS ao inserir, nos debates sobre a deposição de resíduos sólidos recicláveis, o viés social a partir do estímulo às parcerias público/privadas com organismos sociais, tendo em vista à reestruturação da perversa cadeia da reciclagem no país.

Assim, este diferencial referido pela Belcar quanto ao gerenciamento de resíduos através do engajamento de *stakeholders* em parcerias sociais, operado desde 1998, induz a depreender que suas estratégias, embora adequadas aos preceitos que defende a PNRS, podem aumentar o nível de exigência do meio e produzir, na empresa, resistência a futuras mudanças emanadas por *stakeholders*. Isto, a depender do ângulo de análise, pode vir a ser um problema, pois a otimização de processos implica em progressiva especialização de ferramentas administrativas para operá-los. De qualquer forma, a capitalização dos resultados positivos apresentados no quadro 12 podem ser comemorados como frutos da atitude inovadora da empresa nessa linha temática de discussão.

As dificuldades que a empresa menciona ter enfrentado para construir estas parcerias, podem também ser vinculadas a impactos, as quais, como visto, provocaram rearranjos em seu sistema produtivo e na sua estrutura organizacional. Dentre as dificuldades evidenciadas nas entrevistas é possível citar como as mais perceptíveis e várias vezes referidas pelos entrevistados, as relacionadas ao transporte do resíduo até o parceiro e o número insuficiente de instituições e cooperativas na cidade de Goiânia motivadas em desenvolver parcerias do tipo RSE para tratamento de resíduos, como a madeira e o filtro de ar. Ou a falta de competências de potenciais parceiros para lidar com esses resíduos.

Nesse aspecto, é válido informar que a PNRS também prevê a logística reversa destes resíduos. No entendimento da Lei, estes devem retornar para o seu fornecedor que, por sua vez, deverá providenciar o devido tratamento. Entretanto, como carece de fiscalização, a Política ainda não promove visíveis mudanças no ambiente corporativo. Assim, alternativas para evitar o acúmulo destes materiais na empresa ainda necessitam de discussão.

Adotar a RSE como forma de gestão também gera expectativas e cria demandas assistencialistas nos *stakeholders*. Estes, muitas vezes acabam por confundir a gestão pautada nos princípios de responsabilidade social com ações filantrópicas movidas por sentimentos caridosos. Nesse aspecto, a Belcar relata receber tanto demandas internas, quanto demandas dos parceiros com quem mantém relações. Estas vão desde pedidos para financiamento de imóveis por trabalhadores, até a solicitação de doação de carne bovina para atender a projetos de assistência social de responsabilidade dos parceiros. Interessante observar que o recurso utilizado pela empresa para atender às demandas filantrópicas dos *stakeholders* é originado da venda de resíduos que, historicamente, são comercializados pela Belcar como: óleo queimado, sucata e mais recentemente, papel, papelão e plástico.

Como verificado, a opção pelas parcerias sociais converge com a cultura da RSE da Belcar, mas também gera valor no reforço a sua imagem institucional dentre inúmeros outros bons resultados baseados na crença de que "as parcerias ajudam a resolver os problemas" (NASCIMENTO, 2013) e "devem ser geridas como negócios" (CARNEIRO, 2013). Visto por este ângulo, são resultados que a incineração ou a simples comercialização de materiais recicláveis não possibilitariam.

Diante do exposto, nota-se que, a partir das relações estudadas, inserir *stakeholders* nas estratégias de RSE para a gestão de resíduos sólidos recicláveis apresenta-se como uma opção sustentável e um bom negócio para a Belcar Caminhões.

6 O Futuro das Parcerias

Em 2012, ao sofrer os impactos da crise financeira mundial, a empresa decidiu rever processos e fazer reduções nas equipes de trabalho. A área de RSE, como área estruturada de responsabilidade social foi aos poucos desativada. O cargo de Gestor Ambiental foi extinto e a gestão de resíduos, incorporada às atividades do departamento administrativo. Nesses termos, a gestão de resíduos adquiriu nova identidade – deixou de ser percebida internamente como práticas de responsabilidade social para ser tratada como responsabilidade inerente à manutenção e conservação da empresa.

Com base nos dados estudados, percebe-se que o fio condutor de todas as estratégias relacionadas às adaptações no modelo de gestão de resíduos da Belcar foram motivados, desde o princípio, por sua missão empresarial de comercializar caminhões,

peças, acessórios e serviços. Quando percebe que se desvia deste caminho, a empresa promove reorganização interna e efetua as mudanças necessárias para reestabelecer o foco na sua atividade fim. “A gente não pode esquecer que a gente vende caminhão e caminhão é o nosso negócio” (CARNEIRO, 2013).

Nessa mesma linha de reflexão, a diretora Administrativa e Financeira fala ainda sobre a necessidade de redistribuição das atividades referentes à gestão de resíduos. Entretanto, sobressai a iniciativa voluntária de trabalhadores para que relações do tipo RSE sejam consolidadas a partir de então.

> O objetivo é descentralizar essas ações. Mas também precisa de um amadurecimento. De uma profissionalização. De um interesse das pessoas. Porque começa pelo interesse no trabalho dela no dia-a-dia e isso vai ser um *plus*. Elas precisam querer fazer e ter interesse em fazer para que isso venha a acontecer (CARNEIRO, 2013).

A assessora de Comunição e *Marketing* também relaciona a iniciativa para a efetivação do mapeamento de *stakeholders* com o interesse pessoal dos novos responsáveis pela gestão dos resíduos em estabelecer relação de RSE com organismos sociais: “Então, eu acho que essas parcerias se estabelecem a partir da disposição da pessoa de querer achar. Porque não adianta, o resíduo vai ficar lá e ninguém vai aparecer querendo o seu resíduo” (NASCIMENTO, 2013).

A partir da análise de planilhas enviadas à diretoria sobre a situação dos resíduos na empresa, foi possível verificar que muitas relações do tipo RSE estavam inativas até dezembro de 2012. No caso da madeira, como visto, o acúmulo desse material é um grande problema para a Belcar. A análise mostrou que, em pouco tempo, este resíduo voltou a acumular e a sobrecarregar a Central de Resíduos, o que forçou a empresa a refazer as pesquisas ou retomar contatos, diante da impossibilidade de comercialização.

Como depende de ação voluntária de seus profissionais para que os diálogos e parcerias se estabeleçam, será mais difícil, em longo prazo, medir resultados destas relações. Isto a partir do pensamento de que parcerias são negócios e devem ser geridas sob esta perspectiva, conforme reportado pela diretoria anteriormente. O maior risco, nesta linha de raciocínio, será a inviabilidade de estruturar novas relações no futuro, visto que as parcerias do tipo RSE exigem o desenvolvimento de competências que, como visto, vão além da natureza empresarial.

A diretora de Recursos Humanos e *Marketing* refere-se à necessidade de que a empresa avance nessa discussão, para que os trabalhadores envolvidos com a gestão de resíduos, tomem decisões que ultrapassem a simples comercialização de material reciclável. Saída mais prática, menos trabalhosa e, ao mesmo tempo, desconectada da cultura da responsabilidade social cultivada pela empresa.

> O que a empresa tá fazendo agora é dá uma solução pra um problema. Seja ele qual for. Se for preciso vender, vai vender. Eu acho... Não sei... Mas se tivesse tido essa disponibilidade pra se fazer essa pesquisa talvez fosse diferente. A empresa não ia fazer questão de vender não. Mas é porque foi o que apareceu. Como é que ia fazer? Aí não vem buscar e tudo. Então se resolveu pela forma prática. Essa pessoa que compra vem buscar e pronto! Resolveu o problema da empresa. É isso. A empresa tá sem espaço (SOUZA, 2013).

Indagada se essa decisão poderia, de alguma forma, ser interpretada como um retrocesso no processo de incorporação da RSE com engajamento de *stakeholders*, a diretoria é enfática em afirmar que não. Ao contrário, entende que encontrou o equilíbrio que refere Jensen (2001).

Nesse ponto torna-se oportuno relembrar que o referido autor apesar de entusiasta da teoria dos *shareholders* de Friedman (1970), reconheceu que as empresas precisam encontrar equilíbrio entre a maximização do lucro para os acionistas e os interesses de seus *stakeholders*. Entretanto, alerta que o atendimento a estes interesses não deve impedir a empresa de atingir seu objetivo único, o qual garantirá a maximização do seu valor em longo prazo.

Por isso, como passo futuro, a empresa planeja trabalhar com suas lideranças para que os preceitos da RSE e seus bons resultados não se percam em meio à fase de rearranjo estrutural que vivencia ou mesmo pela alta rotatividade de pessoas que passam por seus cargos.

> Eu acho que não houve regressão. Eu acho que houve equilíbrio e acho que houve ponderação porque na verdade o nosso modelo era um modelo de grandes empresas e nós não comportávamos mais esse modelo. Começa a ficar inchado, pesado e gera custo para a empresa. E quando a empresa tem que reduzir em todas as áreas, nós temos que trabalhar isso como uma questão produtiva para a empresa. Então como é que nós vamos transformar essa área numa área que vá gerar dinheiro? Que vá motivar trabalhadores? Que vá fazer com que eles produzam mais? Eu acho que essa é a questão. Não sei se a minha visão é a correta (CARNEIRO, 2013).

De acordo com Elkington (2012), o conceito de RSE, advindo do conceito de desenvolvimento sustentável, pode ser traduzido para a prática de negócios por meio do

triple botton line. Como visto, o modelo proposto enfatiza duas questões principais: a integração entre os aspectos econômico, social e ambiental e a integração entre as visões de curto e longo prazo. Nessa linha de pensamento, as decisões relatadas pela diretoria da Belcar, são indicativas da compreensão corporativa do que foi referido pelo autor, mas também reforçam o incontornável dilema empresarial sobre como trilhar o caminho da sustentabilidade sem se afastar demasiadamente da busca pelos resultados econômicos positivos que a mantém viva no jogo do mercado capitalista.

Sob a perspectiva da ecologia humana, se empresas e ambiente estão comprometidos em estado de interação e dependência mútua, isto permite inferir que as mudanças internas referentes à gestão de resíduos na Belcar, podem ser consideradas como resposta do sistema-empresa às mudanças verificadas no sistema-ambiente. Nesse aspecto, as adaptações estruturais contínuas foram imprescindíveis para a adequação da empresa aos estímulos internos e externos. Estas, sem mudar padrões de identidade da Belcar, lhes permitiu alterar estruturas e regras de inter-relacionamento para garantir a sua sobrevivência, como observado no mundo natural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

1 Considerações Finais

Em decorrência dos padrões de produção e consumo existentes na sociedade contemporânea e do crescimento vertiginoso dos impactos negativos que a ação humana tem acarretado no meio ambiente, atualmente, discute-se a possibilidade de um colapso ecológico. Como resposta a esse quadro adverso, mostra-se premente o estabelecimento de uma nova harmonia entre a natureza e o modo de produção social humano, baseada em profundas revisões sobre padrões de produção e consumo.

Esse imenso desafio amplia o papel das empresas, toma consistência e encontra arena próspera de discussão no denominado movimento de RSE. Historicamente, o tema ingressou na agenda corporativa, sobretudo, por pressões de organizações sociais que exigiam das empresas uma postura mais comprometida com as soluções dos dilemas socioambientais da sociedade. Mesmo aos economistas mais afeitos a uma concepção tradicionalista sobre a função das empresas, não passa despercebido o maior ou o menor impacto que os negócios acarretam ao meio ambiente, nos consumidores, nos trabalhadores, nos fornecedores, na sociedade e no Estado. Sobretudo, em tempos de globalização dos negócios, a transpor antigas barreiras geográficas.

Assim, este estudo considerou a definição de RSE como a relação ética e transparente traduzida em metas empresariais compatíveis com os pontos focais do desenvolvimento sustentável que as empresas devem manter com seus *stakeholders*, entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que afete a realização dos seus objetivos corporativos, ou seja afetado por eles. Nessa perspectiva, investigaram-se as estratégias utilizadas pela empresa estudo de caso para identificar e inserir *stakeholders* na gestão de seus resíduos sólidos recicláveis. A descrição e a análise das relações entre a empresa e os *stakeholders* estudados permitiram a identificação e a compreensão dos impactos resultantes dessas relações.

A pesquisa iniciou-se, então, pela investigação do processo de inserção da RSE à gestão do negócio da Belcar Caminhões. Foi possível perceber que tal processo ocorreu de forma proativa, motivado por sentimentos de boa-fé que orientam as ações da empresa desde a sua fundação.

A partir do contato da diretoria com os conceitos de RSE, que despontavam no cenário brasileiro na década de 1990, as práticas inicialmente de caráter filantrópico amadureceram e recriaram o ambiente corporativo. Nesse novo cenário, os aspectos sociais e ambientais foram gradualmente alinhados às atividades econômicas da empresa. E é neste ambiente que se insere a gestão de resíduos, sobretudo, os sólidos recicláveis e as relações que a Belcar, desde 1998, mantém com *stakeholders* para a sua destinação.

Diante da necessidade impositiva de tratar adequadamente os resíduos do seu sistema produtivo, a Belcar passou a mapear possíveis parceiros próximos ao seu entorno, ao mesmo tempo em que tinha a intenção de associar essa prática a sua cultura socialmente responsável. Por isso, associou-se a entidades filantrópicas, instituições públicas e cooperativas de reciclagem, que transformam o material recebido sob a forma de doação em oportunidade de trabalho, renda e fomento às atividades assistencialistas e/ou econômicas solidárias.

Durante a pesquisa constatou-se que, para estabelecer contato com *stakeholders*, a empresa lança mão de um processo declarado de gestão de *stakeholders* e, para tanto, utiliza ferramentas focadas na comunicação e no relacionamento nos níveis da consulta, do diálogo e da parceria.

A comunicação dessas ações aos demais públicos com os quais a Belcar se relaciona é materializada por meio de relatórios e demais documentos que apenas informam os objetivos e o desempenho socioambientais em termos numéricos. A empresa não tem por hábito avaliar crítica e qualitativamente os resultados das relações que mantém com *stakeholders*, iniciativa importante para a construção de relações de confiança em longo prazo com as partes interessadas. Sem a correta avaliação dessas ações não será possível aferir rigorosamente o efeito dos projetos. Verificou-se que esse aspecto, praticado em fase experimental na relação com o Cras Vila Redenção, pode ser introjetado pela Belcar na gestão de demais parcerias atuais e futuras.

Com relação às estratégias focadas no relacionamento, a empresa utiliza a consulta como primeiro passo para o mapeamento de *stakeholders*. Já o diálogo ocupa o segundo estágio no processo de engajamento. Conforme se observou, a partir da aplicação eficaz dessa ferramenta, desenham-se os vínculos que serão desenvolvidos posteriormente. Mesmo quando o contato avançou para outro nível de relacionamento,

foi possível notar que a boa utilização do diálogo mostrou-se essencial para a decisão corporativa sobre a continuidade ou não de relações.

A parceria, definida como uma associação em que a soma das partes representa um fortalecimento mútuo para atingir um determinado objetivo, corresponde ao último e mais forte estágio de relacionamento da empresa com *stakeholders*. Foi possível notar que todas as relações estabelecidas com os quatro *stakeholders* estudados encontram-se, em maior ou em menor grau de envolvimento, nesse nível de relacionamento.

A adoção da RSE para o engajamento de *stakeholders* apresentou-se como uma opção que gera expectativas e cria demandas assistencialistas nos parceiros. Estes, muitas vezes acabam por confundir a gestão pautada nos princípios de responsabilidade social com ações filantrópicas. Embora benigna, a filantropia, quando praticada desvinculada, das atividades da empresa, também complica a avaliação, sobretudo, qualitativa dos impactos dos projetos desenvolvidos. Esse comportamento, detectado especialmente na relação da empresa com o Cras, deve ser evitado para não instigar a dependência do parceiro à estrutura administrativa da empresa. Uma das alternativas pode ser o estabelecimento de objetivos claros quanto às intenções que motivam a relação entre os parceiros.

As dificuldades para manter vínculos de longo prazo com cooperativas de reciclagem, como a Cooprec, também merecem destaque. Sucintamente, trata-se de uma categoria de trabalhadores inserida em um contexto social perverso, que ocupa a base da cadeia da reciclagem no Brasil. Como dependem da coleta e comercialização de resíduos para sobreviver, as dificuldades que surgem durante o relacionamento exigem soluções imediatas e emergenciais por parte da empresa. No caso da Belcar, eram frequentes as reorganizações internas – operacional e de pessoal – com o intuito de superar obstáculos em curto prazo que impediram a continuidade da parceria com a cooperativa estudada.

A empresa identifica que as diferenças entre a sua forma de gestão e a dos parceiros, também trazem dificuldades para a relação, o que pode ser indicativo de que ela necessite desenvolver novas habilidades para garantir o progresso das parcerias atuais e futuras. Paralelamente, a empresa ainda precisa lidar com dificuldades relacionadas ao transporte do resíduo até o parceiro, visto que dois *stakeholders* entrevistados apresentaram problemas para cumprir o cronograma de retirada de resíduo do ambiente da empresa. O insuficiente número de instituições e cooperativas na cidade

de Goiânia motivadas a desenvolver parcerias do tipo RSE para tratamento de resíduos, como madeira e filtro de ar também é outra dificuldade enfrentada pela empresa.

Esse problema inexistiria, caso o cumprimento da logística reversa de resíduos, prevista na Lei n. 12.305/2010, que versa sobre a política nacional de resíduos sólidos fosse efetivamente cobrado das empresas. A lei determina que os resíduos, recicláveis ou não, devem retornar ao fornecedor que, por sua vez, deverá providenciar o devido tratamento. Entretanto, em face da carência de fiscalização, essa política ainda não promove visíveis mudanças no ambiente corporativo estudado. Por isso, alternativas para evitar o acúmulo desses materiais na empresa ainda ocupam o *status* de prioridade na pauta da diretoria.

Notou-se que as características do trabalho realizado pelos *stakeholders* e a estrutura física operacional para tratar o resíduo podem ser apontadas como delineadoras do nível de envolvimento da empresa. Nessa linha de raciocínio, a análise das informações coletadas sugeriu que os *stakeholders* caminham para estágios mais avançados de envolvimento com a empresa à medida que dialogam sobre as dificuldades que surgem durante a relação. Se as dificuldades não aparecem, a relação então tende a manter-se estável.

Outro fator que chama a atenção refere-se ao efeito que certas demandas e dificuldades encontradas no desenvolvimento de relações com *stakeholders* provocam no comportamento da Belcar. É interessante notar que, quando percebe que determinadas solicitações emanadas de *stakeholders* a retiram da sintonia com o seu objetivo comercial, a empresa realinha estratégias em busca de equilíbrio e retoma o foco para o seu negócio, mesmo que para isto tenha de sacrificar relações promissoras, como se verificou no caso da Cooprec.

Como precisa evitar o acúmulo de resíduos, a empresa frequentemente refaz pesquisas e busca aprender com as experiências negativas vividas. Ou seja, ela aplica o aprendizado adquirido em relações anteriores e fomenta novos vínculos com outros *stakeholders*. Trata-se de uma interessante postura, pois, como participa de fóruns e promove diálogos com a sociedade para discutir alternativas que envolvem a gestão de resíduos, a empresa pode, assim, compartilhar sua experiência com outros empresários e demais setores da sociedade e, dessa forma, inspirar novas ações socialmente responsáveis na área temática investigada.

Sob a perspectiva dos *stakeholders*, percebeu-se que os impactos da relação com a empresa são amplamente positivos, pois auxiliam no cumprimento de seus fins sociais, sejam eles filantrópicos ou de economia solidária. Dessa forma, notou-se que quanto mais próximo é o envolvimento do *stakeholder* com a empresa, maiores e melhores são os impactos no cumprimento de seus objetivos organizacionais, como se pode observar nos relacionamentos com a Apae, a Cooprec e o Cras em relação à ACCG.

Nessa linha de análise, constatou-se que a relação da empresa com diferentes *stakeholders* no nível da parceria promove diferentes impactos. Porém, esses impactos estão mais fortemente relacionados ao nível de envolvimento do *stakeholder* com a empresa do que, necessariamente, à sua forma de gestão interna. Nesse aspecto destacam-se o estímulo à geração de renda e trabalho, os impactos positivos à criatividade e autoestima de pessoas ligadas ao trabalho com a reciclagem e na comunidade do entorno. Como resultado dos relacionamentos com a Belcar, os *stakeholders* afirmam ter obtido mais visibilidade para as suas ações e admitem ter desenvolvido competências para trabalhar em parceria com a iniciativa privada. Os *stakeholders* estudados concordam que este tipo de relação estimula a educação ambiental ao sensibilizar para as questões socioambientais aqueles que trabalham com a transformação do resíduo e as pessoas que compram produtos de matéria-prima reciclada. Nesse sentido, acabam por criar, na sociedade, um novo olhar sobre o valor do resíduo. Como consequência dessas ações, reforçam a proteção ao meio ambiente por meio da redução do consumo de recursos naturais e do envio de materiais recicláveis aos aterros e/ou lixões no Brasil.

Os *stakeholders* são unânimes em afirmar que este tipo de relacionamento beneficia a empresa, sobretudo no que se refere à valorização da sua imagem institucional e ao cumprimento da sua responsabilidade social e ambiental. Nesse ponto, releva esclarecer que, embora sem a intenção de confirmar hipóteses, ao final, essas foram – apenas para a realidade organizacional do caso analisado – de certa forma, validadas. Evidentemente, não se pretende aqui generalizar nem estender resultados.

Assim, no ambiente da empresa, os impactos identificados, da mesma forma, são significativos e, em sua maioria, também positivos. Eles projetam a empresa como referência em RSE no contexto corporativo em que opera. Somados às percepções dos *stakeholders* expostas anteriormente, esses resultados acabam por confirmar a terceira

hipótese que orientou esta investigação: a de que “as parcerias entre empresas e *stakeholders* para a destinação de resíduos sólidos recicláveis geram benefícios econômicos, sociais e ambientais”.

Dentre os impactos mais relevantes, sobressai justamente a valorização da imagem institucional da Belcar junto a seus *stakeholders*. A esse impacto pode-se vincular a fidelização de clientes, o que materializa uma vantagem competitiva como resultado dessa postura, conforme se propôs na segunda hipótese. Também verifica-se o aprimoramento das práticas socialmente responsáveis que, no caso estudado, confirmou a existência de benefícios tangíveis e intangíveis, como previa a primeira hipótese, bem como autores da revisão teórica, além da proteção ao meio ambiente por meio da reciclagem de resíduos através de parcerias que possibilitam a inclusão social e o desenvolvimento dos trabalhos de *stakeholders* estudados.

De forma ampla, o estudo demonstrou que associar-se à Belcar para receber resíduos sólidos recicláveis pode ser uma decisão estrategicamente convergente com propósitos de economia solidária ou filantrópicos. E, sob essa perspectiva, com ganhos perceptíveis para a sociedade e para o meio ambiente.

A opção por parcerias com *stakeholders* para a destinação de resíduos, como se viu, converge com a cultura da RSE da Belcar e também agrega valor a sua imagem institucional, dentre outros bons resultados baseados na afirmativa da empresa de que as parcerias contribuem para a resolução de problemas e, nesse sentido, devem ser geridas como negócio. Nessa perspectiva, são resultados que a incineração ou a simples comercialização de materiais recicláveis não possibilitariam.

Sob o ponto de vista corporativo, foi possível perceber que inserir *stakeholders* nas estratégias de RSE para a gestão de resíduos sólidos recicláveis apresenta-se como uma opção sustentável e, de fato, um bom negócio. Mas que impõe desafios que exigem o desenvolvimento de novas competências, que se mostrem capazes de superar as dificuldades apontadas e, ao mesmo tempo, que preservem os benefícios e o conhecimento adquirido a partir desses relacionamentos.

2 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

Esta investigação foi realizada a partir do método de estudo de caso e, portanto, apresenta limitações quanto às possibilidades de extrapolar seus resultados para outros

contextos. Em outras palavras, não é possível, em razão do método, fazer generalizações sobre as práticas observadas. Apesar disso, espera-se que o conteúdo apresentado contribua para incrementar as discussões sobre RSE e a teoria dos *stakeholders* e também estimule a adoção de alternativas sustentáveis que tratem da inclusão de *stakeholders* nas estratégias de gestão de resíduos sólidos recicláveis.

Quanto às recomendações para a realização de pesquisas futuras, percebeu-se, durante a investigação, que existem áreas promissoras a serem exploradas, que envolvem a análise das relações de empresas em outros segmentos comerciais e/ou contextos sociais no tocante a gestão sustentável de resíduos recicláveis. Outra possibilidade seria a realização de pesquisa acerca dos impactos dessas relações a partir do ponto de vista dos *stakeholders*. Nesse sentido, a análise centraria o foco no sistema de gestão do *stakeholder* à luz da economia solidária, ou do assistencialismo, com o intuito de perceber se, de fato, os resultados aqui apresentados seriam confirmados sob outro ângulo de estudo.

Pesquisas podem ainda ser realizadas no âmbito da RSE como contributo para a valorização da imagem corporativa. Nesses termos, em contraposição ou em complemento à formação da sua identidade corporativa. Trata-se de impacto fortemente referido pelos entrevistados neste estudo, o que pode ser indicativo de vasto campo de investigação.

Também os aspectos referentes à adesão das empresas aos ditames da Lei n. 12.305/2010, que versa sobre a política nacional de resíduos sólidos, devem ser investigados mais aprofundadamente. O intuito seria melhor compreender a contribuição da referida lei para possíveis mudanças de comportamento dos empresários diante da reestruturação da perversa cadeia da reciclagem no Brasil.

As parcerias público/privadas com cooperativas de catadores para a destinação, tratamento e comercialização de resíduos também merecem estudo mais detalhado. Atualmente, essa é uma temática em discussão no País, cujo campo de pesquisa oferece numerosos e diversos dados. Tratados cientificamente, tais dados podem ser relevantes para a construção de conhecimento e o enriquecimento de discussões que busquem alternativas sustentáveis para a gestão de resíduos, mas que, ao mesmo tempo, incluam a imensa população de trabalhadores que deles sobrevivem.

Referências

ACSELRAD, H.; HERCULANO, S.; PÁDUA, J. A. *Justiça ambiental e cidadania.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

ALIGLERI, L. M. *A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas*. 170f, 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Vol. 11, n. 3, jul/set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006>. Acesso em: 20 abr. 2012.

AS MELHORES empresas para você trabalhar em 2011: 150 campeãs do ano, as vencedoras em 16 setores e as melhores regionais. *Revista Exame/Você S/A.* São Paulo, Abril, set. 2011, p. 124.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). *O panorama dos resíduos sólidos no Brasil*. [s. l.]: Abrelpe, 2010. Disponível em: <http://www.wtert.com.br/home2010/arquivo/noticias_eventos/Panorama2010.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2012.

_____. *O panorama dos resíduos sólidos no Brasil*. [s. l.]: Abrelpe, 2011. Disponível em: <http://www.jbrj.gov.br/a3p_site/pdf/ABRELPE%20Panorama%202001%20RSU-1.pdf>. Acesso em: 12 jul; 2012.

_____. *O panorama dos resíduos sólidos no Brasil*. Edição Especial 10 Anos. [s. l.]: Abrelpe, 2012. Disponível em: <http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2012.pdf >. Acesso em: 01 jun. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: informação e documentação: referêncas: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.

_____. *NBR 10520*: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONCESSIONÁRIOS MAN LATIN AMERICA (ACAV). *Manual de boas práticas de gestão ambiental para a Rede MAN Latin America / Volkswagen Caminhões e Ônibus*. São Paulo, 2011.

ASSOCIAÇÃO DE COMBATE AO CÂNCER EM GOIÁS (ACCG). *Relatório anual 2012*. Goiânia, 2012. Disponível em: <http://www.accg.org.br/publicacoes/listagem/1>. Acesso em: 2 jun. 2013.

BAKAN, J. *A corporação:* a busca patológica por lucro e poder. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

BALANÇO SOCIAL: Belcar Caminhões e Ônibus. Goiânia, 2001-2008.

_____. *Manual de gestão ambiental*. Goiânia, 2006.

_____. _____. 2. ed. Goiânia, 2010a.

_____. *Projeto vínculos sustentáveis*. Goiânia, 2010b.

_____._____. 2. ed. Goiânia, 2013.

_____. *Resultado de pesquisa de clima organizacional.* Goiânia. 2010c.

BERNARDO, M. Engajamento de stakeholders: que bicho é esse? *Revista Adiante*, [s. l.], n. 57, p. 54-57. 2006. Disponível em: <http://www.riosvivos.org.br/arquivos/1061780101.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2013.

BOECHAT, C. B.; BOECHAT. M. C. B.; PÔSSAS, P. D. G. *Vínculos de negócios sustentáveis no Brasil*. São Paulo; Instituto Ethos, 2005.

BOSZCZOWSKI, A. K. *Engajamento de* stakeholders *como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa*. 192f, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégica e Organizações, setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 jul. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 20 jun. 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 08 dez. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm>. Acesso em: 14 mai. 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 13 fev. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm>. Acesso em: 20 jun. 2012

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 3 ago. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm >. Acesso em: 01 fev. 2012.

BRENNER, S. N.; COCHRANE, P. The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. In: MAHON, J. F. (Ed.). *Proceeding of the international association for business and society*. Sundance, UT. International Association for Business and Society, 1991. p. 449-467.

BRUNDTLAND, G. H. Nosso futuro Comum. Rio de Janeiro: FGV, 1988. Título original: *Our common future*. New York: Oxford University Press, 1987.

BUSCH, S. E.; RIBEIRO, H. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão de literatura sobre conceitos. *InterfacEHS*, Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, v. 4, n. 2, Artigo 1, maio/ago. 2009. Disponível em: <www.interfacehs.sp.senac.br>. Acesso em: 20 abr. 2012.

CABRAL, H. *Ciência e ambiente*: uma aliança para a sustentabilidade? Lisboa: Apenas Livros, 2004.

CAMARGO, R. Z. *Discurso da responsabilidade social empresarial*: formulação e limites. Estudo apresentado ao Grupo de Trabalho "Economia Política e Políticas de Comunicação", do XIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – Compós, realizado na Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Rio de Janeiro, 2010.

CAPRA, F. *As conexões ocultas*: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002. Título Original: The Hidden Connections, 2002.

CAPPELIN, P.; GIFFONI, R. *As empresas em sociedades contemporâneas*: a responsabilidade social no norte e no sul. Salvador: Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792007000300004>. Acesso em: 15 jan. 2012.

CARNEIRO, Rosana Merheb Gedda. Rosana Merheb Gedda Carneiro. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O estudo de caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 11 jun. 2013. Áudio. Pen drive. 70 min.

CARVALHO, F. Da ecologia geral à ecologia humana. *Fórum Sociológico*, Lisboa, n. 17, p. 127-135, 2007.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, [s. l.]. v. 20, n. 1, p. 96-117, 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258888?seq=4>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CLASSE C é a Única que continua a crescer, aponta FGV. *Folha de São Paulo*, São Paulo, Folha on line. 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/935502-classe-c-e-a-unica-que-continua-a-crescer-aponta-fgv.shtml>. Acesso em: 19 jan. 2012.

CUNHA, M. R. R. Lixo, Identidade e Trabalho: A Construção da Identidade dos Catadores de Materiais Recicláveis Associados de Goiânia. *Revista Sociedade e Cultura*. Vol. 14, p 53-61. Goiânia, 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. Ohio, v. 20, p. 65-91. 1995. Disponível em:

<http://jhochstoeger.com/deniz/Diss/02%20journals/Academy%20of%20Management%20review/A2010-1-2410481.stakeholdertheoryofthecorporation,concepts,....pdf>. Acesso em: 14 jan. 2013.

ELKINGTON, J. *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EVANGELISTA, R. Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 1-2. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642010000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 out. 2012.

FERREIRA, L.; BASQUEIRA, A. P. Responsabilidade social empresarial: revisão de literatura. *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo, vol. 14, n. 20, p. 223-231, 2010.

FREEMAN, R. E. *Strategic manegement*: a *stakeholder* approach. London: Pitman Publisshing, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. *Darden Business School Working Paper*. 2001. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 22 dez. 2012.

FREITAS, M. M. A responsabilidade social enquanto ferramenta estratégica de redução de conflitos e de concentração da ação social entre os actores da área da saúde. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (CONLAB) 2011. Disponível em: <http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1305557251_ARQUIVO_Paper_Final_Congresso_Luso-Afro_Brasileiro[1].pdf>. Acesso em: 7 fev. 2012.

FREITAS, A. R. P.; FONTELES, I. V.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. Engajamento dos stakeholders: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SemeAD), 19., 2011. São Paulo, *Resumos*... São Paulo: EAD, FEA/USP, 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=442>. Acesso em: 19 jan. 2013.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, p. 1-37, 1970. Disponível em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Acesso em: 30 mar. 2012.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). [s. n.]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>. Acesso em: 29 jan. 2013.

GÓIS, F. B. H.; DURTE, F. J. M. *Diversidade cultural e responsabilidade social*: a questão de gênero no setor bancário. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 16., 2008, Caxambu. *Anais eletrônicos...*, Caxambu: ABEP, 2008. Disponível em:

<http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008_1587.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2012.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: São Paulo, 2006

INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. *Responsabilidade social das empresas*: percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu, 2010. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_sum%C3%A1rioconclus%C3%B5es_pdf.pdf>. Acesso em: 02 Jan. 2012.

_____. *Práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil.* São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu, 2009. Disponível em: <www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-Ac30Prat_perspc_RSE_pesq2008.pdf>. Acesso em:20 Nov. 2012.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). *Pesquisa sobre o estágio atual da prática de responsabilidade social na indústria goiana.* 2. ed. São Paulo: IEL, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (INMETRO). *ISO 26000*: *Diretrizes em responsabilidade social*. [s. n.] Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Acesso em: 07, jun. 2012.

JENSEN, M. C. Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*. V. 7, n. 3, p. 297-317, 2001. Disponível em:< http://www.efmaefm.org/bharat/jensen_efm2001.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2013.

JUDT, T. *Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos*. Lisboa: Ed. 70, 2011.

KRICK, T.; FORSTATER, M.; MONAGHAN P.; SILLANPÄÄ, M. *The stakeholder engagement manual*. UK: Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates. Canada Inc., 2005. Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. Disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2013.

LAGO, A.; PÁDUA, J. A. *O que é ecologia?* 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

LATOUCHE, S. *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. São Paulo: WMF; Martins Fontes, 2009.

LEE, M-D. P. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International journal of Management Reviews*. Vol. 10, n. 2, p. 53-73. 2008.

LIMA, G. F. C. Consciência ecológica: emergência, obstáculos e desafios. *Revista Eletrônica Política e Trabalho*, [s. l.]. 1998, p. 139-154. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/ecologiacritica.html>. Acesso em: 23 mar. 2012.

LOUETTE, A. *Gestão do conhecimento*: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão para a responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. *Gestão da responsabilidade social*: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONTEIRO, L. Goiânia vive a era do descartável. *O Popular*, Goiânia, Caderno 1, Consumo, p. 18, 12 de maio de 2013.

MORETTI, S. L.; CAMPANARIO, M. D. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial: a RSE sob a ótica da bibliometria. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.]. v. 13, p. 68-86, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a06v13nspe.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

MOTA, F. S. *A inserção das organizações de catadores de materiais recicláveis em programas empresariais de logística reversa*: um estudo multi-setorial no estado de São Paulo. 143f, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

NAÇÕES UNIDAS. *Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development*: the future we want. Disponível em: <http://daccess-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/436/91/PDF/N1243691.pdf?OpenElement>. Acedido em: 30 jul. 2012.

NASCIMENTO, Grazielle Rosa do. Grazielle Rosa do Nascimento. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O Estudo de Caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 12 jun. 2013. Áudio. Pen drive. 68 min.

NAZARETH, J. M. Demografia e ecologia humana. *Revista Análise Social*, [s. l.], vol. XXVIII, p. 879-885, 1993.

OLIVEIRA, Carlos. Carlos Oliveira. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de Stakeholders nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O estudo de caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 25 jun. 2013. Áudio. Pendrive. 29 min.

PINHEIRO, Lúcia Ivani. Lúcia Ivani Pinheiro. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O estudo de caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 18 jun. 2013. Áudio. Pendrive. 53 min.

PIRES, I. M.; CRAVEIRO, J. L. *Ética e prática da ecologia humana*: questões introdutórias sobre a ecologia humana e a emergência dos riscos ambientais. Lisboa: Apenas Livros, 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE (PNUMA). Agenda 21. 1992: Cap. 21. Disponível em: <http://www.ecolnews.com.br/agenda21/>. Acesso em 23 abr. 2012.

REIS, C. N. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou modernismo do mercado? *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, vol. 11, n. 2, p. 279-305, mai/ago, 2007.

ROCHA, G. do Ó. *A formação das agendas sociais privadas*: um estudo a partir da questão do trabalho escravo contemporâneo. 157f, 2009. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

SANTANA, Marlene Divina Dias. Marlene Divina Dias Santana. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O Estudo de Caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 25 jun. 2013. Áudio. Pendrive. 59 min.

SANTIAGO, Lúcia; NASCIMENTO, Fábio Carlos do. Lúcia Santiago; Fábio Carlos do Nascimento. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O Estudo de Caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia, 8 jul. 2013. Áudio. Pendrive. 53 min.

SANTOS, J. V. *A gestão dos resíduos sólidos urbanos*: um desafio. 271f, 2009. Tese (Doutorado Direito do Estado) – Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SAUERBRONN, F. F. É possível escapar do colonialismo em responsabilidade social empresarial no Brasil? uma proposta pluralista, praxeológica e estruturacionista. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, vol. 5, n. 10, p. 81-100, jan/abr, 2011.

SAVITZ, A. W. *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEIFFERT, M. E. B. *ISO 14001 Sistemas de gestão ambiental*: implantação objetiva e econômica. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Regis Cavalcante. Regis Cavalcante Silva. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O estudo de caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 19 jun. 2013. Áudio. Pen drive. 21 min.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo. V. 12, n. 12, p. 33-42, jan/mar, 2005.

SIMONNET, D. *O ecologismo*. Lisboa: Moraes, 1981.

SINGER, P. A Recente Ressurreição da Economia Solidária no Brasil. *In* Boaventura de Sousa Santos (Org.) Produzir para Viver: Os Caminhos da Produção Não Capitalista.

Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. Disponível em: http://www.ceeja.ufscar.br/a-recente-ressurreicao-singer. Acesso em: 27, jan. 2013.

SOUSA, C. O. M. A política nacional de resíduos sólidos: análise das propostas para disposição final de resíduos sólidos urbanos. *Conexão Academia: a Revista Científica sobre Resíduos Sólidos*. Abrelpe. Ano II, vol. 3, p.43-49. São Paulo, 2012.

SOUZA, Cristina. Cristina Souza. Entrevista concedida para o projeto de pesquisa "A Inserção de *Stakeholders* nas Estratégias Empresariais de Gestão de Resíduos Sólidos no Brasil: O Estudo de Caso da Empresa Belcar Caminhões". Entrevistador: Carolina do Socorro Ferreira Magalhães. Goiânia. 10 jun. 2013. Áudio, Pen drive, 82 min.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G.; ALT, E. Impactos do engajamento das empresas com seus stakeholders. *Dom*, revista da Fundação Dom Cabral, [s. l.], 2011, p. 28-33. Disponível em: <http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/Spitzeck_Hansen_Alt_Impactos_do_Engajamento.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2013.

STERNBERG, E. The stakeholder concept: a mistaken doctrine. *Foundation for Business Responsibilities*, 1999. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263144>. Acesso em: 15 jan. 2013.

TAVARES, E. C. *A responsabilidade social aumenta o valor e retorno do acionista?* evidências do mercado brasileiro. 2011. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8488/Dissertacao%20Eduardo%20Tavares%202011.pdf?sequence=1. Acesso em 14 jan. 2013.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. A gestão para a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. *Revista Fundação de Apoio à Tecnologia – FAT*, mar/abr/maio 2005, p. 31-33. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/RevistaFAT03_ethos.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2013.

URSINI, T. R.; SEKIGUCHI, C. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. In: INOVAÇÃO, LEGISLAÇÃO E INSERÇÃO SOCIAL. São Paulo: Uniemp, 2005. (Col. Uniemp Inovação, 4). Disponível em: <http:www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Texto_DSeRS_ISO26000_TarcilaeCelso.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2012.

VALENTE, J. C. M. *Os comportamentos responsáveis das empresas.* estudos de caso sobre empresas em Portugal. 152f, 2006. Dissertação (Mestrado em Ecologia Humana e Problemas Sociais Contemporâneos) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2006.

VIEIRA, P. F. Ecodesenvolvimento: do conceito à ação. In: SACHS, I. *Rumo a ecossocioeconomia*. Rio de Janeiro: Cortez, 2007. p. 9-37.

YOUNG, Ricardo. *Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.* [s. l.]. 2011. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 25 abr. 2012.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Destinação final de resíduos sólidos no estado de Goiás 36
Figura 2 – Mercado de limpeza urbana na região Centro-Oeste 37
Figura 3 – Quadro societário e diretoria de departamentos da empresa 56
Figura 4 – Sistema de Gestão Ambiental da Belcar Caminhões 63
Figura 5 – Peças produzidas pela APAE a partir da madeira destinada pela Belcar 70
Figura 6 – Objetos produzidos pela Cooprec a partir do papelão destinado pela Belcar 78
Figura 7 – Filtros de ar na forma original e após reciclagem por artesãos da Cooprec 78
Figura 8 – Objetos produzidos na primeira oficina realizada no Cras a partir das arandelas destinadas pela Belcar 84
Figura 9 – Separação do filtro de ar e armazenamento de arandelas na Belcar 85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens para relacionamento com *stakeholders* a partir dos processos de engajamento 31
Quadro 2 – Empregos diretos gerados pelo setor de limpeza urbana na região Centro-Oeste 37
Quadro 3 – Síntese do Plano de Estudo 42
Quadro 4 – Lista de resíduos sólidos recicláveis e os *stakeholders* envolvidos na relação com a empresa 44-45
Quadro 5 – Relação da empresa *stakeholders* selecionados para estudo 47
Quadro 6 – Síntese dos dados coletados ACCG/Belcar 68
Quadro 7 – Síntese dos dados coletados Apae/Belcar 74
Quadro 8 – Síntese dos dados coletados Cooprec/Belcar 81-82
Quadro 9 – Síntese dos dados coletados Cras/Belcar 88
Quadro 10 – Análise sobre as estratégias de relacionamento da empresa com *stakeholders* 92
Quadro 11 – Impactos das relações com a Belcar percebidas pelos *stakeholders* estudados 94
Quadro 12 – Impactos das práticas de RSE com engajamento de *stakeholders* na empresa 97

ANEXOS

Anexo I – Transcrição da Entrevista com a Diretora de Recursos Humanos e Marketing.

Entrevistado	Sra. Cristina Souza
Cargo	Diretora de Recursos Humanos e Marketing
Descrição do perfil do entrevistado	Possui graduação em Direito e Artes Cênicas. Pós-graduação em Administração de Marketing, em Gestão da Qualidade e em História Cultural. Tem 55 anos. Sócia da empresa desde 1996.
E-mail	cristina@belcarcaminhoes.com.br
Local/Data	Entrevista realizada na Belcar no dia 10 de junho de 2013

Qual é o seu entendimento sobre responsabilidade social?

Eu acho que responsabilidade social é uma extensão da responsabilidade individual que todos nós temos diante... É uma posição política. É um posicionamento político diante da vida. É você não se acomodar. É você em qualquer lugar que você esteja que você seja uma pessoa atuante politicamente no sentido mais puro da palavra política. Você enquanto ser social mesmo e se você é um empresário, você é uma pessoa ativa politicamente que se incomoda, que quer mudar uma situação, que já tem uma propensão a isso, então essa empresa vai ser uma empresa que vai ter uma atitude política. Então eu acho que a responsabilidade social é um passo adiante do que sempre foi feito como assistencialismo. Fazer doações pra instituições de caridade. Fazer campanha. Fazer filantropia. Eu acho que a responsabilidade social ela é mais profunda. Não é só você tirar um pouco do que você lucra. Tira um pouco do que você tem e ajudar alguém. Eu acho que a responsabilidade social é uma maneira de você gerenciar o seu negócio. E não é só um discurso não! Se você vai empreender, se você... Se vai montar um negócio, você tem sim que pensar no que que aquilo vai impactar a fauna, a flora, o meio ambiente, as pessoas que ocupam aquele espaço ou que estão ali no entorno. Como é que elas vivem. Eu acho que isso é básico. Deveria ser. Todos se comportarem dessa forma... Essa propagação desses conceitos ajuda muito porque tem muita gente que até hoje confunde que isso seja uma espécie de assistencialismo; você fazer projetos pontuais. Na verdade, não! É você gerenciar a sua empresa respeitando todas as pessoas com quem você se relaciona. Você não vai tratar o seu cliente de forma desonesta. Você não vai oferecer um serviço ruim. Você vai ver [se o que você] faz você tá gerando resíduo. Se o serviço que você tá prestando não tá provocando danos ao meio ambiente. Se teus trabalhadores estão bem assistidos, bem atendidos. Se você oferece um ambiente de trabalho saudável. Como é que você se relaciona com o poder público. Se você tá envolvido com corrupção. Se você é o tipo do empresário que corrompe o poder público pra conseguir atingir seus objetivos de lucro. Eu penso que a responsabilidade social venha com esse alerta.

Pode descrever uma situação em que a filantropia ou o assistencialismo se diferencia da responsabilidade social?

Na empresa?

Sim.

Eu acho que quando a Belcar toma pra si a causa dos catadores, eu acho que é um diferencial. Porque ela não só fez um projeto pra atender os catadores, ela se posicionou politicamente diante da prefeitura chamando a atenção da prefeitura de que o projeto da prefeitura não estava contemplando os catadores. Eu acho que isso é um diferencial... A Belcar abriu um diálogo entre os catadores [e a prefeitura]. Um diálogo que não estava existindo. Muito pelo contrário, eles estavam em pé de guerra. Quando a Belcar, depois de algum tempo fazendo coleta seletiva, é cobrada pelos trabalhadores da empresa que eles coletavam, faziam a seleção todinha e o caminhão da prefeitura chegava aqui e misturava tudo... Entendeu? Então, assim... "O que adianta a gente fazer isso?" A partir daí a empresa toma uma posição de procurar investigar o que estava acontecendo né? Fora do âmbito da empresa. Aí ela começa a conversar com os catadores. Ela traz um ponto de coleta voluntária para cá. Descobre que esses pontos... Eles não estavam beneficiando os catadores da comunidade na qual eles estavam instalados. O lixo que era coletado era levado pra uma central. Pra uma cooperativa que nem sequer... Não era aqui em Goiânia. Era em outra cidade... Trindade. [...] Não estava na cidade de Goiânia. Estava em outra cidade, em Trindade. Então a empresa descobre que inclusive havia um clima de revolta em relação a isso. Havia inclusive pontos de entrega voluntária que estavam sendo queimados. Então a posição da empresa de procurar os catadores, de procurar partes interessadas, o Ministério Público, pessoas que já estavam incomodadas com essa forma que a prefeitura vinha lidando com esse trabalho, eu acho que é uma forma diferenciada. Primeiro que a empresa [Belcar] poderia ter pensado exclusivamente nela porque a Prefeitura... A Comurg ela era cliente da Belcar. A Belcar tinha vendido caminhões pra ela. Então a Belcar poderia ter se posicionado. "Não. Não vamos mexer nesse assunto porque esse é um assunto delicado. E a gente não vai bater de frente com um cliente nosso". Não. A empresa chama aqui pra uma conversa os catadores. Ouve os catadores. Dá espaço pra eles falarem. E é a Belcar que insere os catadores dentro da FIEG que é a Federação das Indústrias do Estado de Goiás pra conversar com outros atores envolvidos. Com outras empresas. Com faculdades. A partir desse início de conversa, desse diálogo a ideia de se fazer um filme. A partir de uma reportagem de um jornal de grande circulação. Você chega e coloca isso na mesa como sendo uma demanda que a gente poderia tá se preocupando. Era uma demanda da sociedade. Era uma reportagem sobre a condição dos catadores. Então a partir daí você toma a frente dessa atividade. Dessa atividade sai o filme que teve uma aceitação muito boa com cinema cheio. Com abertura pra discussão. Com 20 minutos pra discussão que não se esgotou. O público presente reivindicou que aquela

discussão não se esgotasse ali e que a gente propusesse um fórum pra que a gente pudesse discutir mais abertamente e mais profundamente e chamasse todo mundo pra conversar. Então eu acho que isso é responsabilidade social na prática.

Alguns estudiosos entendem que a responsabilidade das empresas se esgota na geração de lucro para os acionistas e na produção de bens e serviços de qualidade pra sociedade. Nesse sentido, contrários a inserção da responsabilidade social como estratégia de negócio. O que pensa sobre isso?

Eu acho que se a gente pode ir mais além, a gente deve ir sim. Isso é uma questão política, volto a dizer. "Ah, eu só vou fazer aquilo que é a minha obrigação. Tô fazendo isso e acabou." Eu acho que não. Eu acho que se todo mundo pensar diferente e fizer um pouco mais... Aquilo que é preciso e em se falando do Brasil, há muito um verniz de que se faz e o que se faz é nada. Aqui no Brasil, o que é muito comum, é você fazer uma maquiagem pra mostrar pra um auditor trabalhista, pra um auditor fiscal. Quando nem o básico você tá fazendo. E aí cabe ao poder público fiscalizar. Entende? Então depende muito da consciência de cada um. Eu faço aquilo que eu tenho a obrigação de fazer e muita gente não faz nem aquilo que tem obrigação e outras pessoas que acham que podem fazer e podem mesmo... Eu acho que num sistema capitalista, a responsabilidade privada é muito grande. Eu acho que o discurso tá um pouco defasado. Nessas alturas da vida, nessas alturas da civilização, diante de tudo que a gente já viu como funciona. Como a geração Y [risos] que já detêm tecnologias super avançadas. Que se pode fazer? Eu nem imagino o que se pode fazer porque eu sou de uma geração que tem 55 anos... Porque nem usar eu sei... A tecnologia. Então, você imagine se as empresas começarem a usar essa tecnologia pra melhoria de vida das pessoas... Eu acho que é muita gente junta sabe? E as empresas podem muito. E é o caso das empresas repensarem até o seu modelo de gestão. Entende?

No caso da Belcar, por que a empresa decidiu inserir a responsabilidade social na gestão dos seus negócios?

Porque a empresa sempre fez esse caminho do assistencialismo, da filantropia, da ação social, do projeto social. E a empresa, como ela é uma concessionária... Ela é vinculada a uma empresa que existe na Europa... Na Alemanha, que é o berço do partido verde, da preocupação ambiental... Porque lá eles são obrigados a fazer isso por uma questão de sobrevivência porque já destruíram muito né? ... Então existe uma Norma ISO 9002 que abraça isso, que contempla essa questão ambiental. Então a empresa necessariamente ela tem que avançar de acordo com as cobranças feitas pela fábrica. Agora, obviamente, que já existe um terreno que já estava sendo preparado. Volto a dizer, com o assistencialismo que a empresa sempre fez através de seus dirigentes. Muitas vezes com recurso próprio. Sem dizer nada pra ninguém. O assistencialismo,

a filantropia, a ação social, o projeto social e aí a empresa quando ouviu falar em responsabilidade social ela percebe que aquilo que ela faz é responsabilidade social. Ela ainda não alcançava naquela época, em 1998, o verdadeiro conceito porque não tinha muito acesso. Mas já começa a ter contato com esse conceito e começa a ver que ela tava muito próxima disso. E o que ela poderia fazer pra se aproximar mais do que é fazer responsabilidade social e começa a avançar? "Não. Isso não é. Então vamos conversar isso de uma forma estratégica." Não são ações sociais pontuais, vai muito mais além. A empresa vislumbra dessa forma também uma forma de divulgar sua marca de forma positiva não só para os seus clientes, para os trabalhadores da empresa, mas para a comunidade em geral porque isso é um valor. Porque percebe isso como um valor, entende? A empresa ser uma empresa de credibilidade, respeitada, que se preocupa com a sociedade, com a comunidade na qual está inserida é uma percepção realmente de um ganho. E o questionamento que foi feito pra empresa sempre foi: "O que vocês ganham com isso?". Aí depois de muito tempo sem ter o que responder a gente começou a dizer: "Por exemplo, a gente tá falando o nome Belcar Caminhões pra duas mil pessoas nesse momento". Dentro de um clube onde estava recebendo uma premiação por conta do seu trabalho ambiental. Fora, toda a mídia espontânea que a empresa conseguiu por conta de trabalhos que não estavam relacionados com o seu negócio propriamente dito.

O que os motiva a adotar essa estratégia?

Porque são pessoas [referindo-se aos demais sócios da empresa] que já têm a preocupação com as outras pessoas do ponto de vista... Ou por uma questão religiosa ou por uma questão humanitária. Mas isso sempre pautou a gestão da empresa desde o começo de uma forma assistencialista. Por exemplo, o dono da empresa se preocupar em ceder uma casa pra um funcionário morar, ajudar uma pessoa. Sempre teve essa vocação. Sempre ajudou instituições. Sempre procurou fazer dessa forma. Então assim, eu acho que é da pessoa. É dos próprios dirigentes. Acho que é a base de tudo. Se você é uma pessoa gananciosa egoísta que só pensa em você mesma, em se dá bem a qualquer custo, em corromper, fazer tudo por causa do dinheiro, esquece! Porque a empresa dessa pessoa vai ser gerida dessa forma porque ela é assim. Então, o que ela é se reflete no que ela faz. Isso é o óbvio. Então, essas pessoas que dirigem a empresa, não são assim. Elas poderiam ter muito mais. Elas poderiam ser riquíssimas se elas fizessem qualquer negócio para ganhar dinheiro. Mas a gente percebe que nós estamos na terceira geração e isso não está acontecendo. A empresa passou por mudanças profundas, mas continua dentro dessa forma de gestão. Não houve uma ruptura. "Não. De hoje em diante, nós não vamos fazer dessa forma." Pode ser que isso ao longo do tempo mude, mas até agora continua sendo dessa forma.

Considera a Belcar uma empresa sustentável?

Olha, assim, depende do aspecto da sustentabilidade. Que aspecto você tá vendo da sustentabilidade? Do aspecto econômico? Do aspecto financeiro? Do aspecto financeiro eu não posso responder porque eu não tenho dados pra te confirmar: "Ah, ela é uma empresa sustentável." Agora se você me diz se ela é uma empresa sustentável dentro desse conceito de sustentabilidade que o mercado vem exigindo há algum tempo. Sim. Ela é uma empresa com uma gestão moderna. Ela é uma empresa que fala em sustentabilidade quando ninguém falava. Ela já falava em responsabilidade social desde 1998. Ela já tem essa forma de gestão, de gerenciar o resíduo que produz. De saber pra onde vai. De se inteirar em saber como é essa lei de resíduos. De ter contratado uma pessoa pra cuidar só disso. De ter realmente essa preocupação honesta com o que tá fazendo. Não é pra mostrar pra ISO 9000. Não é pra mostrar pra Fábrica. É como é que a gente pode fazer pra que essa empresa continue inserida no mercado e se perpetuando que é o que você está chamando de sustentabilidade. Uma empresa sustentável. Agora economicamente eu não sei. Eu não sei porque isso...Têm fatores internos, têm fatores externos, têm as ameaças pra ver o que vem de fora, têm as crises do mercado. As crises que já estão aí acontecendo no mundo. Nós agora estamos num país com acelerado desenvolvimento. Eu acredito que essa forma de gerenciar que caminha sim pra sustentabilidade com muita segurança.

Essa forma de gestão é expressa nos objetivos estratégicos da empresa?

Sim. Isso tá dentro do nosso planejamento estratégico. Antes de a empresa fazer um planejamento estratégico global essa área de RH e Marketing já fazia o seu planejamento estratégico isolado por conta dessa visão mais ampliada, a empresa já precisava disso. Mas como isso não foi uma coisa que nasceu... "Vamos fazer". Como foi agora o planejamento estratégico para todas as áreas. [...] Mas, assim... Nós traçamos um planejamento estratégico para a área de RH. Aí nós começamos a chamar a área de área de responsabilidade social. Ela tem um nome que é 'Ação Cidadania Belcar Caminhões'. Ela tinha missão, visão que tinham a pretensão de tornar a empresa reconhecida como empresa socialmente responsável no estado de Goiás. Não sei se no estado de Goiás, mas em Goiânia isso é fato. A empresa é reconhecida como uma empresa socialmente responsável. Ela é procurada por estudantes pra fazerem pesquisas de escola. Quando surge o assunto responsabilidade social, o nome da empresa é citado sempre. A empresa tem essa preocupação: de colocar isso dentro da sua estratégia, que agora com o planejamento estratégico com uma vertente voltada pra sustentabilidade. Existe lá no planejamento estratégico uma vertente dele que fala da sustentabilidade, da questão ambiental, a questão social, a questão cultural que a empresa também tem esse diálogo com a cultura de Goiânia através das leis de incentivos, apoiando. E sempre procurando fazer um *link* com o trabalho artístico realizado que a empresa apoia fazendo com que esse trabalho seja mostrado pra os trabalhadores ou comunidade com a qual a empresa tenha parceria.

Em termos de estrutura, como funciona a área de RSE da Belcar?

Olha, ela tem a sua estrutura basicamente calcada dentro do RH e do Marketing. Hoje muito mais dentro da área de Comunicação e do Marketing.

Mas já existiu como área formalmente estruturada.

Já existiu. Porque era preciso né? Ninguém sabia o que era e como era. "Ah isso é da área de responsabilidade social". Ou seja, era a área responsável pelos projetos. Essa era a área formalizada que existia dentro do RH com pessoas contratadas pra isso. Com uma pessoa só pra cuidar dessa parte de responsabilidade social. Ela já existiu dessa forma. Hoje ela não tem toda essa estrutura. As tarefas relacionadas a isso estão delegadas mais para as pessoas que estão na Comunicação e no Marketing.

Nesse sentido, como você interpreta a extinção da área exclusiva para as ações de RSE? Um avanço, retrocesso ou um momento de reavaliação?

A compreensão do que é responsabilidade social ela avançou, esse é um motivo. A gente sabe que a responsabilidade social não é gerir projeto. Não é fazer assistencialismo. A gente sabe que é uma forma de gerenciar o seu negócio. Então isso tá no planejamento estratégico da empresa. Vai ser cobrado como objetivo né? E por uma questão de mudança porque a empresa muda. Ao longo do tempo a empresa vai mudando. Então as coisas são muito dinâmicas. Então elas vão se modificando ao longo dos anos. [...] Por exemplo, quando percebeu [empresa] que isso dava uma visibilidade muito grande pra o seu nome, investiu muito em uma pessoa que tivesse um acesso muito fácil com a imprensa. Se fazia muito por conta disso. Se trabalhou muito o nome da empresa do ponto de vista da divulgação da informação. Do marketing mesmo e não existia a área de Marketing. Porque a empresa vai se modificando. As formas de gestão vão mudando. Porque a empresa cresceu. Tem muito mais gente agora. Muito mais funcionários. Mas o que eu percebo é que isso tá pulverizado. [...] É claro pra todo mundo que trabalha aqui que determinadas práticas, a empresa não aceita. Então, quando a pessoa vê um comportamento daquele tipo é fatal... É como se esse organismo empresa não aceitasse esse tipo de prática. Por qualquer pessoa que trabalhe aqui. Por qualquer gerente. Por qualquer líder maior. "Ah, mas isso é incoerente. Isso não é assim que a empresa costuma agir". Eu não vejo como um retrocesso não. Eu vejo como mudança. Uma dinâmica própria do tempo mesmo. Mas não vejo como um retrocesso não. Acho até difícil a empresa retroceder, mesmo que queira. De agora em diante vai ser assim. Ela pode até ser assim, mas o risco é muito grande. Então não é deliberado. Agora, óbvio eu volto a dizer, que essa forma de gestão depende de quem está na liderança. Se a empresa for gerida...Vai ser a Belcar, mas ser do jeito que a pessoa quer gerenciar. Se ela é uma pessoa que tem escrúpulos. Se é uma pessoa que se preocupa com o meio ambiente. Se preocupa com o desenvolvimento sustentável. Com o tripé: econômico,

social e ambiental. Se ela [o gestor] for assim... Se não, vai ser do jeito que ela [o gestor] é. Ela vai se expressar. Ela vai se manifestar do jeito que ela é individualmente. Mas não acredito nisso assim. Só se for uma mudança muito brusca e muito profunda. Tipo, mudança de comando mesmo. Mas com esses dirigentes... Agora dizer: "Ah retrocedeu". Cheguei até um tempo a pensar isso. Avaliando o que passou. "Ah retrocedeu." Não!

Você falou em pulverização do conceito de RSE. Qual é a estratégia que a empresa utiliza...

Treinamento. Treinar. Eu acredito na educação. [...] A empresa gosta muito da educação. No ensinar a fazer. Acho que tem uma tolerância muito grande com o aprendizado. Sempre teve. As pessoas chegarem aqui e aprenderem. Então como dentro do planejamento estratégico agora, depois de algum tempo, a empresa começou a implantar o gerenciamento por processo e gerenciar por processo, no caso dessa empresa, é uma mudança de mentalidade profunda. Porque se gerencia por pessoa há muito tempo. Gestão de pessoas... Então, hoje, nós temos gestão de processos. O que é o passo que a empresa tá dando nesse momento? Depois de desacreditar que essa gestão por processo não fosse florescer, ela começa a dá sinais de que é possível gerenciar por processo e gerenciar por pessoas e essas áreas conversarem. Porque o gerenciamento de processo está nas mãos de uma pessoa que trabalha na Comunicação e no Marketing. Então essas duas áreas: gestão de pessoas e gestão de processos precisam conversar. [...] Então a pessoa chega aqui no primeiro dia dela. Ela vai pra uma sala de aula vai saber quem é a empresa, qual é a sua missão, qual é a sua visão, quem são os dirigentes, onde ela está inserida, como é o departamento dela. Isso num primeiro momento. Num segundo momento, vem uma pessoa pra falar das atribuições do cargo dela. O que essa atribuição tem a ver com os processos. Com quem que ela vai conversar. Aí no final, vem a pessoa da Comunicação e do Marketing, faz um fechamento e leva a pessoa pra fazer a vivência. Então o primeiro dia dela vai ser treinamento. Ela não vai chegar perdida pra depender de uma pessoa pra saber o que ela faz. Então isso vai ser feito sistematicamente com todas as pessoas que entrarem aqui e uma reciclagem com todas que já estão aqui. E quem vai fazer isso são as lideranças, porque as lideranças tão tendo dificuldades. E o próprio RH nesse momento faz o *mea culpa*. Por quê? Porque continua gerenciando por pessoas quando deveria estar conversando e gerenciando por processos. [...] Existe uma campanha agora que chama 'Faça a Diferença' que ela não premia a liderança. Ela premia as pessoas que nós chamamos de chão de fábrica. Pra dá visibilidade pra essas pessoas. Reconhecer que aquela pessoa fez a diferença. [...] Então eu penso que a empresa não tá deixando a coisa morrer. Se perder.

Entrando na gestão dos resíduos sólidos, percebe-se, após analisar projetos e documentos diversos, que a empresa faz parcerias com diferentes *stakeholders*. Por que a empresa decidiu engajar *stakeholders* nas estratégias de gestão de resíduos sólidos?

Porque é uma atitude que confirma o que ela já vem desenvolvendo. Poderia se investigar o que faz com a madeira. [...] Se a madeira pode contribuir pra se tornar matéria-prima nas mãos de uma instituição que tem esse trabalho, a empresa vai conversar com essa instituição. Então, ela vai conversar com a Pestalozzi. Ela vai conversar com a APAE. Ela vai conversar com uma escola de teatro que usa a madeira como cenário. Ela vai conversar com essas pessoas por isso. Pra que o discurso dela, de que é socialmente responsável, se confirma quando ela vai doar seus resíduos. A gente pode ganhar dinheiro com isso? Pode. Mas a outra opção é transformar esse resíduo em matéria-prima pra contribuir com uma instituição. Essa decisão é feita desse jeito. Essa escolha é feita dessa forma. E atualmente aqui em Goiânia a gente tem pouquíssimas instituições. Pouquíssimos lugares que absorvem esse resíduo que a gente produz. É um problema! Entende? "Ah, você quer a madeira." "O que você vai fazer com a madeira?" Se for transformar em artesanato e tudo a gente faz tudo pra não entregar pra os fornos das padarias. Queimar mesmo nos fornos das padarias. Era uma decisão dolorosa. Que era assim, correr atrás pra que isso não acontecesse. Então era estabelecido por conta dessa postura de socialmente responsável. Ela procura estabelecer diálogos com as instituições, com os órgãos [públicos], com escolas com quem possa dá um direcionamento que possa gerar renda que possa transformar àquilo em matéria-prima. É esse o raciocínio.

Como a empresa identifica esses parceiros?

Ah, pega um telefone... Foi contratada há um tempo atrás uma pessoa pra ser gestora ambiental da empresa. A empresa avançou muito porque com uma pessoa só pra trabalhar com isso... Ela fez o mapeamento de tudo o que a empresa produz: do papel, do metal, do papelão, da madeira, do óleo, do óleo queimado, filtro. Então existe um mapa que se chama 'mapa de gerenciamento de resíduos'. Nesse mapa tá descrito tudo o que a empresa produz. De que forma ela coleta. De que forma ela armazena. De que forma ela sai daqui... Entendeu? Então, o trabalho dessa pessoa foi pesquisar em Goiânia que lugares, que instituições, que pessoas poderiam receber essa madeira pra transformar em matéria-prima. Então foi um levantamento com esse objetivo.

Nesse relatório foi possível identificar parcerias comerciais e parcerias que a gente chama de responsabilidade social, que encaixam nesse contexto que a gente conversou...

Que inclusive sempre existiram. Então um exemplo, o metal sempre foi vendido. Então a partir dessa experiência de o metal ser vendido é que houve um convencimento dos outros trabalhadores de que resíduo dava dinheiro e que esse dinheiro ia ser revertido pras pessoas que trabalham aqui na empresa. Que parte desse recurso é revertido nesse sentido. Aí sim, tem a cooperativa também. Por algum tempo ou durante muito tempo... Até com mais de uma

cooperativa: COOPERAMA, com a COOPREC. De doar esse material pra essas cooperativas de catadores para que eles pudessem vender e obter renda com esse resíduo.

Por que a empresa comercializa parte desses resíduos?

Pelo ponto de vista histórico dessa coleta seletiva. Quando não se falava em coleta seletiva, se falava em coleta. Todo o metal que era coletado era vendido pela oficina [departamento de assistência técnica] e o dinheiro ficava à disposição da demanda que tivesse pra esse recurso. Então sempre foi [vendido], historicamente. Entende? E as pessoas que gerenciavam esse resíduo elas não quiseram abrir mão disso. Sempre foi vendido. Entendeu? Por que a gente vai deixar de vender agora? Isso nem foi uma decisão da empresa. De direção da empresa. "Não. Nós vamos continuar fazendo assim". Então, não foi mudado. O que foi mostrado é que com outros resíduos iria ser diferente. Papel, papelão, a madeira ia ser doado. Era esse o objetivo. Então daí alguns serem vendidos e outros serem doados.

Como esse recurso é investido?

Da parte da oficina, eu não posso falar detalhadamente. Mas eu sei que vai pra pagar carteira de habilitação pra alguns trabalhadores, isso eu posso citar com certeza absoluta... O recurso que é gerenciado pela oficina. Depois de algum tempo ficou combinado que a oficina doaria um pouco que ela recebe para, digamos, a área de responsabilidade social da empresa. [...] Esse [recurso] da responsabilidade social é sempre em benefício coletivo ou interno. Mas o peso mesmo, externamente pra montar um projeto no Centro de Referência em Assistência Social com quem a empresa tem parceria, pra custear uma viagem de um catador porque tem um congresso lá em São Paulo. O representante do Movimento dos Catadores do estado de Goiás lá em São Paulo. Olha... Isso tá planilhado. Isso é uma coisa que você pode coletar. Eu não sei te dizer assim de memória não. Mas, por exemplo, agora que eu posso te dizer com certeza absoluta, que nós estamos em construção, é usar esse recurso, de um levantamento que foi feito de três mil reais, de se reativar uma oficina de marcenaria do Centro de Referência em Assistência Social, que é próximo aqui à comunidade, pra custear o projeto que já existe lá. Trabalhar com os filtros de caminhão. Então há uma planilha orçamentária. O resíduo que foi vendido, quanto ele gerou e pra onde ele foi direcionado. Existem duas planilhas: uma da assistência técnica e uma planilha, que eles chamam de planilha do comitê [Comitê de Gestão Participativa, formado por trabalhadores da empresa]. É gerenciado pela tesoureira da empresa e ela diz: "Olha, tem tanto. Fulano vendeu tanto de metal. Gerou quinhentos reais. Duzentos e cinquenta foi pra gente [para os projetos de RSE) e duzentos e cinquenta foi pra eles [para os funcionários da Assistência Técnica). É gerenciado pela assistência técnica e gerenciado pelo RH e marketing da empresa.

Então o investimento desses recursos financeiros não é uma decisão da Diretoria é uma decisão...

É do diretor, porque são dois diretores no caso. Na assistência técnica tem uma diretora que é a diretora administrativa e financeira. Mas o gerente tem autonomia pra tomar a decisão e obviamente que consultando e a minha área, que é a área de RH e marketing, é consultado. "Vamu fazer tal coisa. Vamu usar o recurso pra fazer uma pamonhada segunda-feira." Mil e quinhentos reais. De onde vai sair esse recurso? Eu pra te dizer a verdade agora, eu não sei te responder. Talvez não seja nem de um, nem de outro. Talvez seja da empresa.

De qualquer forma, não é um recurso investido na estrutura da empresa?

Não.

Em ações comerciais?

Não. Em benefício da empresa, não. É sempre, por exemplo, proporcionar um 'Dia das Crianças' dos filhos dos trabalhadores com os filhos de pessoas que são assistidas de uma comunidade. Usar esse recurso pra levar essas pessoas [da comunidade assistida pela empresa] pra uma festa religiosa lá em Trindade [cidade de peregrinação]. Isso tá tudo descriminado entendeu? Depois você tem como verificar.

Quais são as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa para chegar a esses *stakeholders*?

É o diálogo. Seja ele por telefone, seja ele por e-mail. Normalmente essas abordagens quando elas começaram, elas eram pessoais. Foram feitas *face to face* [risos]. Muitas saídas de diretores da empresa pra conhecer uma cooperativa lá não sei a onde. [...] Muitas saídas pra conversar com prefeito, pra conversar com secretários de Estado. Abrir esse diálogo com o poder público.

Parece-me que existem níveis de relacionamento que a empresa desenvolve com certos parceiros: pra alguns ela apenas doa resíduos e com outros ela consegue construir vínculos, digamos... Mais elaborados. Por quê?

Porque depende muito da gestão da instituição com quem ela tá dialogando. Com quem ela tá estabelecendo parceria. Se essa instituição é um órgão que tem uma boa administração, compreende a forma de gestão privada, dá pra você avançar. Mas se não... Por exemplo, uma coisa muito simples: quando você começa a dialogar com uma instituição que você não tenha uma pessoa a quem se reportar, que ela seja uma espécie de coordenador daquele trabalho na instituição, dificilmente prossegue. Porque, salvo boas exceções, a maioria espera uma relação de protecionismo, de assistencialismo. A empresa tem o dever de entrar com o dinheiro pra ajudar àquela instituição. E não é isso que a empresa visa. A empresa sempre pautou o seu

diálogo com dar autonomia. [...] Então depende muito da instituição. Não depende só da empresa. Porque, se a empresa quiser avançar mais um pouco, ela vai ter que interferir na gestão daquela cooperativa, daquele órgão. Então, assim, se você conversa com uma APAE que tem um gerenciamento, uma forma de gestão muito boa é tranquilo. As pessoas entendem aquilo que você tá falando. Mas quando não é assim, fica difícil. Por que se você vai numa cooperativa... A COOPREC tem um diferencial. Tem uma pessoa lá que tem instrução, que consegue chegar na FIEG, que consegue conversar, que tem o apoio de uma faculdade. Mas o nível de instrução normalmente é muito baixo das pessoas. Se fala de instituições públicas, muitas vezes é cabide de emprego. A pessoa não sabe nem o que está fazendo ali. Ela tá ali porque ela foi lotada ali. Ela tá ali porque foi indicada pelo partido político. Ela se tornou secretária de Estado pra atender a uma cota do acordo feito entre os partido quando àquele [partido] chegasse ao poder. Então não dá pra avançar. E uma coisa que a empresa não faz mesmo é estabelecer comprometimento político com qualquer que seja o partido. Sempre nas suas parcerias, nos seus diálogos é um entrave se der espaço pra algum político. Porque aí é jogo de interesse né? Então, assim, depende muito de como a instituição se movimenta do ponto de vista administrativo.

O histórico que a empresa tem de diálogo com o Movimento de Catadores, até mesmo com abertura de fóruns para discussão sobre a temática da gestão de resíduos, evidencia uma tentativa de aproximação da Belcar com esse público. Entretanto, as parcerias efetivas para a doação de resíduos às cooperativas de catadores não evoluíram e estão nesse momento paralisadas. Que tipo de dificuldade existe para manter parcerias, especificamente, com as cooperativas? É mesmo apenas a estrutura administrativa como você citou, somado à logística de transporte do resíduo?

É mesmo tudo junto. Mas fundamentalmente as cooperativas comportam pessoas que estão abaixo da linha da miséria. Elas não são nem cidadãs.

Em que aspecto?

Porque elas não têm nem documentos. Elas não existem. Uma vez a empresa fez uma ação, como se fosse um 'Parceiros nas estradas' que era um projeto voltado para os caminhoneiros, com os catadores onde se tirava carteira de identidade, se tirava certidão de nascimento. Porque as crianças nasciam. As pessoas viviam abaixo da linha da miséria, da pobreza. Eles não existem enquanto categoria profissional. Então a organização deles é extremamente precária. Eles enfrentam vários problemas. Por exemplo, dentro de uma cooperativa não conseguir barrar a presença de drogas mais pesadas porque com o álcool, eles já têm que lidar porque isso faz parte do perfil do catador. Muitas vezes eles têm que lidar com pessoas alcoolistas sem saber o que fazer porque a dependência existe em todos os meios. E me parece que nesse meio é muito mais agressivo. Porque a condição financeira é péssima. Não há uma assistência em saúde. Não

têm um tratamento adequado. Então eles enfrentam muitos problemas. Dentro da cooperativa, entre eles.

Esses problemas chegam até a empresa?

Chega.

E como a empresa se comporta diante dessa situação? Como faz para superar essa dificuldade?

Normalmente quando chega... Não chega a doença do alcoolismo. Mas chega, por exemplo, a doença nos olhos de uma pessoa [da cooperativa]... Aí a empresa entra com o assistencialismo. Abre um canal de comunicação com o oftalmologista, entende? [...] Por que que muitas vezes não avança? Porque você diz: "Ah, vamos montar um projeto. Vamos doar o filtro de ar. Vai ter que ter uma pessoa pra cortar o filtro." "Mas, quanto você vai pagar pra eu cortar o filtro? Porque não dá pra gente deixar de sair pra rua catando resíduo pra cortar filtro." Porque as pessoas precisam comprar a comida pra comer no dia a dia. Então, o buraco é mais embaixo. Entende? A empresa teria que ter uma estrutura montada pra fazer esse tipo de atendimento. Os problemas deles são muitos. A empresa não tem nem ferramental, nem pessoas. Já nos iludimos. Então uma das coisas que nós pensamos que poderíamos contribuir, mas isso nunca se concretizou, era a transferência de tecnologia. Ensinar as cooperativas. Fazer uma troca de experiência com as cooperativas pra passar pra elas algumas ferramentas de gestão administrativa, de gestão de pessoas. Mas isto nunca se concretizou e não sei nem se eles estariam preparados. É uma estrutura bem maior. Então capacitar. Quando você fala capacitar, como nós já conversamos nos fóruns de discussão, como é que você vai capacitar uma pessoa analfabeta? Então, quando se fez um levantamento superficial sobre como àquelas pessoas iam passar por uma capacitação [os catadores]. [...] Dentro de um projeto do Banco do Brasil, da Caixa Econômica. "É. Mas tem analfabeto." [...] Então tem o grupo das pessoas que é analfabeto. Tem o grupo das pessoas que é semianalfabeto. Tem o grupo das pessoas que é analfabeto funcional. Tem o grupo de pessoas de baixa escolaridade.

Isso então contribuiu para estagnar a parceria?

Com certeza! E outra coisa, os catadores que fazem parte de um movimento... Eu confesso que nunca soubemos dialogar com essas pessoas. Eu acho que é uma responsabilidade muito grande. A gente [empresa] não é preparado pra conversar com os catadores. A realidade deles não é a nossa. Como é que você vai dá noção de higiene pra umas pessoas que habitam ao lado de um lixão? A minha noção de higiene é uma, a deles é outra. Eles estão acostumados a viver embaixo de uma lona de plástico. Que higiene é que tens? É um problema social grave. Eu acredito que muitos empresários poderiam ajudar. Eles só não sabem como. Eles não têm competência pra fazer! Entende? A gente teria que aprender. Tem a parte dos catadores que

poderiam aprender a entrar no jogo do mercado. Em como é que o mercado se comporta pra sobreviver pegando essas ferramentas e colocando na cooperativa. De nossa parte também. Nós [empresários] não sabemos como fazer. Nós não sabemos como lidar com essas situações.

Durante um tempo existiu um projeto muito interessante que é justamente com os filtros em parceria com a COOPREC. Pode contar um pouco dessa experiência da Belcar com o filtro e a COOPREC? Como surgiu, como foi amadurecendo e por que ele acabou?

Na realidade não foi bem com a COOPREC. Foi com um projeto chamado 'Arte e Conquista' que era um projeto proposto por uma professora de designer da PUC com as pessoas da COOPREC. E aí esbarra naquilo que eu já falei. Era o papel, o papelão. Existia uma pessoa responsável. Não era propriamente a COOPREC. Essa parte funcionou com esse projeto Arte e Conquista. O que esbarrou no filtro especificamente foi àquilo que eu já falei. A pessoa ia ficar comprando filtro aí ela ia receber de quem? Da Belcar. Então a Belcar teria que assumir essa responsabilidade de assumir essa mão de obra, que não tem nada a ver com o negócio dela [da Belcar]. A empresa poderia pagar um salário mínimo sem assinar a carteira [de trabalho], digamos assim. Mas a empresa não vai fazer isso. Então não precisa ser funcionário. "A gente vai pegar o dinheiro [da venda] do resíduo e pagar." Mas isso gera um problema trabalhista insuperável. Então assim: "É, mas eles querem receber." Então aí... estabeleceu-se um impasse e a coisa não avançou. Aí nós contratamos uma pessoa pra cá. Pra dentro da empresa pra entregar os filtros já cortados pra eles, entendeu? Mas aí entrou uma parte que eu também não sei dizer. Mas não era a COOPREC, era a Arte e Conquista.

Segundo dados que consegui coletar, há bastante tempo a empresa, desde 1998, a empresa faz a doação de papel/papelão pra Associação de Combate ao Câncer. Consigo identificar essa parceria, pelos dados coletados, como o marco inicial das parcerias da empresa na gestão de resíduos. Mas essa parceria nesse momento está inativa e o papel, papelão e plástico estão sendo vendidos. Com a Associação de Combate ao Câncer, que é orientada por princípios diferentes dos princípios que orientam as cooperativas, existem as mesmas dificuldades ou elas mudam conforme o perfil do parceiro?

Olha, não sei te responder. Eu não tenho conhecimento dessa relação. Inclusive eu nem sabia que o papel/papelão tava sendo vendido. Porque tem um tempo desde que a gestora ambiental saiu... O que era da minha responsabilidade, da minha gestão passou pra gestão administrativa. Então tem um tempo... Acho que uns dois anos que eu não sei... Eu tô respondendo aqui mais em termos de passado. De alguma coisa que possa historicizar, de alguma coisa que eu sei de agora. Mas realmente não tá sob a minha supervisão não. Eu nem sabia disso.

Houve alguma dificuldade no passado?

Não. [...] Era uma relação impessoal. A gente doa e eles recebem e ninguém tem nada a ver com isso. Não existia um vínculo. Não existia uma conversa. Nunca fui lá, como fui na COOPREC. Nunca conversei com nenhuma pessoa de lá, como conversei com catadores, como estabeleci uma relação até pessoal com determinadas pessoas do movimento de catadores. Bastante envolvida como é no Cras... Com o Araújo Jorge [ACCG] nunca tive. Era uma doação pura e simples e pronto.

Que impactos essas parcerias geram na realidade dos parceiros?

Ah... Isso é difícil de medir. Eu volto àquela questão... Eu computo pra Belcar Caminhões o ganho de ter dado visibilidade pros catadores dentro do projeto de coleta seletiva de lixo. Obviamente que eu estou falando da Belcar Caminhões, mas existem outros atores envolvidos. Mas foi a partir do momento que a Belcar Caminhões chamou aqui as pessoas pra conversarem, chamou os catadores, colocou os catadores dentro da FIEG, colocou os catadores dentro de um fórum pra discutir, os catadores começaram a ter muito mais visibilidade. Obviamente que eles são organizados. Não vou dizer isso não. Mas eu sei que isso impactou positivamente. Uma coisa é você chegar lá sozinho, o catador. Outra coisa é você chegar lá FIEG, Belcar Caminhões, Faculdade Anhanguera, Faculdade Salgado, Flamboyant. Porque teve uma época que esse grupo todinho tava envolvido com o movimento dos catadores. Então eu acho que isso impacta positivamente sim, sabe? Agora, pra eles, dentro da organização deles, assim, eu não sei identificar.

E na APAE? Existem dados? Existem avaliações dessa parceria?

Não. Na verdade o que tô falando pra você é muito no achismo. A empresa nunca avaliou os impactos negativos ou positivos que ela provocava dentro das instituições com quem ela se relaciona. Isso é uma boa dica pra se fazer agora doravante com a relação com o Cras. Quais são os impactos? O que existia antes e agora? É. Eu acho que é só pesquisando porque assim só no olhar não dá pra saber não. [...]

É justamente esse o foco maior da pesquisa... Conseguir trazer esses dados.

É.

Então, deve contribuir um pouco com a empresa.

É. Com certeza sim! Como a Belcar, em primeiro lugar, ela agiria e depois ela sistematizava a ação. Ela registrava e sistematizava. Sempre de forma prática. Depois de um certo tempo, teve um projeto que foi sistematizado. Foi feito o projeto pra depois executar a ação. Um projeto chamado 'Belcar Arte' que funcionou dentro do Condomínio Sol Nascente, um condomínio de crianças desabrigadas que sofrem violência doméstica. Então esse foi colocado, foram arte-educadores, pessoas preparadas. O projeto existiu pensado, executado e

projetado. Normalmente há a execução e depois a gente corre atrás de fazer o registro de colocar os dados. Tanto é que existe muita coisa que não tem data. Então é muito da ação. É do fazer. Entende? Não é de projetar. Não existe isso.

Dentro do projeto Vínculos Sustentáveis aparecem alguns resultados dessas parcerias. Por exemplo, a geração de trabalho e renda para a população alvo e a proteção ao meio ambiente. Como a empresa chegou a esse resultado?

Mas ele tem dados que... Gerou renda?

É. Esses resultados foram descritos como impactos do projeto. Por exemplo, na descrição dele em premiações...

É. Mas é um equívoco. Inclusive eu pedi pra tirar... Agora foi fazer um *banner* e eu me atentei pra isso. Era o que nos queríamos com a escola de informática: gerar emprego para os adolescentes que fizessem o curso na escola de informática. Aí nós vimos que isso não era possível. Entende?... Gera emprego? Gera. Quantas pessoas passaram pela escola de informática e que hoje tem trabalho? Nós não temos esse dado. Quantos passaram pela escola de informática e hoje trabalham com a Belcar? Quantos trabalham em outros lugares? Então o projeto era: gerar emprego e renda. Mas nós não temos dados para afirmar isso. Concretamente. Acho que é um equívoco. Eu acho que é àquela coisa que a gente põe quando tá projetando e depois a gente esquece. Se esquece de medir resultados. A grande falha da empresa é não medir resultados e... sabe? Mas isso é aprendizado.

E pra empresa? Que impactos observa? Você falou da mídia espontânea, da inserção da empresa em ambientes que ela não teria sido inserida se não tivesse aberto esses diálogos, da procura dos estudantes por ser referência em responsabilidade social. Existem outros impactos que queira complementar? Podem ser positivos ou negativos.

Medidos, eu acho que só a mídia espontânea mesmo.

Podem ser qualitativos também. Sua percepção. Não precisa ser necessariamente quantitativo em termos de volume de negócios...

É a minha visão?

Sim.

Eu acho que o conceito de responsabilidade social dá abertura pra que as pessoas tenham contato com muitas realidades. [...] Como, por exemplo, colocar a questão da discriminação racial com os negros aqui dentro. Existia um projeto aqui que a religião, que é tão discriminada, foi colocada aqui dentro [fala sobre o candomblé]. Foi explicada através da dança, através da música, através da capoeira. Você trazer as crianças do projeto de arte-educação pra dançar capoeira aqui dentro e as pessoas [funcionários] tomarem conhecimento que existem 11 abrigos

de crianças que sofrem violência doméstica e que vivem em abrigo até chegarem à fase adulta... Eu acho que trazer esses conceitos. Trazer o catador. Falar do catador eu acho que isso contribui com certeza pra politização das pessoas que trabalham aqui, eu penso. Por quê? Não se falava no catador, de repente o catador entra aqui. O representante dos catadores entra aqui [na empresa] pra participar de uma reunião com a direção da empresa. Então existem cooperativas de catadores. Existe essa realidade. Eles vivem dessa forma. Os colaboradores da empresa são convidados a visitar os moradores do lixão de Aparecida de Goiânia e lá fazer uma ação com eles. A empresa tem proporcionado isso pra os trabalhadores da empresa. Essa sensibilização pra realidade do país, pra realidade local, pra realidade de Goiânia... Quem ganha salário mínimo com certeza sabe disso. Quantas pessoas ganham salário mínimo aqui? Quantas pessoas vivem nessa situação? Com certeza essas pessoas têm esse contato. A questão política mesmo, eu falo. Não é nem a questão financeira e econômica ou social. Mas a questão política mesmo. Você tem responsabilidade! Nós temos responsabilidade. Eu acho que isso impacta as pessoas aqui.

Já falamos um pouco sobre o aprendizado da empresa com essas ações, sobre o amadurecimento em relação à análise de projetos. Houve algum outro aprendizado que queira descrever?

Eu acho que é repetir algumas coisas que eu já falei aqui. Eu acho que é impossível fazer uma troca como a empresa fez nessa trajetória de conversa com o poder público. Conversa com catador. Faz um fórum de catador. Vai pra Itumbiara [onde está localizada a filial da empresa], conversa com as pessoas lá. Participa de fórum de discussão de responsabilidade social. Ter uma pessoa da diretoria dentro do Conselho de Responsabilidade Social da FIEG. Saí pra faculdade pra dá palestra. Incentivar o voluntariado, a troca de experiência. Eu acho que isso é um aprendizado muito grande. Eu considero isso. É você aprender né? Com essas práticas.

Você falou que a gestão de resíduos não faz mais parte da área que você dirige. Mas e a gestão dessas parcerias? Existe alguém responsável ou quem faz a gestão de resíduos deve fazer a gestão dessas parcerias?

Deveria. Eu acho que isso se perdeu. É a minha visão porque você tá me dizendo que o papel tá sendo vendido. O papelão tá sendo vendido. É porque como não tem mais aquela pessoa pra pegar o telefone, pra se interessar... Que era uma pessoa vocacionada e tudo. O que a empresa tá fazendo agora é dá uma solução pra um problema. Seja ele qual for. Se for preciso vender, vai vender. Eu acho... Não sei... Mas se tivesse tido essa disponibilidade pra se fazer essa pesquisa talvez fosse diferente. A empresa não ia fazer questão de vender não. Mas é porque foi o que apareceu. Como é que ia fazer? Aí não vem buscar e tudo. Então se resolveu

pela forma prática. Essa pessoa que compra vem buscar e pronto, resolveu o problema da empresa. É isso. A empresa tá sem espaço.

Isso responde a pergunta que eu faria sobre o porquê de a maioria das parcerias de RSE estarem paralisadas. Ainda há algumas, mas a maioria está inativa. Então tem a ver com a disposição dessas pessoas que fazem a gestão de resíduos?

É. Tem a ver com a pessoa que assumiu o projeto social que existia dentro de uma instituição e acabou vislumbrando a possibilidade de estabelecer outro tipo de parceria que não fosse só com o projeto de informática. Fosse também com o resíduo, com o filtro e tudo. Isso é específico dessa funcionária [Assessora de Comunicação e Marketing].

Diante de tudo que conversamos sobre a história da Belcar, sobre essa forma de ela fazer negócios, há possibilidade de que essas parcerias sejam retomadas ou mesmo reestruturadas?

Eu acho. Mas eu acho que vai ter que ter um trabalho sendo feito aqui dentro pra reativar isso. Não sei quem poderia assumir. Eu penso que deva ser uma pessoa que tenha o peso do seu cargo nisso. Pode ter até outras atribuições, mas ela deve ter o peso do seu cargo só pra pensar nisso. Digamos uma parte de gestão social da empresa.

E não mais contratada especificamente para isso.

Olha... "Você vai fazer isso aqui". Descrito formalmente e aí... "Nessa outra parte aqui você vai fazer isso, isso e isso. Você vai procurar junto com a pessoa da administração dá um direcionamento pra esse resíduo, estabelecer parcerias." Aí eu acho bacana. Acho que é possível assim. Se não tiver uma pessoa por conta disso, vai ser decidido da forma mais prática. E a forma mais prática às vezes não atende àquilo que a empresa sempre se propôs.

Eu insisti nessa questão porque com a Política Nacional de Resíduos, a gestão do resíduo passa a ser uma responsabilidade da empresa. Inclusive há uma responsabilização...

Criminal. Criminal mesmo.

Então, nesse aspecto, deixa de ser uma ação social ou de responsabilidade social e passa a ser uma ação...

Obrigatória.

Então, é nesse aspecto que eu gostaria de formular essa pergunta final, quando pergunto sobre a expectativa futura em reativar essas parcerias... Porque acaba sendo uma decisão estratégica.

[...] Dentro do negócio da Belcar, gerenciar o resíduo produzido faz parte do negócio. Não é mais um *plus*. Não é o a mais. É obrigação!

Como foi no passado?

Foi o diferencial. “Olha a Belcar faz diferente. Ela doa. Ela faz isso.” Então, assim, eu acho que vai ter que ter um auxiliar da pessoa que está na administração pra que ela tenha entre as suas funções especificamente essa. É uma decisão da direção da empresa, se antecipar... Para não ser pega sem tá preparada.

Anexo II – Transcrição da Entrevista com a Diretora Administrativa e Financeira

Entrevistado	Sra. Rosana Gedda Carneiro
Cargo	Diretora Administrativa e Financeira
Descrição do perfil do entrevistado	Possui graduação em Economia. Pós-graduação em Marketing. Tem 54 anos. Sócia da empresa. Dirige os departamentos administrativo/financeiro, assistência técnica e peças. Trabalha na Belcar desde 1988.
E-mail	rosana@belcarcaminhoes.com.br
Local/Data	Entrevista realizada na Belcar no dia 11 de junho de 2013

Há quanto tempo trabalha na empresa?

[...] 25 anos.

Sempre na gerência financeira?

É. Administrativo e financeiro. [...] O que aconteceu é que a questão de ser... Não sei se isso influencia, mas eu vou falar. A questão de ser filho de dono tem àquela questão de todas as limitações. As pessoas acham que é muito fácil. Então, quando eu cheguei aqui, não tinha espaço para mim. Não tinha trabalho para mim. Meu pai não queria. Ele não queria porque achava que a empresa era, essencialmente, masculina e eu vinha de uma formação que não caberia porque eu também formei em inglês. Eu tinha uma escola de inglês. Então, ele achava que meu lado economista não caberia aqui. Eu tava vendo toda a dificuldade dele desde o começo. E quando eu vim todo mundo 'arrepiou' com medo de quem eu ia tomar o lugar. Então, eu vim pra uma gerência que eu acho que era administrativa no começo. Mas eu não tinha nada pra fazer. Eu fui galgando. Eu fui pedindo informações. Fui achando meu espaço.

[...]

A pesquisa de mestrado envolve as parcerias que a Belcar desenvolve para a destinação de resíduos, especificamente com a APAE, COOPREC e ACCG. Inclusive, antes de aprofundar nessa questão, gostaria de dizer que eu não encontrei dados sobre o início da parceria com o ACCG, mas a Cristina [dir. de recursos humanos e marketing] me disse que talvez você saiba.

Não, eu não sei. Mas tem muito tempo. Nós fomos procurados por eles. Eu acho que deve ser mesmo próximo da ISO [processo de certificação da empresa em ISO 9001]. Porque foi quando a gente começou a ver processo. Ver qualidade. A gente viu que poderia dá destinos corretos porque na própria ISO já era uma cobrança. Então, a gente começou a transformar tudo em processo. Então, a gente começou a doar. Mas daquele jeito nosso mesmo que começa fazendo pra depois normatizar. A prática primeiro pra depois teorizar.

Então é isso, nós vamos estudar desde a simples doação de resíduos até a elaboração de vínculos mais elaborados, como é o caso das parcerias com a APAE e com a COOPREC.

Eu acho que a tendência existia por conta dessa questão nossa de voluntariado mesmo das coisas acontecerem. Foi só normatizando. A Cristina entrou com esse lado dela da sustentabilidade, da questão ambiental. Porque se ela não tivesse aqui também eu acho que isso não teria acontecido. Porque eu acho que eu não teria tempo e nem essa visão de fazer isso. Então, ela entrou com esse lado. Ela tem mais o tempo. Ela tem mais foco nisso. E a gente viu que poderia fazer um trabalho mais interessante. Independente de a gente ser valorizado ou não. Porque, até há bem pouco tempo atrás, a gente não era valorizado por isso. Quer dizer, era uma coisa meio de pioneiro e de querer fazer. Porque até hoje... Eu estava vendo aqui com a Grazielle [assessora de comunicação e marketing]... Eu vou falando viu! Depois você ver o que aproveita. Eu estava vendo com a Grazi [Grazielle] uma mídia pra uma coluna social que meu pai faz questão de colocar todo ano. E ela fez. E ela colocou a fala de uma pessoa que já tem àquela questão da sustentabilidade. Eu disse que não poderia ser assim. Não pode ser tão longo. Tem que ser uma fala mais curta. Você tem que falar que o nosso negócio além de vender caminhão, peças e serviços... Nós também temos o olhar da sustentabilidade. Ela até fez e mandou aqui e ficou muito interessante porque eu tinha mandado só um trechinho e disse: "Agora cê faz". Justamente porque a gente tem que pensar que as pessoas não têm essa visão nossa. Oh lá [leitura da mídia]: "O mundo dos nossos negócios gira diferente. Nosso negócio não se limita a venda de peças, caminhões e serviços. Vamos além praticando a sustentabilidade. Realizamos a doação de nossos resíduos recicláveis para instituições parceiras e elas os transformam em produtos artesanais possibilitando a geração de renda para a comunidade". Aqui tá numa leitura de uma pessoa leiga e nós temos que pensar que noventa por cento das pessoas são leigas. Se você falar em sustentabilidade a pessoa... Esses dias eu fui a Uni-Anhanguera [faculdade local] fazer uma palestra e eles já tão mudando o foco... Mas o que eu quero falar é o seguinte: As pessoas não têm esse olhar e se você coloca numa mídia, elas não leem. Então, estava muito cumprido usando umas palavras que as pessoas não entendem. Então, o que a gente tem que fazer, é fazer as pessoas entenderem isso de uma forma fácil. Uma leitura fácil. Porque elas não entendem. Infelizmente, tantos anos já se passaram e ainda está difícil. [As empresas] fazem um discurso e continua a mesma coisa. As pessoas ainda fazem muito *marketing* em cima de responsabilidade socioambiental e de ações sociais. Mistura tudo e fica por isso mesmo. Então, aos poucos, nós vamos mostrando pras pessoas como é. Então eu acho que é assim. Falar dessa forma simples. Que a gente pega àquele resíduo que poderia ser jogado no lixo, que poderia aumentar o lixo da cidade e que daqui a pouco poderia está amontoado. Nós estamos doando pra uma comunidade. Fazendo geração de renda. Porque ela transforma em um produto. Você ocupa. Você dá um trabalho. Você profissionaliza essas

pessoas. Dá uma ocupação. Uma fonte de renda e tira esse resíduo do meio ambiente. É simples. As pessoas precisam entender desse jeito. Isso demanda tempo. Isso demanda dinheiro. Porque querendo ou não, você acha que se a pessoa não quiser ela vai investir? Como a gente, que coloca uma pessoa lá no fundo só pra separar? [referindo-se à funcionária contratada para fazer a separação do material reciclável do filtro de ar e organizar a Central de Resíduos da empresa] Cadê o resíduo? Eles não podem buscar porque eles não têm condições financeiras para que isso aconteça. Vamos nós. Pegamos o caminhão aqui. Eu pago para o motorista. Pago para o ajudante do motorista para selecionar aqui e ajudar a menina [funcionária que trabalha na separação dos resíduos] a carregar o caminhão e ir lá e descarregar. Quantas vezes nós não demos dinheiro pra comprar a matéria prima? Para fazer lá os primeiros materiais, os primeiros produtos porque eles não tinham condições. Quer dizer, se não quiser, não faz. E não faz por achar que isso não seja uma questão importante. As pessoas ainda estão distantes. Não sei se você viu alguma coisa nova. Mas eu fico desanimada.

[...]

A primeira pergunta que me fizeram na Uni-Anhanguera foi essa: "Vocês fazem isso por quê? É diretor que quer fazer isso? Que renda que cês têm fazendo isso?". Que renda cês têm fazendo isso? Porque ninguém acredita que uma empresa possa fazer isso sem pensar em lucro.

Essa é uma parte interessante porque remete justamente a opinião de alguns colegas seus economistas que acreditam que a única responsabilidade da empresa seja mesmo o lucro e a produção de bens e serviços de qualidade para a sociedade. Então, nesse sentido, contrários à inserção da responsabilidade social...

Eu li uma matéria do Abílio Diniz na Veja [revista semanal que analisa temas relacionados ao cotidiano social, político e econômico do país] falando justamente isso. Que você tem que ir além. Não adianta, você tem que ir além. Então, ele fala assim: "Eu tô apaixonado pela economia nova, pela sustentabilidade, por todo esse processo e o Pão de Açúcar é pioneiro nesse sentido e eu vou continuar pensando assim". Ele fala. Obviamente, não existe empresa sem lucro. Eu falava demais para os meninos [funcionários da área de comunicação]. E até na mídia, não falavam que a gente vendia caminhão. Você não pode esquecer que você vende caminhão e caminhão é o seu negócio. Nós vamos além do nosso negócio. Mas jamais você pode esquecer isso. É por isso que as pessoas confundem um pouco. Então, por isso que eu pus [na mídia] que além de a gente vender peças... Para falar para as pessoas. Porque se não, as pessoas pegam uma mídia dessa e não entendem. "É uma ONG que eles têm? É uma fundação?" Porque na cabeça das pessoas é isso. Se for fazer um trabalho social, faz uma fundação. [...] Então, eu acho que o que está acontecendo é isso agora, a fundação está fundindo com a empresa e, historicamente, nós fizemos tudo isso. Então a ação social é com a fundação,

separado da empresa. [...] Não é assim! Por que é que você tem uma empresa e não pode fazer uma ação social? Porque ação social é lá com a fundação. Então, se você não tiver esse critério. Eu falei muito pra eles lá [na faculdade Uni-Anhanguera]: "Se você não tiver uma gestão comercial ética e responsável você não pode fazer nenhum projeto social". Esse é o nosso discurso de sempre. Você está sendo contraditório. Então, se você não paga os salários em dia. Paga fora da folha. Se você está deixando de pagar imposto. Se você não está dando os benefícios básicos pros seus colaboradores. Como é que você vai fazer projeto social e ser chamado de socialmente responsável? Acredito que você tenha que fazer o básico. Se você não tá fazendo o básico, não pode desenvolver outras ações. Eu acho incoerente, por exemplo, uma empresa não fazer o básico e desenvolver projetos sustentáveis. O futuro caminha para empresas que fazem o básico e vão além do básico. Eu acho que é inegável. Vai demorar. Mas vai acontecer! Você não acredita? Por isso [falando sobre a opinião dos referidos economistas] eu acho que é uma visão muito radical. A produção do colaborador num ambiente como o nosso é muito melhor. Eu tenho a experiência das minhas lojas [lojas de moda feminina das quais também é sócia]. Eu levei essa experiência para as minhas lojas. Um varejo. Tenho facilidade em recrutar. As pessoas ficam encantadas com a forma como são tratadas. Se você oferece um plano de saúde que ninguém oferece, é um diferencial. Se você trata bem, é um diferencial. Se você paga melhor um pouco, é um diferencial. Por que isso? Então, é claro que isso tem resultado. [...] A forma de tratar o colaborador isso aumenta a produtividade, que é inegável! Eu perguntava pra eles: "Se vocês trabalham num ambiente saudável com qualidade de vida, vocês não trabalham melhor? Então, não precisamos discutir porque a empresa faz isso". Eu fiz esse questionamento agora porque nós estamos tentando atingir o equilíbrio. Eu 'segurei' o *ticket* refeição [não autorizou o aumento no valor do *ticket* alimentação dos funcionários] porque a empresa está passando por um momento mais difícil, o faturamento no ano passado reduziu demais, as despesas são muito altas. E nós ficamos fora da lista da Revista Exame [a revista mostra as 150 melhores empresas para trabalhar no país. A Belcar constou na lista da Revista em 2011]. Eu fiquei muito chateada com isso. Por que se você não aumenta o *ticket*, então você não é uma boa empresa para trabalhar? E falei com eles [com os funcionários]: "Não tem problema. Nós podemos eliminar o café da manhã e o lanche da tarde e fazer um *ticket* melhor porque as empresas que vocês tão nos comparando não têm nem café da manhã, não tem lanche da tarde, não têm enxoval [benefício para funcionários com bebês recém-nascidos] e outros benefícios que nós damos. Mas, às vezes, isso não é importante para vocês e pode ser mais importante o valor da refeição". Eles disseram: "Não, não e nunca mais voltaram a conversar comigo sobre o assunto". Eu falei que o dia em que tiver condições, nós vamos fazer. Mas agora chegou o momento de a gente mostrar isso. Nós voltamos essa semana pra àquela reunião que agora chama 'Faça a diferença' e que já chamou 'Análise crítica', 'Reunião da qualidade'. Comecei fazendo diferente. Como tem muita gente nova e a gente precisa aculturar essas

pessoas, eu comecei perguntando de onde eles vinham, há quanto tempo trabalhavam naquele lugar, há quanto tempo estão trabalhando aqui e o que é bom nessa empresa. “Comecem falando pra mim o que é melhor nessa empresa. O que é melhor nessa empresa em relação ao lugar [empresa] onde você estava”. Eles disseram: “Paga salário em dia, a gente tem voz, a equipe é muito boa, todo mundo ajuda”. Coisas que as pessoas que já estão aqui não valorizam mais. Você pode pagar o salário até o quinto dia útil. Mas nós pagamos no primeiro. Ninguém está nem preocupado mais com isso. Acha que isso é obrigação. As pessoas me perguntaram: “Por que a senhora tá falando isso?”. “Eu tô falando porque o novato está encantado com a empresa. Eles precisam mostrar para os que estão aqui. Então, vamos sempre pôr um *mix* de novatos com os outros pra eles mostrarem isso para os outros” [convocar funcionários recém cotratados em conjunto com os mais antigos para as reuniões de avaliação da empresa que ocorrem mensalmente]. Chegou a segunda reunião, a mesma coisa. “Estou encantado com a empresa”. Bom lembrar às pessoas que isso acontece! Porque vão esquecendo. Vão ficando as pessoas de muito tempo. Alguns detalhes que são tão básicos como o lanche da tarde, o cuidado que temos com as pessoas. Isso não tem mais importância. Nós acostumamos tanto a sermos bem tratados que em um determinado momento nós erramos. [...] Então, nós notamos que todas as campanhas que a gente promove vêm dos novos. Os novos é que estão propensos a fazer e a aceitar porque os antigos já se acomodaram naquela situação de conforto e a gente tem que pensar que a gente não conhece mais as pessoas. Não existe mais comprometimento e a gente tem que lidar como profissionais. Nós profissionais e eles profissionais. Aquela relação de uma empresa familiar acabou.

[...]

Quantos funcionários são?

Muita gente. Duzentos. São pessoas que a gente não conhece mais pelo nome. Não sabe como são. Não sabe de quem se trata. Então, nós tivemos um exemplo em Itumbiara [filial da empresa]. Um profissional nosso em Itumbiara tava fazendo ‘serviço fora’ e ainda chamou um eletricista da empresa pra ajudá-lo no horário de almoço. E nós resolvemos trazê-lo de volta [para a matriz em Goiânia]. Mas ele não concordou. [...] E então, ele resolveu entrar na justiça contra a empresa. Porque nós decidimos manter a nossa posição, até para dá o exemplo, porque você sabe como as coisas correm naquela região. E ele ligou aqui desaforado e falou com o Gustavo [gerente do departamento de peças]. Falou que a gente estava sendo injusto com ele. O Gustavo falou: “Você falou uma palavra ótima, justiça. Você está sendo justo conosco?” Ele disse: “Estou.” “Bom saber que é essa a sua noção de justiça. Então, você acha que retirar o caminhão da nossa oficina e fazer o serviço fora é justo com a gente? Então, isso é mais um motivo para trazê-lo para cá porque você é uma pessoa que tem um senso de justiça deformado e precisa ficar aqui mais próximo da gente”. “Vocês foram incapazes de me dá um

financiamento de casa. Eu trabalho com vocês há quatro anos e vocês foram incapazes de me dá um empréstimo pra eu financiar a minha casa". O Gustavo disse: "Qual é a sua relação com a gente? Você alguma vez deixou de receber seu salário em dia?". "Não". "Os impostos deixaram de ser recolhidos?". "Não". "Você acha que nós temos a obrigação de fazer um financiamento de casa pra você? Nós somos hoje duzentos colaboradores. Você já pensou se a gente for dá financiamento para todo o mundo?". "Ah, mas vocês poderiam me ajudar". "Mas você não é melhor do que ninguém aqui", disse o Gustavo. Mas eu falei isso tudo por causa dessa questão do ser bonzinho. Então, ele achou que era obrigação nossa dá um financiamento de uma casa pra ele. As pessoas confundem e estão confundindo muito. Então, eu tenho que aumentar a refeição. Mas tenho que continuar com o café da manhã e o lanche da tarde. Então, eu comparo com a empresa que dá a refeição mais alta e não dá nenhum benefício. [...] Eu sei de empresas que as pessoas batem o ponto quinze minutos antes de encerrar o expediente e voltam para trabalhar sem ganhar banco de horas nem nada. Mas como pode? Essa parte não importa! Importa é que paga melhor a refeição, então é melhor.

Diante do que falamos em que o conceito de responsabilidade social se aproxima ou se afasta dos conceitos de filantropia ou assistencialismo empresarial?

Eu acho que no Brasil é cultural o assistencialismo. Muito antigo mesmo. Com políticos a fazerem doações por clientelismo ou por oportunismo mesmo. E também de paternalismo. Essa coisa, por exemplo, que eu vejo no meu pai, que é dessa época, de ajudar o outro porque a pessoa já foi muito pobre e hoje tem uma situação melhor. Eu acredito que hoje oitenta por cento das empresas que dizem que tem responsabilidade social corporativa, elas têm ações sociais muito próximas da filantropia. Então, você tira uns vinte por cento dos empresários que realmente estão começando a amadurecer isso dentro da empresa. Eu estou vendo que a indústria civil está amadurecendo isso muito bem dentro dos canteiros de obra, até por uma questão de necessidade. Mas querendo ou não, eles estão fazendo isso. Não tem mão de obra? Então, eles estão formando os colaboradores, dando cursos profissionalizantes, dando uma refeição melhor no canteiro de obras, pegando os resíduos e reaproveitando e dando destino correto porque, economicamente para eles, isso é interessante. Transformando o resíduo numa matéria prima que serve lá como cimento e mais alguma coisa. Também não sei até que ponto é responsabilidade social. Então eu sei que essa diferença existe. É grande. Mas querendo ou não, é aqui que tá a essência da responsabilidade social porque se você não gostar de fazer filantropia, jamais você vai ser uma empresa socialmente responsável e isso tá na teoria. E se não vier de cima pra baixo, também não funciona. Nós fizemos toda uma revolução no Conselho da Federação das Indústrias [Conselho de Responsabilidade Social que reúne empresários interessados em inserir a RSE na gestão de seus negócios] para oferecer para aos sindicatos palestras sobre RSE para os associados. Para ver o que se poderia fazer. Por exemplo,

numa indústria de confecção, às vezes a gente montaria uma cooperativa com os retalhos e destinava pra alguma ONG. Ninguém se interessou. Pouquíssimos se interessaram em falar comigo. Eu fui, por exemplo, no Sindicato da indústria da construção. Eu voltei desanimada. Eles me chamaram em uma reunião deles e me deram a palavra.

O sindicato patronal?

É. E ainda fiquei feliz porque eles me receberam porque a grande maioria não me recebeu. O Sindicato da indústria alimentícia nem quis me receber. Das confecções também não. Quer dizer, parece assim que tá longe ainda. É um trabalho que poderia ser feito nas micro e pequenas empresas porque já cresciam com essa cultura e o nosso pensamento era de que já se disseminava isso cada vez mais cedo. "Ah, mas pequenininha não pode fazer?" "Pode!" A gente pode juntar retalho de um monte de empresa e fazer ali um trabalho conjunto. Mas não se interessaram porque as pessoas tão focadas só no lucro. Então, fica uma coisa assim um pouco complicada.

Você considera que a Belcar seja uma empresa sustentável?

Eu acredito que não seja ainda uma empresa sustentável. Nós ainda temos que caminhar muito pra sermos uma empresa sustentável. Mas pelo menos, nós temos um foco. Trabalhamos pra isso. Nos esforçamos pra isso. Acho que ainda estamos muito longe de sermos. E acredito, que dentro da nossa área de atuação, a gente faz um belo trabalho. Porque uma coisa é você ser uma indústria sustentável produzindo. Mas aqui você tem um comércio de produtos que já chegam prontos. Então, eu acho que, dentro do possível, a gente faz um trabalho excelente. Agora, nós ainda estamos longe porque a gente poderia fazer muito melhor. Hoje, economicamente, não é ainda uma coisa interessante pra nós ir muito além disso. Porque você tem que ir com calma, investindo devagar. Porque dependendo do tanto que você investe, você afeta o negócio. Então, voltando àquele ponto, a gente não pode nunca esquecer! Somos uma empresa que vende peças, caminhões e serviços e que a gente precisa dá lucro. Então, a gente tem que saber medir. Eu acho que nós estamos passando por essa fase agora de atingir o equilíbrio. Nós fomos muito além. Agora, nós voltamos e agora acho que a gente recuou um pouco. Mas acho que nós estamos tentando atingir esse equilíbrio mesmo de gente nova, equipe nova, de tudo acontecer dentro do possível.

Então não houve uma regressão...

Não. Eu acho que houve um equilíbrio e não uma regressão. Penso que nós estávamos indo muito além do que a gente podia. A gente tem que ver os limites de tudo. Nós somos uma concessionária. Uma média empresa pra pequena. É o limite. Se a gente for ao mercado e olhar todas as empresas comparadas com a gente, ninguém tem o trabalho que nós temos. Quer dizer, em relação ao nosso mercado nós estamos a quantos passos além dos outros? Agora, nós não

podemos ser comparados com uma indústria de transformação, indústria alimentícia, uma indústria que polui, pois elas precisam ter cuidados redobrados. Nosso objetivo é atingir esse equilíbrio e caminhar dentro desse equilíbrio. Não deixando jamais de trabalhar dentro dessa questão. Mas dentro dos limites possíveis. Eu acho interessante a Grazi hoje porque ela tem essa visão do negócio. [...] E ela vem com essa visão de mercado para incluir essa visão social e ambiental no nosso negócio. Não ser só um departamento. Uma área de atuação da Belcar. Que seja uma coisa que esteja em todas as áreas. Que esteja em todas as decisões. Que esteja no modelo de gestão. Então, eu acho que para que isso aconteça a gente tem que atingir esse equilíbrio. Então, nós não podemos ir muito além e ficar lá como uma área. Nós temos que atingir nosso objetivo e disseminar isso em todas as áreas. Por exemplo, nós deixamos de lado a questão do voluntariado porque nós fazíamos muito aqui dentro e paramos um pouco porque, querendo ou não, quando fazemos àquelas campanhas de natal, você mobiliza as pessoas pra esse lado social. É uma ação de filantropia? É, mas você está mobilizando as pessoas pra num futuro quando cê fizer uma ação socialmente responsável verá que serão estas mesmas pessoas que estarão lá pra trabalhar junto com você. Concorda? Então, a gente tem que ir disseminando isso em todas as áreas e nas decisões. Pra ficar assim uma coisa mais tranquila, mais *ligth*. Se for um trabalho mais profundo, tem que ser feito só por profissionais que entendem mais da área. Assim a gente consegue fazer de uma forma mais simples, mais acessível para as pessoas e vai fazendo o trabalho do mesmo jeito. Eu acho que é bem melhor do que ser feito só, separadamente.

Isso me remete a questão da estrutura e da operacionalização da RSE na empresa. Ela já existiu como um departamento, como uma área, mas como você disse que a extinção da área de RSE não significou regressão...

Eu acho que chegou o momento em que ela foi evoluindo e cresceu demais para o tamanho da empresa. E passou a ser uma área da empresa, o que não poderia acontecer. Ela pode ser uma área de uma empresa numa empresa muito grande que tenha capacidade de ter uma área de pessoas contratadas pra acontecer tudo isso. A nossa empresa não comporta. Essa é a minha visão. Então pra gente fazer um trabalho legal nós temos que disseminar isso em todas as áreas. Trazer isso pra as pessoas. Um trabalho mais acessível. Uma linguagem mais simples. Eu insisto sempre nisso. Ser mais objetivo. Nós temos pessoas que não conhecem a área. Então nós temos que cativar e ir trazendo. Eu acho que com o trabalho voluntário e ações na comunidade você cativa e quando precisar pra outros projetos você contará com essas mesmas pessoas. Nós vamos ter sempre um percentual de pessoas que gosta desse tipo de trabalho e outros que pra eles tanto faz se a gente tiver ou não tiver. Estão preocupados em ganhar o salário deles ao final do mês e ponto. Eu acho que não houve regressão. Eu acho que houve equilíbrio e acho que houve ponderação porque na verdade o nosso modelo era um modelo de grandes empresas e nós

não comportávamos mais esse modelo. Começa a ficar inchado, pesado e gera custo para a empresa. E quando a empresa tem que reduzir em todas as áreas, nós temos que trabalhar isso como uma questão produtiva pra empresa. Então como é que nós vamos transformar essa área numa área que vá gerar dinheiro? Que vá motivar trabalhadores? Que vá fazer com que eles produzam mais? Eu acho que essa é a questão. Não sei se a minha visão é a correta.

Estou aqui para ouvir a sua opinião mesmo. Nesse raciocínio como é que os objetivos socioambientais se conectam aos objetivos financeiros da empresa?

Eu acho que se complementam o tempo inteiro. Acho que a nossa cara é essa. Então se os nossos colaboradores têm esse modelo de trabalho aberto, de muito diálogo, de uma qualidade de vida boa, obviamente eles vão produzir mais. Vamos recrutar melhor. Nós vamos ter uma fidelização desses colaboradores. Uma fixação deles na empresa. Então, eu acho que ela [a RSE], economicamente, é interessante para nós. Isso é inegável. Eu já escutei de mais: "Ah, você separa esse lixo que vai lá pra comunidade. O que isso traz de retorno pra empresa?". Isso traz retorno de imagem e que começa aqui dentro de casa. Não é só uma empresa que tem cuidado com o meio ambiente. A empresa que cuida dos seus resíduos, ela tá dando exemplo pros seus colaboradores aqui dentro. Ela não tá fazendo um discurso. Ela tá fazendo uma prática. E essa prática tá sendo exemplificada. E é a mesma empresa que paga os seus colaboradores corretamente, que paga todos os seus encargos, que tem uma relação com seus fornecedores super ética. Que não vai aceitar trocar uma peça de um caminhão se ele não tiver precisando trocar. Que não vai aceitar vender mais caro uma peça pra um cliente que tem uma capacidade financeira maior. Que não é porque o colaborador tem uma atitude comportamental incorreta que [a empresa] o demite. Então isso tudo é apoiado por essa área que hoje está contextualizada. Porque isso é todo o contexto. Porque se não tiver o suporte de todos eles, a gente não consegue gerar todo esse ambiente legal dessa empresa. Então fizemos o dia das mães. Foi super legal. As meninas [funcionárias da área de comunicação] tiveram ideias super criativas. Isso é estimulante para o colaborador. Então: "Ah, mas vou pensar será que àquele salário maior também vai ter esse ambiente legal?". Então, são essas pessoas que nós precisamos. Pessoas que valorizam mais do que o salário, valorizam os benefícios, vão ficar. E com o tempo, nós vamos ficando com essas e com o tempo àqueles que só querem uma questão salarial, eles vão se afastar desse modelo. Esse outro lado não interessa pra eles. Isso é no mundo né? Existem as pessoas que se interessam e outras que não e vão ficando porque ganham bem, mas nunca participam de nada. Essa é a vida. Então eu acho essencial que ela [RSE].

Está formalmente incluída no planejamento estratégico da empresa?

Sim ela [a RSE] está em todas as áreas. Esse cuidado com a formação desses colaboradores, treinamento, formando líderes e investindo nesses colaboradores. A gente se

perde ao longo do tempo. Acho que nós temos que voltar para a 'Escola de líderes' [projeto interno de desenvolvimento de lideranças], reformular e fazer adequações pra que isso aconteça. Porque vão surgindo novas lideranças. Novos modelos.

Como a empresa identifica parceiros pra fazer a gestão de seus resíduos?

Não sou eu quem faz isso. Quando chega em mim, já tá pronto. Quem toma essas decisões é a Cristina porque ela tem total autonomia pra fazer isso. Tem o conhecimento. Tem a prática. Então, ela conhece muito mais do que eu. Eu não tenho discernimento pra fazer isso. Como agora, acharam o Cras. Não fui eu que achou o Cras, mas acho que é uma parceria super interessante. Eu sempre falei que tinha que fazer alguma coisa aqui por perto. Não tão distante. A gente tem que atuar mais perto da gente e achar uma instituição que precise.

Por que parte do resíduo é comercializado e outra é utilizada para alimentar essas parcerias sociais?

Parte do resíduo que é comercializado vai para a nossa 'caixinha' que a gente tem tentado utilizar de uma forma sustentável ou em benefício dos colaboradores: uma carteira de motorista, um auxílio pra alguém que esteja em dificuldade, algumas festinhas, como a junina. Sempre em benefício do colaborador. Eu acho que seja importante também porque tem àquela questão até pra gente doar tudo hoje nós não conseguimos mais. Por exemplo, o óleo. O óleo nós temos que vender. Nós não conseguimos doar. O restante das peças que são sujas de óleo, nós também temos que vender. [...] Por exemplo, os filtros que são incinerados pela Indicom. Geramos demais e não conseguimos que eles sejam mandados todos pras instituições e nós temos que pagar. Fico pensando: "Quantas empresas pagam pra fazer isso?". Elas não vão pagar cinco mil, seis mil reais para retirar o resíduo contaminado, se não têm a consciência ambiental. E ainda tem resíduo que não tem destino. Olha a nossa luta com os vidros dos nossos para-brisas de caminhões! Até pouco tempo não tinha destino. Você não tinha o que fazer com o resíduo. Não tinha empresa para recolher. Agora cada vez mais o objetivo é fazer a logística reversa. É pegar o material e devolver pra quem gerou.

A venda desse resíduo é contabilizada?

É. Tudo que é vendido com nota [fiscal] é contabilizado. Então, a maioria é com nota. Para a Indicom é com nota. São empresas. Até um tempo atrás não tinha nota. Era vendido lá pra padaria do seu João não sei das quantas que levava não sei lá o que, não tinha nota.

[...]

Que tipo de ferramenta a empresa usa para se comunicar com os *stakeholders*?

Não participo.

A empresa comunica essas ações?

Eu acho que a gente tem comunicado cada vez melhor. Essa era até uma reivindicação minha porque eu acho que a gente fazia demais e cacarejava pouco. E estávamos pecando em não falar. Mas com um discurso muito simples pras pessoas entenderem. Mas a gente tem tentado, inclusive, pela intranet: a feirinha que participou, o resíduo que se transformou. Então, a gente tem tentado fazer isso na medida do possível.

Há formalização dessas parcerias com a empresa?

Não sei.

Durante nossa conversa você falou dos impactos dessas ações no negócio da Belcar: a construção da imagem da empresa, retenção de pessoas, produtividade, motivação. Consegue visualizar outros impactos, especificamente, como resultado das parcerias em gestão de resíduos?

A construção da imagem é uma, a fidelização do cliente é outra porque ele fixa mais e pensa mais antes de sair. O recrutamento. A questão do espaço na mídia e nas instituições educacionais. As pessoas entrarem na nossa empresa pra fazer trabalhos e nos escutar. A gente entra em locais que jamais a gente entraria se não atuássemos nessa área. Por que a Belcar iria dentro de uma faculdade fazer uma palestra? Então a gente entra. Eu te falei que agora na faculdade Uni-Anhanguera eles estão começando a mudar um pouquinho o foco. Porque antes era só responsabilidade social. Agora eles estão querendo falar um pouco de empreendedorismo, de inovação, de gestão participativa, desse modelo nosso que não deixa de ser uma questão socialmente responsável. Porque você ouvir o colaborador, dá espaço pra ele, deixar que ele fale, escutá-lo não deixa de ser uma responsabilidade social. Se ele tá aqui, você não vai impor. Então, essa foi uma questão que eles [os estudantes da faculdade] me perguntaram demais sobre esse modelo. Queriam aprofundar nessa questão. Foi o que eu falei na FENABRAV [congresso anual de concessionários de veículos automotores no Brasil] também. Nessa reunião de 'Faça a diferença' é o tempo todo escutando, premiando as ideias. Essa semana nós estamos premiando pessoas que viram que processos precisam ser divulgados. Porque os vendedores ficam pressionando para liberar a peça, pra liberar a nota e eles não sabem quantos processos acontecem ali dentro. Então, quer dizer, legal que o funcionário começou a ver isso. Então foi falado isso na reunião [da campanha Faça a diferença] e eu, imediatamente, acatei a ideia e disse: "Vamos marcar. Vocês vão fazer um treinamento com eles. Nós vamos chamá-los e perguntar se eles sabem como isso acontece. Sabe o que acontece até comprar uma peça? Sabe o que acontece até emitir uma nota? A nota vai para a secretaria da fazenda e volta aqui e é um sistema que não é nosso e que não depende da gente". Vamos explicar detalhadamente pra eles [os vendedores]. Quem sabe isso não pode ser um processo de melhoria? Então, isso tudo é

gestão participativa porque se a gente não estivesse escutando eles... Quer dizer, todo o nosso planejamento estratégico foi participativo. Eles participaram do começo, do meio e do fim.

Quando você fala que essas ações fixam o cliente, quer dizer em que sentido?

Eu acho que com essas ações há um índice de confiança maior na gente. Isso vem do trabalho que a gente faz. De entender que a gente realmente tem credibilidade. Você é sempre testado. Hoje o mercado te testa de várias formas. Então o cliente também te testa pra saber se você não vai fazer uma coisa errada com ele. Se não vai fazer uma coisa indevida. Ele vai pensar: "Aquela empresa cuida do resíduo dela. Já chamou aquele outro fornecedor para ajudar. Até outra empresa que é um parceiro também para ajudar". Então, ele vai perceber que o trabalho é coerente. "Essa empresa, eu acho difícil ela aprontar alguma coisa comigo. Alguma coisa errada. Eu acho então que eu posso confiar". Então eu acho que ele já está fazendo essa cadeia de informação que gera credibilidade, que gera confiabilidade por uma questão de imagem e uma prática responsável em todo o modelo de gestão. Volto a falar, não é só um projeto é porque nós temos um modelo de gestão que enfatiza essa questão da transparência, da ética, do respeito nas relações. Isso é visível.

Pode citar uma situação em que isso tenha ocorrido?

Eu vejo muito isso com o José Costa, que é nosso maior cliente. Tem hoje duzentos caminhões. Ele não titubeia. A Arroz Cristal, por exemplo, mudou o gerente de transportes e começou a criar caso de todo tamanho. Disse ao nosso gerente pra deixar. Disse pra falar pra ele que nós íamos continuar agindo como agíamos com o outro e que se ele quisesse fazer [serviços] em outro lugar mais barato, poderia fazer. Nosso preço é esse! Nosso modelo de trabalho é esse! Nós não vamos fazer de outra forma! Passou um pouquinho, ele foi voltando aos poucos pra fazer serviço aqui de novo. Então, as pessoas testam mesmo a gente falando que em outro lugar é mais barato. Eu sei que em outro lugar é mais barato, mas a peça não tem a mesma qualidade que a nossa. Eu sei que o serviço ali é um pouquinho mais barato, mas não tem a qualidade do nosso serviço. Não tem a garantia. Eu não vou dá 'comissão' pra ele fazer o serviço aqui. Não estou dizendo que seja esse o caso. Só que não agimos assim. A gente escuta falar de muita desonestidade em outros lugares. Falta de transparência. Lembro de um serviço de funilaria e pintura aqui que os meninos [funcionários da recepção técnica] emitiram a nota pelo valor do custo em vez de emitir pelo valor da venda, pois eu consegui provar pro cliente e ele pagou direitinho. Abri tudo pra ele e disse: "Tá vendo? Não posso fazer". A entrada de cada peça. O preço que ela entrou. Tudo. O quanto nós ganhamos e o tanto que fizemos e ele compreendeu e pagou. Se ele fosse pra a justiça, talvez até ganhasse porque ele tinha uma proposta que o menino tinha feito errada. Mas ele não foi, ficou e continua conosco até hoje. Então eu acho que isso acontece e é bom pra os dois lados.

Você percebe alguma dificuldade em manter as parcerias com as instituições pra gerir os resíduos?

Também eu não participo. Mas eu vejo que a gente muda porque às vezes é difícil recolher. Tem o problema do transporte. Às vezes tem o problema da falta de organização. Então não conseguem levar lá na cooperativa ou a cooperativa está sem dinheiro e não consegue fazer a manufatura daquele produto. Fica mais complicado. Agora, por exemplo, a madeira, eu disse: "Se somos nós que vamos levar, então vamos achar um lugar mais perto. Porque se a gente for atravessar Goiânia, fica muito difícil com o trânsito do jeito que está". Porque o caminhão que nós usamos é o caminhão que faz a distribuição de peças e precisa trabalhar. A gente não tem um caminhão só pra isso. A gente tem que achar esse ponto de equilíbrio. A gente gostaria muito de doar pra aquela instituição. Mas ela não pode vir buscar e nós também não podemos perder duas horas levando até que volta aqui. Porque são duas horas a menos de trabalho dos profissionais. Duas horas a menos numa rota hoje pra nós significa muito. Então, nós temos que atingir esse equilíbrio. Eu acho que a gente vai ajeitando na medida do possível.

De qualquer forma, esses resíduos são de responsabilidade da empresa, sobretudo, com a Política Nacional de Resíduos. Então, se a madeira acumula é...

Sim. Eu saio no pátio e vejo a madeira. Pergunto: "O que tá acontecendo? As pessoas não vieram buscar?". Então, nós não podemos esperar as pessoas recolherem. Nós temos que levar! E é isso que nós estamos fazendo.

Tem que ser mais proativo nesse sentido?

É. Nós estamos levando porque eles não recolhem. Porque hoje não tem o caminhão. Não tem o pessoal. Hoje não pôde vir. O rapaz não apareceu. Nós fizemos um investimento lá no fundo [referindo-se a Central de Resíduos]. Agora tem as cabines. Ficou tudo organizado. Ficou bem melhor. Bem bonitinho agora. Porque tava muito feio. Então eu pensei: "Tem que organizar. Fazer ficar melhor. Mas tudo dentro do possível também". Quer dizer, a gente tá investindo. Eu fiquei pensando naquele trabalho todo lá atrás [referindo-se à Central de Resíduos novamente]. Custou! A gente poderia ter deixado do jeito que tava porque tava armazenando do mesmo jeito. Mas, se é pra armazenar, vamos fazer de uma forma correta que dê visibilidade até pro próprio colaborador pra ele ver uma coisa organizada. Não ver aquela bagunça lá no fundo. Eu fiquei sabendo de uma empresa, por exemplo, que fez um centro enorme de reciclagem, mas pra vender tudo. Como ela tem que dá destino pro lixo, construiu o centro. Acho que agora deve tá gerando renda pra eles.

Por que a empresa apenas doa o material, como é o caso da ACCG e com outras [instituições] ela constrói parcerias mais elaboradas, como as com a APAE e com a COOPREC?

Não sei. Não sei por que não evoluiu [sobre a parceria com a ACCG]. Talvez porque eles não tenham uma evolução lá também. Eles simplesmente recebem a doação e aplicam. É uma instituição muito grande que tem envolvimento com verbas federais. Não sei. Penso eu que eles não consigam se organizar pra caminhar. Por exemplo, a APAE é uma instituição menor. Se a gente oferece a eles um trabalho melhor ou outra contrapartida, eles se interessam porque a gente precisa da reciprocidade. Teve um tempo em que a gente discutiu isso também. Porque não adianta a gente fazer todo um trabalho com quem não quer receber. Só nós vamos caminhar! Eles têm que querer caminhar. Então foi o que encontramos no Cras. A gente oferece e eles também oferecem. Há troca. Então, a gente pede alguma coisa e eles são recíprocos. Eles vão desenvolvendo. Eles vão crescendo. Então, a gente tem que achar uma instituição porque a maioria das ONGs não tem uma estrutura administrativa legal [no sentido de ter uma estrutura administrativa preparada] e parece que não querem. Então o querer não pode ser só do nosso lado. Tem que ser dos dois lados. Há outra questão também que é a de profissionalização. Não deixa de ser um negócio. A parceria tem que ser tratada como negócio. Não é porque você tá doando que você pode fazer de qualquer jeito. Você tem que tentar sempre melhorar!

Dentro do projeto 'Vínculos Sustentáveis' estão previstos impactos nos parceiros. Você tem ideia do que acontece com o parceiro? Quais são os impactos do projeto na realidade do parceiro?

Eu penso exatamente aqui no Cras que eu vi a palestra da Grazi e do Robertinho [coordenador de vendas do departamento de peças]. Eu acho que é um impacto enorme. Nós estamos conseguindo formar mão de obra. Retirar as pessoas daquela zona de acomodação. Eu penso que deva ser um impacto enorme. Nós estamos cutucando muita gente. Estamos retirando pessoas de uma situação de acomodação e levando de volta pra vida, mostrando que ela tem capacidade quando faz um curso de informática, que tem aptidões quando transforma um material que a gente doa em uma venda, que pode virar um comércio. Eu penso que os frutos virão porque os impactos são grandes. A gente vai poder medir isso à medida que as coisas vão acontecendo. Mas eu acredito que sim. A gente com a nossa visão empresarial entra em um negócio que tem visão de uma instituição, de uma organização que tem uma visão... Àquelas pessoas que não têm àquela visão comercial de nada. Recebe àquela doação e já vende e ponto final. Por exemplo, os catadores de material reciclável. Eles recebem a doação e o que é mais fácil pra eles é não transformar aquilo, não se desenvolver, não ter uma formação, não criar um comércio. Então, eu acho que a gente estimula muito isso que é sustentabilidade também. E que a cadeia também se feche porque ela precisa se fechar. Se você só doar a cadeia não fecha. Então se você transformar pessoas e transformar todo esse ciclo você tá fechando a cadeia.

Você acha que houve aprendizado da Belcar com essas parcerias?

Sim. Eu acho que a gente aprende constantemente. Porque parceria é troca. Então, do mesmo modo que os meninos vão lá e fazem as palestras... O tanto que é gratificante entender que você tá participando de um processo. E você sempre vai trazer uma coisa de volta... De processo de melhoria até dando o exemplo. Então, quando a Grazi vai, o Roberto vai, que já exercem cargos de chefia, mostram pras pessoas que isso é possível. Que elas também podem fazer e que a gente pode modificar esse entorno nosso aqui. Cada um tem uma parcela que pode doar. Então, um é bom falando sobre comércio. O outro é bom falando sobre *marketing*. O outro pode ser bom ajudando no trabalho manual com a habilidade que ele tem e por aí vai. Então, eu acho que a gente mobiliza as pessoas aqui dento também às vezes não somente nas habilidades do próprio negócio, mas em outras habilidades que elas poderiam ter e que podem estar juntos com eles [público alvo dos projetos sociais] desenvolvendo.

Por que a maioria das parcerias do tipo RSE está inativa?

Quais delas estão inativas?

Somente a APAE, Pestalozzi e Cras estão ativas.

Não sei. Eu nem me lembro mais com quem eram as outras parcerias. Eram com as cooperativas... Não sei porque eu não participo quando faz [a parceria], quando desvincula e quando deixa de fazer. Não sei se é porque a estrutura também está menor e talvez a gente não tenha condições de absorver todas essas demandas. Hoje, as pessoas que trabalham com essa área são polivalentes. Fazem outras coisas. Nós não temos pessoas especificamente pra fazer isso. Então, eu acho que nós temos que aproveitar as pessoas que estão aqui dentro pra fazer essas parcerias. E talvez a gente não consiga fazer com todo mundo [reativar as parcerias inativas] porque demanda tempo e as pessoas têm que cuidar também do negócio, além de cuidar das parcerias. Eu acredito que seja isso.

Com quem você acha que eu posso obter essa informação?

Não é na área da Cristina? Não é da minha área. Não é a minha área que faz essas parcerias e nem administra essas parcerias. Eu acredito, à distância, que seja porque a equipe ficou menor e nós não tenhamos condições mais. Porque eu nem sei hoje quem é que faz isso. Se é a Grazi ou quem é. Eu acredito que seja ela.

A Assistente Administrativa...

Não! Mas ela faz parceria com quem?

Ela me explicou que é a catalisadora das informações sobre a gestão de resíduos da empresa. Que existem pessoas em cada área responsáveis por fazer o destino adequado dos resíduos e que estes mandam toda a documentação pra ela. Mas só a documentação.

Ela tá sob minha coordenação, mas não é ela que faz parceria. Porque o que deve ter acontecido é que depois que a menina saiu [referindo-se a gestora ambiental] a coisa descentralizou e as pessoas, sozinhas, não dão conta do dia-a-dia do trabalho e de estabelecer essas parcerias. Eu acredito que essas que estão sendo mantidas devem ter sido feitas pela Grazi. Eu acredito. Não sei se a Estela [assistente administrativa], sozinha, é capaz de correr atrás de uma parceria...

Qual seria o próximo passo então?

O objetivo é descentralizar essas ações. Mas também precisa de um amadurecimento. De uma profissionalização. De um interesse das pessoas. Porque começa pelo interesse no trabalho dela no dia-a-dia e isso vai ser um *plus*. Elas precisam querer fazer e ter interesse em fazer pra que isso venha a acontecer.

Anexo III – Transcrição da Entrevista com a Assessora de Comunicação e Marketing

Entrevistado	Srta. Grazielle Rosa do Nascimento
Cargo	Assessora de Comunicação e Marketing
Descrição do perfil do entrevistado	Possui graduação em Relações Públicas. Pós-graduação em Comunicação e Marketing. Tem 26 anos. Trabalha na empresa desde 2010.
E-mail	grazielle@belcarcaminhoes.com.br
Local/Data	Entrevista realizada na Belcar no dia 12 de junho de 2013

O que você entende por responsabilidade social?

Eu acho que a responsabilidade social é uma forma de gestão que eu entendo que a empresa, a partir do momento que ela quer fazer responsabilidade social, eu acho que isso tá inserido na gestão dela. Então, isso vai englobar uma gestão ética com todos os grupos que a empresa tem: seja ele o trabalhador, seja ele o fornecedor, seja ele a comunidade, a sociedade, o governo não é? Eu acho que até o nome mesmo fala... Você ser responsável com tudo aquilo que você se relaciona. Então, eu vejo dessa forma a responsabilidade social.

Nesse sentido, você considera a Belcar uma empresa socialmente responsável?

Considero. Nossa... Considero demais! Eu acho assim, é muito difícil a gente... Eu já trabalhei em outras empresas... Trabalhei em outras empresas também que eram socialmente responsáveis que tinha um trabalho. Nossa... E era bem focado no trabalhador, o trabalho lá. Porque *call center* é muito complicado né? E eu acho que esse trabalho que a gente tem... Esse trabalho com o trabalhador... Só de ter o QVT (referindo-se ao programa de Qualidade de Vida do Trabalhador) eu já acho que é um diferencial, porque a gente trabalha em empresas aí que a gente vê que não tem nada pro trabalhador. Essa preocupação com o resíduo... Por exemplo, a gente tem uma diretora que é a Dna. Cristina (diretora de recursos humanos e marketing) que tá sempre preocupada. "Será que tá sendo correto? Será que tá cumprindo o que tem que cumprir? Será que dá pra fazer uma coisa diferente?" Eu acho que tudo isso caracteriza essa gestão responsável, sabe? A preocupação de fazer tudo certinho, de pagar os funcionários direitinho, de pagar os imposto, de não deixar uma nota fiscal sair sem pagar o imposto porque vai dá multa e não é certo. Quando a gente trabalhava na Expedição, a gente lidava muito com isso. Era o vendedor querendo fazer aquilo que não é certo: "A receita federal entrou fora do ar. Vamu mandar sem nota [fiscal]." Aí a gente tinha o respaldo da direção. Chegava lá... Gustavo [gerente do departamento de peças]: "Assim... Assim... Assado. Pode barrar?" "Pode barrar. Não vamos mandar." Então, eu acho que isso caracteriza essa responsabilidade da empresa. Porque se ela pensasse meramente no lucro. "Manda na requisição né? Depois se vira com essa

nota aí.” Não sei né? Eu acho que isso mostra essa preocupação da empresa. Eu considero uma empresa responsável demais assim... Porque acaba indo em várias áreas. Começa no trabalhador, vai no ambiental, tem essa relação com o Governo... Então, a gente vai pagar o imposto né? A gente vai ser coerente. Então, a empresa tem uma coerência em tudo àquilo que ela caminha, em tudo àquilo que ela se relaciona. “Vamu fazer um projeto aqui na comunidade no Cras que é do entorno? Vamu fazer.” Liberou dinheiro, a Rosana (diretora administrativa e financeira) foi lá, conversei com ela. “Vamu fazer?” “Vamu fazer.” Então, acho que isso não é qualquer empresa que faz. Acho muito legal [risos]. Acho que é por isso que eu gosto tanto de trabalhar aqui. Porque quem já trabalhou numa empresa que não é assim, sabe o quanto é ruim. Tipo assim: trabalhar num lugar... Eu chegava na frente da empresa e meu estômago embrulhava. “Ai, vai ser um martírio. Ai, vai ter um chato.” Então, assim... Eu considero... Por tudo isso.

Você já falou um pouco sobre isso, mas eu gostaria de perguntar pra gente tentar clarear essa questão. Como a empresa operacionaliza a responsabilidade social?

Vou tentar lembrar assim por área pra vê se... Por exemplo, na área de RH, eu vejo essa questão do QVT: têm os eventos, campanha de vacinação, plano de saúde, tudo isso... Empréstimo voluntário. Na área de RH, eu acho que materializa isso [as ações de RSE] né? Dentro da área ambiental, até o gerenciamento do resíduo, apesar de ser uma coisa que precisa ser feito, não é todo mundo que faz também, né? Então, essa questão de gerenciar e ainda desenvolver projetos em cima daquilo que pode ser reciclado, eu acho que também materializa isso. Essa responsabilidade com o imposto, de tá tudo certinho, de não mandar nada que não seja dentro da lei, exemplifica também [pausa para reflexão]. Fornecedor também, já faz um tempo que não tem, mas teve encontro com fornecedor pra falar sobre isso [RSE]. Então, você reunir fornecedor pra falar daquilo que a empresa faz, daquilo que a empresa acredita, eu acho que também é um diferencial porque a preocupação que não é só a gente... “Mas e a Águia Diesel lá? Como é que tá a cadeia de processo dela?”. Eu acho que também exemplifica. A própria representação no CORES [Conselho de Responsabilidade Social da FIEG] da Rosana, eu acho que é algo bem significativo porque não é atoa que ela foi convidada pra tá lá na vice-presidência. As palestras que a gente é convidado pra dar. Ter chegado nesse patamar, nesse tipo de reconhecimento, não é por... Ilustração: “Ah, a gente finge que a gente faz.” A gente faz e não tem medo de mostrar a cara porque a gente tem o resultado. A gente tem tudo registrado. Tem foto. Se a pessoa quiser vir aqui fazer uma visita a gente tem como mostrar, mostrar que isso é real né? Acho que é isso.

Entrando agora na gestão dos resíduos sólidos, como é que a empresa identifica *stakeholders*? Como escolhe o *stakeholder* pra fazer a parceria?

Eu não sei como foi a parceria da APAE. [...] Isso é possível também a partir da pesquisa, do conhecimento, porque se você não correr atrás... O povo deixou juntar a madeira porque o povo da Pestalozzi não podia ir lá pegar. “Pois é, mas se o pessoal da Pestalozzi não pode pegar, quem mais pode pegar? Vou ligar na APAE, vou ligar em quem já foi.” Então, eu acho que essas parcerias se estabelecem a partir da disposição da pessoa de querer achar, porque não adianta, o resíduo vai ficar lá e ninguém vai aparecer querendo o seu resíduo. Então... É pesquisa mesmo, é estudar, é correr atrás. Na época, eu liguei na prefeitura e tinha um rapaz lá que vinha ver o resíduo. Então eu acho assim, que pra estabelecer a parceria é preciso conversar. Um dia eu tava lá e falando: “Ah essa madeira... essa madeira.” Brincando assim né: “Pra onde que eu vou mandar? Me ajuda.” Aí vem o Leosvaldo [funcionário da empresa]. “Ah, tem um pessoal da fazenda que faz cerca, que talvez pode precisar.” Então, eu acho que a gente só vai conseguir fazer parceria se eu conhecer o trabalho das outras instituições também. Igual, a gente agora estabeleceu [parceria] com o Cras. “Ah, por que que é possível? Ah tem as oficinas. Ah, será que a gente não consegue pôr esse material [madeira].” Aí você vai lá e mostra pras professoras. “Nossa... Dá.” Aí começa. Faz um protótipo. “Ah, deu certo.” “Pode deixar o resíduo?” “Pode.” Então, eu acho que pra estabelecer a parceria, eu acho que é isso. Acho que você tem que pesquisar, tem que estudar, tem que correr atrás, tem que conhecer o que que o outro faz, porque se você ficar dentro da instituição, dentro da Belcar, você não vai conseguir eliminar esse resíduo, fazer uma destinação pra ele.

E o acúmulo desse resíduo acaba por ser um problema pra empresa?

Eu acho que se a gente não busca solução ele acaba por ser, acaba sendo uma despesa pra empresa. “Ah, tem que incinerar.” Mas incinerar é muito caro né? É pelo peso, parece. Então, eu sei que o vidro que ainda não tem uma destinação... Então, pesa e fica muito caro. Então, eu entendo que quando a empresa investe numa oficina [de marcenaria] igual a gente tá fazendo no Cras, eu acho que ela tá fazendo um investimento pra reduzir um custo dela e ainda tá aproveitando pra beneficiar uma comunidade que é do entorno da empresa. Então, é uma relação de ganha-ganha. Então, eu não vejo assim... Tá jogando um dinheiro que não vai ter um retorno sabe? Eu acho que a partir do momento que a gente ajuda essas instituições, por exemplo, eu tô ajudando o Cras, assim como pode ajudar a APAE, a Pestalozzi ou outra instituição que seja, a gente tá resolvendo o nosso problema. Eu não acho que puramente a gente tá ajudando e tudo, eu vejo esse lado também. Igual, a gente tá vendo se consegue reativar a marcenaria do Cras... Então... É um investimento. Eu vejo tudo isso como um investimento. É claro que vai ter todo o benefício social e tudo, mas vai me resolver um problema também. Porque até a gente ligou em todas as concessionárias [de veículos automotores do mesmo porte que a Belcar] pra saber o que eles faziam. A Mercedez tá com um galpão gigante de madeira... Acumulando. Até quando esse galpão? A menina até falou assim: “Se chegar lá cê assusta

porque é um galpão mesmo. Aqueles galpão gigante [com ênfase] cheio de madeira." Tava conversando com a Redemil, a madeira deles ainda vem com aquela logo da Redemil. Então, eles não podem destinar de qualquer forma. Diz que tá lá juntando também. É um problema, porque é espaço que você poderia tá aproveitando pra outra coisa. "Ah, vai incinerar." Se vai incinerar... Aí tem aquela outra coisa porque não é bom porque vai virar fumaça, então... Eu enxergo isso como investimento. Na minha visão assim.

Você mencionou que vê a madeira nos fundos da oficina e fica preocupada, mas pela análise da sua descrição de cargo, essa tarefa não é da sua responsabilidade. Por que você decidiu se envolver nessa gestão?

Porque eu gosto muito de resolver as coisas e você vê que eu acabo dando 'pitaco' em muita coisa que realmente não é da minha atribuição porque, por eu resolver, as pessoas acabam me procurando. Então, essa questão da madeira mesmo, eu não tava indo lá no fundo... Olhar. Mas aí a Rosana me ligou. "Grazi, tem como dá uma força? Ajudar? Ir lá?" Então assim, nada pra mim não tem jeito. Eu falo isso muito pras meninas que trabalham comigo. Não existe isso: "Não tem jeito de fazer." Tudo tem jeito. Você tem um problema, você tem a solução. Eu falo que eu nunca encontrei nada na minha vida que não tivesse solução. E como que a gente consegue resolver? Como eu tenho conversa com todo mundo. Eu tenho uma facilidade muito grande de chegar nas pessoas, falar daquilo que tá acontecendo e as vezes a solução vem de fora. Não vem nem de mim. Igual no dia da madeira, eu tava lá falando e quem veio me falar foi o motorista da assistência técnica. Se eu não tivesse essa abertura de chegar neles e falar, talvez eu nem tivesse resolvido. Se eu não tivesse, por exemplo, na época me interessado pelo trabalho da Ana Paula [gestora ambiental da empresa] talvez eu não fosse saber da APAE, da Pestalozzi. Então, eu sou muito curiosa. Eu almoço aqui na empresa, então eu sento lá, converso com o mecânico, converso com o estoquista e isso você vai sabendo de muita coisa que pode te abrir caminho pra resolver o problema. Então por que eu resolvo? Porque eu acho que tem muita gente comigo. Não é que eu resolvo. Eu sei quem procurar. Acho que é diferente porque a gente não resolve nada sozinho. Então, eu acabo me envolvendo nessas coisas porque eu acho que as pessoas acabam vendo essa figura em mim de quem vai correr atrás, vai dá um jeito. "Ela vai dá um jeito. Vai resolver." E toda vez resolve. Então, eu acho que acaba caindo essas coisas que é da atribuição do meu cargo... Pra mim ajudar a resolver.

Então, com a extinção do cargo de Gestor Ambiental você acabou absorvendo um pouco dessa responsabilidade, de forma espontânea. Mas existe uma pessoa especificamente responsável pela gestão dessas parcerias?

[...] Eu acho que isso é manutenção porque se o lixo começa a acumular lá, um monte de madeira, quem que cuida do lixo? Quem que cuida da Estal [empresa contratada para operar a

limpeza e conservação do prédio da Belcar]? A Ângela é subordinada a quem [funcionária contratada para, dentre outras atribuições, fazer o recorte de filtros]? Acho que realmente tem que dividir igual dividiu, porque o lixo realmente é de Peças [departamento de Peças]. Então Peças tem que dá conta de gerir esse lixo. Assistência Técnica [departamento de Assistência Técnica] tem que dá conta do lixo dela. A Vendas [departamento de Vendas] do dela. Mas eu sinto falta daquele trabalho de monitoramento pra falar assim: "Tá tudo certo." Se hoje chegar uma fiscalização aqui, a pessoa saber que tá tudo certo. E aí não fazer, igual teve a auditoria da ISO e aí ficou aquela correria pra arrumar documento que doou que não sei o que. Bom, se isso tivesse sendo acompanhado todos os dias... Eu acho que não precisava ter essa preocupação e eu acho que essa preocupação em saber se tá tudo sendo destinado da forma correta, eu acho que é administrativo né? No meu entender.

Por que alguns parceiros apenas recebem a doação de resíduos e com outros a empresa estabelece vínculos mais estruturados? Há algum critério para essa seleção?

Eu acho que, na verdade, algumas instituições têm uma estrutura mais adequada para conseguir absorver isso sozinha. Então, basta doar. Mas eu vejo que muitas instituições, por exemplo, não têm da onde tirar pra poder investir. Igual eu vejo lá no Cras, eles têm a oficina, mas, por exemplo, as oficinas que funcionavam lá, a aluna tinha que levar o material, porque se não não tinha a oficina. A marcenaria tá parada porque estragou, roubou o material e não veio mais o recurso. Então, essas instituições que não têm esse suporte, seja do Governo e até financeiro não ter um aporte financeiro pra investir nisso aí, eu acho que é aí que entra o nosso trabalho por que a gente precisa eliminar o resíduo e a gente não quer fazer de qualquer forma, quer fazer um trabalho social, ambiental, um trabalho diferenciado. Igual eu falei, é um investimento você ajudar essa instituição a desenvolver esse trabalho. Foi como a gente fez lá no Cras. "Ah, eles têm as oficinas." Aí a gente falou: "Se a gente comprar o material, vocês absorvem o filtro e conseguem desenvolver uma oficina?" "Ah, consegue. Se tiver o material a gente faz." Então, pra mim é interessante porque o que eu ia fazer com esse filtro, com essa arandela de filtro? Ia queimar né? Porque não pode jogar em qualquer lugar. Então, a partir do momento que a empresa vê um potencial pra absorver aquele resíduo que ela tem, mas a instituição não tem estrutura financeira pra investir, eu acho que é interessante sim tentar fomentar isso, fazer dá certo, porque se dê certo a gente vai tá resolvendo um problema aqui dentro. Agora eu não sei como era no Araújo Jorge. Doava era o papel?

Papel e papelão.

Porque era mais fácil porque eles vendem né? Eles fazem dinheiro disso não é? Então, era mais fácil porque eles tinham que fazer o que? Só o trabalho de revender isso. Agora, igual ao trabalho do filtro e da madeira, é um trabalho mais complicado porque quem recebe a doação,

ele precisa de material pra poder trabalhar aquilo ali né? Igual eu via na COOPREC também, precisava de investimento, precisava de alguma coisa. A mesma coisa no Cras. Eles têm o potencial pra absorver, têm a monitora, têm o marceneiro, mas não têm o material pra trabalhar e aí fica parado. Olha, desde a época que eu entrei aqui [foi admitida na Belcar] que é 2010, que eles tão tentando arrumar a marcenaria do Cras, ou seja, a gente já tá em 2013 e não vem recurso, o governo é omisso. Não sei se não consegue atingir tudo, se não é prioridade. E é complicado porque o Cras é pra atender essa população que está na linha de risco, mas aí não tem nada pra oferecer pra essa população. Então, como que ele vai desenvolver um trabalho?

Em que fase está o trabalho no Cras?

Hoje tá só filtro e agora, conversando com a Dna. Cristina, conversando sobre a madeira, ela falou pra gente tentar. Porque tem um jeito de ativar a marcenaria barata. Porque o galpão mesmo pra onde era, ele fica mais distante, seria mais fiação e tudo. Aí a gente tá tentando ativar ela num outro galpão mais próximo, onde a fiação vai ficar mais barata de fazer e a gente vai fazer um orçamento e, se tudo dê certo, além do filtro, a gente vai destinar a madeira. Ah! E o banner também a gente tá destinando pra eles, porque eles têm de oficina de costura aí tá fazendo bolsa, avental... Com os banners. Tá ficando joia. Muito legal [com entusiasmo].

O maior problema para destinação de resíduo na Belcar envolve a madeira e o filtro?

É a madeira. Porque o filtro até que ele não ocupa tanto espaço. Cê viu lá como é que armazena? Cê vai colocando um dentro do outro e dá pra gente juntar muito. Não precisa parar caminhão toda semana pro filtro. A gente não precisa. Por que a madeira é um problema? Porque o volume dela é muito grande, porque tá comprando muita mercadoria. Tinha parado um pouco... Mas agora voltou de novo...Venda de peças já bateu o segundo mês consecutivo recorde de venda. Então, quanto mais venda, mais peça chegando... E isso reflete no volume de lixo também.

Então a madeira não vem só da desmonta dos caminhões, vem da embalagem de peças também?

Todos vêm o palete e tem uma madeira interna que vem dentro das caixas também. O problema da madeira é que não dá pra mim esperar igual o filtro. Então dá pra esperar muito tempo porque ele não ocupa muito espaço. Agora a madeira, um pouquinho que chega já ocupa um espaço grande.

Existe o objeto filtrante desse resíduo. Esse material ele vai pra onde?

Ele é incinerado, se eu não me engano. A gente pode até confirmar...

O que fica é só o metal?

É só a arandela.

E este material não vai pra incineração?

Não. Nunca mais foi. A gente tá levando pra o Cras.

Então é esse o material que é doado para o Cras. E com a COOPREC esse vínculo foi mesmo...

Pois é... Com a COOPREC parece que ficou difícil porque era muito longe e como a gente doa, geralmente não tem como buscar, a gente tem que levar e aí eu lembro que tava ficando muito difícil porque ia levar e passava a manhã inteira e a gente pára caminhão de entrega né? E aí parava o caminhão a manhã inteira pra levar esse filtro longe e aí começava a dar problema e a reclamar. Eu, se eu não me engano, foi por isso, mas a gente pode até depois confirmar com a Dna. Cristina. Eu acho que foi por isso que parou de doar pra COOPREC. Eles tinham um caminhão... Parece que quebrou... Não sei o que aconteceu lá... Eles tinham um caminhão, mas já tava sucateado o caminhão deles e aí esse caminhão agora não tem conserto mais e aí a gente tava levando e isso tava ocupando muito tempo daqui, do caminhão de entrega [de peças]. Por isso que a parceria aqui no Cras foi boa, porque é aqui pertinho. É muito fácil da gente levar isso pra lá. Então a gente leva, libera rapidinho o motorista, não dá problema.

Essa parceria com o Cras começou quando?

Começou... Esse ano [2013]. [risos] Foi assim... A Ana Paula, ela propôs a criação de uma nova oficina. Então, é muito complicado quando você propõe o novo porque é burocrático. Então, você tem que mandar pra SEMAS [Secretaria Municipal de Assistência Social] e até que aprove... E aí parece que a Edith [professora da PUC e idealizadora do projeto Arte e Conquista realizado com a COOPREC] ia dá treinamento e as meninas [monitoras das oficinas do Cras] não se interessaram. Porque teve um problema de vaidade... Porque elas... Elas são artesãs. Elas se sentiram assim... Depois elas falando: "Vir uma pessoa de fora pra ensinar". Elas que ensinam! Então assim, acaba que não foi pra frente porque elas tiveram a resistência. E aí falaram que a Ana Paula falava muito difícil que elas não entendiam o que que a Ana Paula falava. Então, eu acho que, do jeito que se começou a conversa, criou uma resistência. A partir do momento que a gente falou pra elas: "Olha, a gente não vai criar nada novo. A gente quer saber se vocês querem absorver esse resíduo dentro das suas oficinas." Aí a conversa mudou de rumo... Elas, dentro do que elas já faziam, elas iam inserir um novo material. Então, eu não tive a burocracia, por exemplo, de ter que fazer um novo contrato de um novo projeto e elas se sentiram valorizadas porque elas iam definir o que que ia ser feito com àquele material e saiu ideias muito boas. Elas fizeram lixeiras de uma outra forma, fizeram borboletas nas caixas de presente. Coisas que a gente nunca tinha feito. E aí eu acho que foi algo que andou. Porque assim... Mexeu com a vaidade delas... Elas... Sabem. São professoras. Aí elas criaram até uma resistência de fazer, por exemplo, a luminária. Porque a luminária não era [criação] delas, sabe?

[risos] Mas aí desenvolveram outras coisas né? E aí agora, a gente tinha feito uma oficina piloto só de filtro. Aí agora, a gente tá tentando inserir nas oficinas delas, que é a proposta. [...] E se as alunas tiverem o interesse em montar uma cooperativa, porque isso vai aumentar a absorção desse material, a gente vai disponibilizar esse material pra elas. Ajudar, ver como vender isso, a questão das lixeiras né? Então, se a gente conseguir que isso caminhe pra geração de renda delas que aí vai ser o mais interessante. Porque se a gente conseguir que elas consolidem essa cooperativa... Aí. vai ser melhor ainda, porque a gente vai tá realmente possibilitando a geração... Porque hoje a gente possibilita. Vai pra frente quem tem interesse em comprar o material pra continuar fazendo. Se a gente conseguir fazer isso, a gente vai poder falar que a gente, efetivamente, tá gerando renda pra comunidade.

Essa ação está dentro do projeto Vínculos [Sustentáveis]?

Sim.

E esse objetivo que você relatou: a geração de trabalho e renda; está previsto no projeto como resultado, ou seja, é uma expectativa sua de que isso aconteça? Você ainda não viu isso acontecer?

Por exemplo... Elas ainda não tão tendo o retorno de tirar o dinheiro pra elas. A gente possibilita porque se ela quiser, porque a gente já falou que o filtro, a arandela é doada, então se ela tiver o interesse em, na casa dela, comprar os alicates e fazer, por exemplo: lixeira pra vender, ela vai ter essa possibilidade. Então, eu não tenho o conhecimento... Mas também foi a primeira oficina, acho que ainda nem deu tempo também né? Começou em abril e terminou em maio [a oficina piloto]. Aconteceu tão rápido. Em menos de seis meses a gente conseguiu começar a destinar esse material. Começar a realizar a oficina. Foi muito rápido o processo. Então, não tem nem um mês que a gente terminou a oficina... Então, hoje elas têm a possibilidade de gerar renda com isso porque a gente vai doar o resíduo, ela pode comprar o material e começar a fazer isso na casa dela, por exemplo. Então, se a gente conseguisse ajudar essa cooperativa, fazer uma encomenda... Aí a gente poderia afirmar, de fato, que a gente gerou a renda... A Belcar fez uma encomenda de tantas lixeiras. Conseguiu que o parceiro Águia Diesel fizesse a encomenda de... Sabe? Começar a ativar a rede de relacionamento da empresa. Ver como que eles também podem ajudar. Por que aí eu acho que precisa desse apoio. Porque eu acho que sozinha, assim de início, elas não conseguem já ter um lucro com isso. Correr atrás de gente pra vender. Então achei a ideia da lixeira assim... Excelente! Porque tem tudo a ver com o negócio. Com o nosso negócio. Eu acho que é um investimento. Não ia ser assim... Doação! “Ah, tem que ajudar!” E é uma forma de ajudar isso a caminhar.

Qual é de fato o papel da Belcar nesse projeto?

Eu vejo nosso papel meio que como uma consultoria.

E aí quando você fala nosso, você fala da sua atuação especificamente?

Não... Por exemplo, eu já consegui que o Robertinho [Coordenador de Vendas do departamento de Peças] dá uma palestra. Então, a gente tá buscando de alguma forma vê como que as pessoas podem... Doar o seu conhecimento também pra isso né? Então, porque que eu falo que é um papel meio que de consultoria, porque a gente foi lá, montou a oficina aí ensinou como que faz o filtro. Depois a gente foi lá e falou de como vender com o Roberto. Eu fui lá e falei de como por preço. Aí a gora, a gente tá querendo fazer uma de como eles podem montar uma cooperativa. Como que pode fazer isso caminhar. Então... "Ah como é que a gente vai por preço?". Então a gente tá dando suporte. Tudo ali a gente tá ajudando. Então, eu vejo muito mais que só a doação. Eu acho que talvez com a APAE se caracterize mais a doação, porque eles já têm uma estrutura. Eles têm a loja, eles têm a marcenaria, eles têm o professor. Então, a gente não precisa ajudar isso... A sair. A vender. Eles fecham o ciclo todinho. Eles recebem o material doado, tem a marcenaria que ajuda as crianças, tudo... Crianças não né? Porque eles atendem de todas as idades... E tem a lojinha que vende. Então, nesse específico da APAE, a gente pode afirmar que... Gera renda pra instituição. Então, eu acho que esse seria o primeiro que a gente poderia impactar na comunidade [referindo-se ao projeto com o Cras] e o melhor, uma comunidade do entorno da empresa, que é outro ponto positivo que eu vejo. Porque eu acredito assim, a gente tem que começar de dentro pra fora. Porque a gente tava ajudando, mas uma comunidade distante que talvez não vá ter um impacto tão grande. Ali na Redenção, as pessoas já têm uma visão da Belcar. "Ah, tem a escola. Tem o projeto." Então, tem essa comunidade aqui. Então, faz o marketing boca a boca e eu acho que tudo isso dissemina que a Belcar é responsável. Esse trabalho da Belcar. Porque eu acho importante a gente começar a ajudar dentro pra fora. A gente começa no Cras e se isso puder expandir pra outro Cras não sei... Pode ser que daqui a algum tempo a gente consegue levar esse projeto pra outro Cras. Porque eu tava conversando que a gente pode apresentar esse projeto até para o prefeito, porque a gente pode escoar pra mais unidades e quem sabe não resolve o problema de vez né?

E nesse caso você acabou comprando essa...

É [risos]. Tudo o que eu pego pra fazer...

Mas você é coordenadora do projeto de escola de informática no Cras...

É. Aí eu acabei virando coordenadora do projeto Vínculos [Sustentáveis]. Porque a gente acabou unindo. Porque eu sempre gostei muito do projeto... Apaixonada pelo projeto! Porque eu acho muito interessante. É algo que eu acredito. É algo que eu gosto. Então, eu acabei adotando ele pra mim e falei assim: "Vamu fazer um projeto único." Porque já tem os patrocínios, já tem a área da cultura. Então, vamu pôr isso num projeto só, com várias frentes de atuação. Então, é um projeto que atua na cultura, que atua na educação e que atua no ambiental. [...] Então, tudo

acontece no momento certo porque agora eu tenho mais tempo, depois que a Liliane [auxiliar de comunicação e marketing] entrou. Porque eu não tinha esse suporte, então acaba que eu tinha que operacionalizar muita coisa. Então, tudo conspirou pra que isso desse certo também... Então acabou que envolveu muita gente e não sobrecarrega ninguém...

Com relação às parcerias que você fala que são possíveis com o apoio da rede de relacionamento da empresa, por exemplo, você citou a Águia Diesel. Por que você acha que a Águia Diesel ou outras empresas topariam...

A Águia Diesel em específico, pelo contato com o 'Parceiros' [projeto Parceiros nas Estradas] que... Nossa, eu lembro que quando eu entrava em contato era assim... Na hora. Então assim, é uma empresa que também tem essa visão. Então, eu acho que por aí a gente possa conseguir e aí divulgando isso: "Belcar e Águia Diesel." Então, a Águia Diesel tem contato com outras concessionárias. Então, eu acho que tudo isso vai disseminado a semente. Então, a gente começa com um parceiro que é a Águia Diesel e Águia Diesel sei lá... Leva isso pra Navesa, leva isso pra Mercedez. Então, com isso eu acho que a gente consegue que isso cresça. Talvez desenvolver o interesse de outros fornecedores também. Porque o fornecedor quer tá bem com a empresa também. Então, se a gente fizer uma proposta dessa pra ele, talvez ele se interesse. Se ele soube jogar né? É negócio também. Então, pode ser que a gente consiga persuadir né? [...] Porque ele é meu fornecedor, então ele tá vendo uma coisa legal que a empresa tá fazendo. Eu acho que é algo legal que ele pode levar pra empresa dele. Porque se ele tiver essa visão de querer isso, porque igual eu falei, isso é da gestão, não adianta a gente querer que ele faça isso se isso não tá na gestão dele. Mas talvez isso desperta pro: "Ah, legal. Dá pra mim fazer alguma coisa. Começar com isso." Não sei... Teremos que ver mais adiante né? [risos]

Que ferramentas de comunicação a empresa utiliza pra estabelecer contato com esses *stakeholders*?

Hoje a gente tá usando o *face*, o *blog* e o *site*, externamente falando. Acaba que aqui dentro, os murais atingem os clientes, porque eles leem os murais também. Mas, basicamente, é isso de ferramentas. Mas todo esse trabalho de palestras, esses anúncios, igual o que a gente tá fazendo agora... Não é tão frequente, mas eu acho que tudo isso dissemina esse trabalho também.

E em relação ao contato com esses parceiros que recebem o resíduo, é mais informal? Por telefone? Existe um contrato?

Da APAE. Esses que são doação, não têm contrato, mas eles nos dão um documento informando que esse resíduo foi doado pra eles. [...] No caso do Cras, o que que a gente tá fazendo? A gente tá renovando o contrato da escola lá e a gente tá querendo propor essa mudança de escola pra projeto Vínculos. Aí, se tudo dê certo, vai ser algo contratual mesmo.

Porque a gente vai fazer o seguinte: como a gente já tá com a oficina funcionando do filtro, já tem a escola e já vai fazer o 'Redenção em Cena' em julho [projeto de artes cênicas, a ser realizado na comunidade do entorno da empresa, onde está localizado o Cras], então, a gente vai tentar mudar já no contrato pra que não seja escola de informática e cidadania... Que seja projeto Vínculos e aí a gente tá especificando as ações. Mas isso ainda tá em fase de elaboração e a gente ainda tem que passar pelo jurídico da prefeitura. Mas é, praticamente, certeza de que vai dá tudo certo. Porque eles têm muito interesse na nossa parceria. Porque o trabalho que a gente faz lá, a prefeitura não consegue fazer. A gente até teve que dá uma pressão lá porque nosso contrato tinha vencido e eles não achavam o contrato. Aquela bagunça de prefeitura mesmo. E aí a gente falou que ia cortar a parceria e eles: "Não." Ficaram assim... Loucos, sabe? Aí deu jeito, logo arrumou né?

Como a empresa comunica essas ações para os outros *stakeholders*?

Eu esqueci de acrescentar o *mailing* porque a gente tem um *mailing* específico. Mas é isso, *mailing, internet, facebook*... E é legal porque toda vez que a gente posta alguma coisa no *facebook* sobre isso, sempre curtem. E curte, comenta e as pessoas falam bem da Belcar no *face*, que eu acho muito legal. Esse trabalho que a gente faz reflete nessa imagem da empresa. Eu entro muito no *face* da MAN e tá lá o povo reclamando: "Ah, que esse caminhão...Que não sei o que." Sabe? E os nossos comentários na página da Belcar são comentários positivos. "Essa empresa é assim mesmo. Eu conheço." E eu acho que isso dá pra usar até como resultado de todo esse trabalho. Porque o *feedback* que a gente tem, são *feedbacks* positivos. Graças a Deus até hoje não teve ninguém revoltado ou que falasse alguma coisa ruim e quando a gente posta essas notícias dos projetos e tudo, o pessoal comenta e curte. Eu acho bem legal. Eu acho que pela internet é um bom lugar porque hoje em dia tá todo mundo na rede né? Ainda mais pra esse trabalho de imagem eu acho que é uma ótima ferramenta pra gente usar.

Ficaram diluídos durante a sua fala, os resultados dessas ações no negócio da empresa: você já falou do retorno de imagem, empresa cidadã, do aspecto interno com relação à motivação dos funcionários e até da sua própria motivação... Existem outros impactos que você gostaria de acrescentar?

Você fala o impacto da responsabilidade social como um todo né?

É. Mas, especificamente sobre a gestão de resíduos, dessas parcerias, dessa exposição, no negócio da Belcar.

Eu acho que o impacto na imagem da empresa... Eu acho que cria uma identificação porque as pessoas se identificam com a empresa que pensa assim. Eu acho que a credibilidade impacta muito... Porque se a empresa é correta com o funcionário, se ela é correta com a comunidade, ela vai ser correta com o meu caminhão né? Por que ela não seria correta com o meu caminhão?

Por que ela não venderia uma peça de qualidade? Por que ela não me venderia um caminhão de qualidade? Acho que impacta na credibilidade da empresa. Na solução de um problema que a empresa tem que é: O que fazer com a madeira? "O que eu faço com esse papelão?" Eu acho que é uma solução pra um problema que a empresa tem né? Eu acho que é isso né?... Acho que a credibilidade é o grande impacto!. Acho que não tem nada mais valioso do que a empresa com credibilidade em tudo o que ela faz. Então, qualquer coisa que a empresa for fazer, ela tem credibilidade até mesmo pra chegar nos *stakeholders*: "Não... é a Belcar que tá falando né? Então..." Naquela questão lá, se a gente consegue levar esse projeto. "Não... é a Belcar que tá falando e ela sabe o que ela tá falando." Acho que o principal que eu diria seria a credibilidade sim e os outros, vêm... Secundário.

Nesse caso, pode descrever uma situação que você viu isso se confirmar?

Nossa... Da credibilidade eu tenho uma recente que foi o... A Rosana ela deu uma palestra na Uni-Anhanguera na semana de administração e aí a gente fez uma apresentação. Mas a gente não fez só uma apresentação falando só da responsabilidade social. A gente fez uma apresentação falando da gestão em geral. Então, a gente abordou planejamento estratégico, ISO, responsabilidade social e a gestão participativa que é muito característica da empresa né? E os alunos ficaram loucos... Depois a professora até veio falar que nunca viu tanta pergunta. Todo mundo perguntando e depois os alunos vieram perguntar como fazia pra trabalhar lá. Como mandava currículo que eu acho que é um resultado também... Das pessoas quererem trabalhar aqui. Ver isso e querer trabalhar nessa empresa. E assim, todo mundo falou que foi a melhor palestra que teve. Poxa! A gente foi falar lá da prática e disse que foi a melhor palestra que teve né? [com entusiasmo]. E eu achei muito legal porque a receptividade foi muito grande. Aí a professora disse que só escutava assim: "Ah, eu quero trabalhar lá." E vieram alunos perguntar pra gente como que cadastrava, que queriam mandar o currículo. Porque eles ficaram encantados com o trabalho e pra gente que tá aqui, a gente sabe que é verdade. Foi igual a Rosana falou lá no dia: "Hoje eu tô aqui falando de cara aberta. Assim, porque eu não tenho medo que vocês vão lá na empresa e veja esse trabalho." Porque se eles chegarem aqui, eles vão ver esse trabalho e acho que isso aumenta mais a credibilidade ainda porque você ver a diretora da empresa, colocando a cara dela na frente daquele auditório cheio de gente falando: "Pode vir. Pode marcar." E aí a professora falou: "A gente pode marcar uma visita técnica?" "Pode. Pode marcar a visita técnica." E pode mesmo não é? [com ênfase]. Então eu acho assim... Foi algo que marcou. Eu achei muito legal.

Que tipo de dificuldade a empresa enfrenta quando faz parcerias, especificamente, pra fazer a gestão de resíduos?

A maior dificuldade que eu acho é conciliar o negócio, o negócio principal da empresa com isso, com esses projetos. Porque depende muito da gente, então a gente tem que levar o resíduo e a gente tem que montar a estrutura de material permanente. Então, o mais difícil é isso. Então, eu tenho que parar um caminhão da entrega. Então, não é todo dia que eu posso parar um caminhão. Então, a gente não tem recursos específicos pra isso. "Ah, eu tenho um caminhão só pra fazer a destinação do resíduo. Eu tenho uma pessoa só pra ficar por conta do projeto. Só pra isso né?" Então eu acho que a maior dificuldade é saber balancear isso porque também tem o negócio da empresa, tem a atividade principal da empresa. Então, a gente também não pode se perder nisso. Então, eu acho que a gente vai fazendo aos poucos, aquilo que dá, aquilo caminhar... Mas acho que o mais difícil, que impacta um pouco, é que a gente quer fazer tudo de uma vez e não dá pra fazer tudo de uma vez... Aí olha como é que as coisas evoluem... De acordo que as coisas vão dando certo, agora a gente já consegue que o caminhão uma vez por semana vá fazer a retirada do resíduo, por exemplo, porque tem o projeto, tem os lugares pra doar... Então, já ficou definido. Então, não tem mais àquela 'peleja'... Então, o mais difícil é balancear porque acaba que a gente tem que usar recurso da empresa mesmo pra poder viabilizar isso. Então, tem que ter o bom-senso. [...] Igual, eu acho que a COOPREC acabou se perdendo justamente por isso, transporte, logística. A logística que inviabilizou o projeto.

Conforme conversamos, parece que à medida que a empresa se aproxima dos parceiros vão surgindo demandas, que acabam por despertar expectativas neles também de que alguma coisa vai acontecer. Como é que a empresa trata essas demandas e expectativas?

É... Isso é complicado porque eu tava até brincando...: "Ah, agora tudo é uma 'pedição' pra Belcar. Tudo pede pra Belcar." Então, no meu caso, eu tento avaliar junto com eles o retorno pros dois lados, porque muita coisa que eles pedem não vai ter um retorno pra empresa. Não adianta eu apresentar uma coisa aqui que não vai ter um retorno pra empresa... É claro que a gente faz coisas que não geram retorno pra empresa. Então, a gente fez uma doação de carne, porque as crianças do PETI [Programa de Erradicação do Trabalho Infantil] tava sem. Então, acontece. Foi autorizado. A Rosana falou: "A gente já tem um relacionamento com eles. É algo pontual. Vamos fazer." Mas dentro disso, eu procuro sempre colocar ali o que vai ser bom pros dois lados. Então, vamu fazer uma coisa que vai ser bom pros dois lados? Então, quando falei da marcenaria, antes da Dna. Cristina falar, eles já vieram com um orçamento de quase dez mil reais. Aí eu expliquei: "Olha, isso não é viável. É muito caro. Então, vamu concentrar no filtro pra ver se a gente consegue?" Aí depois, já vieram com um orçamento diferente de três [mil reais]. Entendeu? Então, a gente tem que mostrar sempre como os dois lados saem ganhando com isso. A empresa tem que também ganhar com isso. Não é só a caridade. A intenção é que isso beneficie as duas partes e que seja bom pros dois. Então, a gente tem muita demanda que é coisa assim, digamos "nada a ver né?" De pedir mesmo. Então, eu tento ir ponderando.

Brinquedo... A gente fez doação de brinquedo no Dia das Crianças, tentando balancear isso. Mas eu procuro sempre caminhar por essa forma, tentando fazer o que é bom, o que é possível. Eu deixo muito claro quando eles chegam com coisas absurdas, eu digo: "Não adianta que a gente vai acabar afastando eles do que tá dando certo." Porque tem muita coisa que eu nem repasso pra direção da empresa porque se não eles [os diretores da empresa] vão pensar assim: "Ah, agora tá fácil né? Tá achando que pode pedir tudo." Então, a gente vai filtrando isso também e aí vai dando certo. Ah, aí vê as coisas dando resultado e falam: "Realmente tem que ir ponderando isso." Mas é difícil viu?... Tem que saber lidar, porque se não você acaba criando um desgaste né? Uma situação ruim, alguma coisa que pode até viabilizar a parceria. Então, eu tento fazer tudo àquilo que é possível.

Quando fala que precisa ter muito cuidado, quer dizer que pra cada parceiro você desenvolve um tipo de estratégia de comunicação?

Como eu sou específica com o Cras, pra mim é mais fácil, porque essas outras relações acaba que quem tem é o Regis [coordenador administrativo peças], a Kellen [coordenadora administrativa assistência técnica] porque são eles que doam...

Você então não tem contato com a APAE?

Não. Não tenho. Quem tem é o Regis. A madeira? É o Regis. APAE e Pestalozzi. A Kellen... Eu acho que não tem nenhum... O da Kellen é o filtro... A Kellen acaba que não tem nenhum porque sou eu que tô cuidando. Era tudo na Ana Paula. Tudo se concentrava nela. Aí, depois que ela saiu, acabou que dividiu e aí essa questão da doação ficou lá por conta do Regis e aí eu peguei essa parte do filtro pela possibilidade do trabalho. Mas é mais fácil porque, por enquanto, é um diálogo só com o Cras. E assim, a coordenadora de lá [Cras], isso ajuda muito também, ela é uma pessoa muito sensata também. Ela é tipo: "Vamu fazer." Ela é igual... Eu, assim. Tudo tem jeito também. Então, o diálogo com ela é muito bom. Não tem *stress*. "Vamu fazer?" "Vamu." "Não vamu fazer?" "Não deu." Acho que também interfere muito, a pessoa. Porque com a anterior, as coisas não caminhavam, porque ela também era uma pessoa mais limitada, mais difícil, mais vaidosa. Então assim, tem que saber lidar com cada tipo de pessoa que eu acho que é algo assim que eu também tenho facilidade, saber lidar com diferentes tipos de pessoas. Eu não trato as pessoas do mesmo jeito, então...

Tem algum outro impacto que gostaria de relatar...

Acho que a gente não falou do ambiental que é um impacto positivo também né? Eu acho que até é o objetivo de tudo isso. Ter um impacto positivo no meio ambiente também, que eu acho que é importante.

Consegue descrever uma situação que você...

É. Por exemplo, se a gente fosse incinerar o filtro né? Eu ia resolver o problema do espaço... Mas e aí? Isso ia virar fumaça, ia poluir. Então a madeira, da mesma forma. Se a gente não doasse, a gente ia ter que incinerar porque não pode jogar.

Você acha que houve algum aprendizado com essas parcerias?

Nossa... Eu aprendo todos os dias [risos]. Tavam até me perguntando: "Ah, como é que foi a palestra?". É muito bom, porque a gente aprende muito também. A gente faz muito contato. Eu acho que conhecer pessoas... Igual a Neide [coordenadora de relações trabalhistas]: "Ah, eu tô com problema aqui com os uniformes. O que a gente faz?". Eu já sei que o Cras tem uma oficina de costura, será que a gente não pode aproveitar pra fazer colcha de retalho? Sei lá... Então eu acho assim, principalmente pra mim, os ganhos... Eu conheço muita gente, me envolvo muito e eu acho que pra empresa também, porque ela tá com um problema. Ela tá com muita madeira. Ela tem a quem procurar... Porque as parcerias ajudam a resolver os problemas. Então eu acho assim, que conhecer pessoas, no caso da empresa, conhecer instituições, tudo isso é muito válido porque cê num fica só nesse mundinho aqui que cê num consegue resolver mesmo. Eu acho que essas parcerias ajudou a Belcar a resolver muita coisa aqui [com ênfase], desde a COOPREC, de mandar isso pra lá, a APAE com a madeira. Então eu acho assim, ganha-ganha mesmo. Pra mim, que tô na frente, eu acho que ganho mais ainda. Ao contrário das pessoas que dizem: "Ah, não... Não quero pegar serviço." Eu acho ótimo, porque pra mim, é um crescimento muito grande... Pessoal. Porque é essa coisa de você resolver e correr atrás e ver dá certo... Igual eu falei: "Eu nem acredito! Gente, em menos de seis meses a gente conseguiu fazer um negócio que ficou um ano parado. A gente em menos de seis meses conseguiu que começasse a funcionar." Então isso pra mim é muito bom, é muito gratificante. Ver as coisas acontecendo, indo pra frente... Pessoalmente... Assim... Fico muito realizada [risos].

Sabe me dizer por que a maioria das parcerias que a gente classificou como de RSE está inativa?

Eu acho que foi a questão de logística mesmo que inviabilizou. De retirada desse resíduo daqui. Porque nenhuma delas consegue vir pegar o material. A gente tinha o pessoal do CEPAIGO [Agência Prisional do Governo Estadual] que chegou a pegar a madeira aqui que eram os únicos que vinham buscar, mas aí, não sei o que aconteceu... Coisas de Estado também... E aí parou. Então, eu acho que o que inviabiliza é a logística da retirada desse resíduo daqui. No meu ponto de vista, é isso. Porque a disposição pra investir em um projeto, a gente tem porque se não o projeto do Cras não estaria funcionando. A Rosana não teria autorizado. A Cristina não teria autorizado. Então a disposição da direção em fazer, a gente tem. Então, isso eu não tenho dúvida de que: "Ah, não faz porque não tem interesse." Eu acho que é operacionalizar isso mesmo. Eu acho que o difícil é isso porque esse não é o negócio da empresa e a gente

também não pode prejudicar o negócio da empresa pra investir nisso. Então, eu acho que o que acaba inviabilizando é a logística mesmo.

E isto é possível dentro da estrutura que a empresa possui hoje?

Eu acho que é possível, como a gente tá fazendo aqui com o Cras que é pertinho, que eu tenho uma pessoa lá dentro, eu e o Fábio [educador do projeto de escola de informática mantido pela empresa no Cras] e isso ajuda demais... Porque eu preciso de uma coisa, o Fábio vai lá, corre atrás... Ele é uma pessoa muito engajada também. Agora se é um lugar mais longe... Igual, por exemplo, seu eu preciso de ter uma reunião lá, eu faço. Eu não perco muito tempo. Eu não perco muito tempo do meu trabalho aqui porque eu tenho outras atribuições... Porque pensa se fosse lá na COOPREC. Eu tinha que tirar uma manhã, enquanto eu tiro uma hora pra resolver no Cras. Eu tenho que tirar uma manhã pra resolver na COOPREC... Então, hoje a demanda que o Cras tá surgindo, eu acho que a gente tá conseguindo absorver... Então eu acho assim, que a gente tem que buscar isso: parcerias mais próximas, perto aqui da Belcar, sabe? Isso ajuda nossa... Isso facilita demais da conta porque não se perde muito tempo... Então eu acho assim, que novas parcerias, a gente tem que pensar desse ponto... E até pra impactar a comunidade do entorno. É claro que tem a sociedade e tudo, mas eu acho que se a gente pode ajudar alguém que tá aqui do lado da nossa empresa né? Porque ali [no bairro Vila Redenção próximo à empresa] tem um índice de criminalidade muito grande. Tem o tráfico de drogas. Inclusive, tava assim de o Cras virar até um CREAS [Centro de Referência Especializada de Assistência Social]. O Cras é pra prevenção né? Do uso de drogas e o CREAS, ele já cuida do dependente, ele já cuida de quem já tá dentro desses problemas. Então, a gente tá numa região que precisa de ajuda. Por que eu vou ajudar uma região que tá lá tão longe que vai dificultar a logística que vai ficar difícil? Então, a gente tem os problemas aqui batendo na nossa porta e a gente pode ajudar a resolver né? Inclusive, assim, eu fiquei feliz se der certo a oficina de marcenaria porque eles têm [Cras] carência de curso pra homem e eles têm que oferecer curso pra homem. Mas não tem recurso. O governo não manda recurso. Não arruma a marcenaria e aí tem a população de risco masculina que não tem nenhum trabalho. Porque pra mulher até que tem muita coisa. Tem muita oficina. Agora pra homem, a gente não tem nenhuma assistência lá. Então, eu acho que a gente tem que começar a cuidar do quintal da empresa mesmo e, quem sabe, isso não cresça e a gente ir expandindo pra outros lugares.

Anexo IV – Transcrição da Entrevista com o Coordenador Administrativo

Entrevistado	Sr. Régis Cavalcante Silva
Cargo	Coordenador Administrativo do departamento de Peças
Descrição do perfil do entrevistado	Possui graduação em Administração Pública e Privada. Tem 26 anos.
E-mail	regis@belcarcaminhoes.com.br
Local/Data	Entrevista realizada na Belcar no dia 19 de junho de 2013

É você quem hoje faz o contato com a APAE correto?

Sim sou eu.

Apenas com a APAE ou você faz parceria com outras instituições também?

Não. A madeira na verdade é pra APAE e pra Pestalozzi. Como a gente tem um fluxo muito grande de madeira e eles não consegue conter esse tanto de madeira lá, quando eu ligo pra eles e falo: "Ah hoje tá precisando?" E eles têm um estoque de madeira lá. Por exemplo, eu ligo na APAE aí eu falo com o professor de lá e ele diz: "Não eu tô com um estoque grande aqui, então não precisa". Aí eu ligo pra Pestalozzi. Sempre pra um ou pra outro. Mas a gente tá com parceria com esses dois e com alguns funcionários que têm fazenda. Fazem cerca, fazem galinheiro... Essas coisas com a madeira também. Então pra não ficar um grande fluxo lá no fundo atrapalhando os caminhões então a gente sempre faz essa demanda ligando e perguntando. Quem precisa a gente manda. Porque antes, a gente tava com problema de transporte pra poder levar. Porque nem a Pestalozzi, nem a APAE eles vêm buscar a madeira porque eles não têm um carro disponível. Não têm um caminhão. Então o que que a gente fez? A gente fez uma parceria com a expedição pra disponibilizar um funcionário e toda quarta-feira ele vai encher um caminhão vai chegar nimim e falar: "Oh Regis já tem muita madeira". Eu ligo em um dos nossos parceiros pergunto quem tá precisando e a gente entrega até lá e manda uma pessoa pra ajudar a descarregar pra eles.

O mesmo acontece com os funcionários que também recebem a madeira?

Também. A gente leva até a casa pra não gerar esse fluxo e ficar a madeira sem utilizar porque fica parada e atrapalha também. Então a gente zerou. Então não tá tendo grande fluxo de madeira agora porque sempre a gente tá mandando. Só que a APAE e a Pestalozzi eles não conseguem pegar muita madeira. Porque, não sei se eles estão com baixa mão de obra lá, mas já tem um tempo que a gente mandou e eles fizeram um estoque. Então não tá pegando mais. Eu creio que tem uns três meses que eles não tão pegando mais a madeira.

Então existe um cronograma pra retirada desse resíduo?

Já é garantido. Toda quarta-feira o caminhão já tá disponível justamente pra madeira e já têm dois funcionários. A gente tem a Ângela que foi contratada pela Belcar como auxiliar de serviços gerais. Ela cuida de todo o material que a gente destina. Então ela organiza lá no fundo. Ela sempre me mantém informado. Porque eu fico responsável pelos papelões, pelos galões, outras coisas né? Então ela sempre tá me mantendo informado pra gente destinar pra um local certo.

Anteriormente essa madeira já foi encaminhada para incineração...

Já tem tempo que ia. Porque na verdade não tinha nenhum parceiro. Quando eu já peguei a gestão... Quando a Ana Paula saiu e passou pra mim. [...] Há um ano pra cá a gente tem essa gestão. [...] A gente pegou parceria com o CEPAIGO porque eles queriam ativar lá a marcenaria. Então a gente mandou muito tempo. Só que agora eles pararam também.

CEPAIGO?

Agência prisional.

Era então um trabalho com os internos?

Isso. Eles ativaram a marcenaria lá. Só que aí eles não tavam conseguindo aderir ao fluxo nosso também e também por outro lado tava bem pouco. Então eles pararam de pegar. Então a gente tá com essas parcerias fixas agora que é a APAE, os funcionários e a Pestalozzi.

E esses parceiros conseguem absorver todo o resíduo?

Sim. Não tá ficando mais nada. Não tá ficando um fluxo grande mais. A gente tá controlando bem agora. Porque antes a gente tava com grande dificuldade de ter parceria que quisesse a madeira. Tanto é que eu conversei com a Grazi [Grazielle] pra gente fazer uma divulgação pra ver quem que gostaria de trabalhar com essa madeira. Porque tava difícil porque a gente tava tendo uma demanda enorme de madeira. Agora... Como a gente cronometrou tudo. Agora tá sendo controlado a quantidade de madeira. Tá bem pouca agora.

Essa é uma atribuição formal do seu cargo ou você faz...

De início foi porque dividiu as atribuições aí passou pros coordenadores. Então foi incluído na minha descrição de cargo.

Hoje você é formalmente responsável por captar essas parcerias. Quais são os resíduos que estão sob sua responsabilidade?

Eu sou responsável pelo papelão, pelos galões de óleo de 20 litros de plástico e pela madeira. Esses três resíduos.

E para onde o papelão é encaminhado?

É para a Goiás Recicláveis. A gente vende pra eles. Eles fornecem uma caçamba pra gente. A caçamba fica fixa aqui. A gente vai jogando todo o papelão lá dentro. Quando ela lota, eu ligo. Eles vêm trocam a caçamba e deixam uma vazia aqui e levam a cheia.

E essa venda tem nota [nota fiscal]?

Tem nota. A gente fornece nota pra eles e eles pagam em forma de boleto normal. Deposita e ele reverte pra própria Belcar.

Então o papel hoje não é mais doado pra o Hospital Araújo Jorge [ACCG]?

Não. O papelão não é doado. É pra Goiás Recicláveis.

E o plástico?

O plástico também é comigo. A gente coloca todos na mesma caçamba. Lá eles separam, pesam e mandam o quilo pra gente. A gente emite a nota pra eles e eles pagam pra Belcar.

Qual é o fluxo de retirada desses resíduos?

Papelão é em média uma tonelada de papelão. Geralmente eu chamo a cada 15 dias mais ou menos. Porque a caçamba cabe uma tonelada quando ela tá bem cheia e sempre ela lota.

Você sabe dizer como esse recurso financeiro é investido?

Esse dinheiro que volta pra Belcar? Ele volta e como é nota a gente emite uma nota ele não tem um fim diferenciado ele é lucro pra empresa. O papelão e o plástico isso é contabilizado certinho como se fosse um produto novo.

Por que a empresa optou por comercializar parte desse resíduo? Porque havia as parcerias com cooperativas...

Foi pela dificuldade de transportar o papelão, o material. Por quê? Porque antes juntava muito papelão e não tinha onde colocar. A Goiás Recicláveis ela já fornece um local pra gente colocar então ele não fica jogado no pátio. Ele fica todo organizado então por isso a gente optou porque antes a gente tinha que levar pra tal lugar. Então a gente tinha que disponibilizar gente pra organizar o papelão lá no fundo, disponibilizar carro, motorista pra levar, descarregar. Então tava gerando muito transtorno pra Belcar. Então a Goiás veio com essa proposta pra gente de deixar um contêiner. Então aí a gente aderiu a eles. Como o fluxo aumentou, a expedição cresceu muito. Não dá pra eles ficar disponibilizando caminhão sempre que a gente... “Ah lotou”. Liga pra expedição. “Arruma um caminhão”. Não tem como. Porque o fluxo é muito grande então tava atrapalhando os processos da empresa. Aí por isso que a gente optou pela Goiás.

Vamos pensar na parceria social que a Belcar faz como é o caso da madeira. Você tem ideia do impacto dessa parceria no negócio da empresa?

Tenho sim. Eu sei que isso é muito bom pra empresa porque ela tá socializando também com a sociedade em volta né? Igual, se a gente doa pra Pestalozzi, a gente tá ajudando lá as pessoas que tão lá em trabalho pra aprender uma nova função então a gente tá contribuindo também pra o crescimento daquela pessoa. Financeiro também porque eles vendem aquele material e ele volta como dinheiro novamente pra ter outros cursos, outras coisas dentro da entidade deles.

E benefícios?

Benefício que eu vejo também é a visibilidade da empresa com a sociedade. Ela não pensa só em lucro. Ela pensa também no meio ambiente, na sociedade num conjunto. Porque hoje, como se diz, tudo vai num conjunto. Não é só lucro. Também tem que ter a visibilidade de ajudar também a sociedade. Ter uma parceria com a sociedade.

E para os parceiros? Por exemplo, que tipo de impacto esse tipo de parceria gera na APAE?

[...] Eu tive visitando a APAE. Os meninos lá que têm Síndrome, eles trabalham normal. Faz tamborete. Faz os bancos. Faz umas caixas de presente. Então cê vê que eles aprendem mesmo. Eles ficam felizes em poder pegar uma madeira lá que não era nada e transformar numa matéria-prima pra ser vendida. Então pra eles isso é muito gratificante. Eles têm o que fazer na verdade. Eles se sentem úteis com aquilo.

Por que você fez a visita?

Porque um dia foi doar a madeira eu aproveitei e fui junto pra eu ver como funcionava a marcenaria lá. O que que eles faziam com a madeira.

Curiosidade...

Não eu queria ver o que realmente acontecia com a madeira. Porque a gente doa e fala só por telefone. Então a gente nunca sabia realmente o que era feito. Eu já tinha visto alguns objetos que eles trouxeram pra Belcar uma vez. Só o que eles trouxe. Lá, no local, eu nunca tinha ido. Curiosidade também de ir lá conhecer. Aí eu fui lá vê como que tava funcionando. [...]

Qual foi a sua impressão geral sobre o trabalho realizado pela APAE?

Nossa muito agradável lá. Muito organizado. Eu vejo que as pessoas lá são muito bem tratadas. Que eles têm amor no faz mesmo então, um ambiente ótimo. Adorei ficar lá. As pessoas alegres. Cê vê que as pessoas estão empenhadas naquilo que eles fazem mesmo e as pessoas que ensinam também ensinam porque gostam por amor à profissão também a ajudar essas pessoas também.

Como é a relação da Belcar com a APAE?

Hoje a gente tá meio desligado. Como eu te falei. Igual eu ligo lá sempre. “Tá precisando de madeira?”. “Não. Não tá. Não sei.” Então acho que tá faltando a gente ir lá fazer uma visita pra ver o que que tá acontecendo. Eu não sei se a marcenaria deles, eles nunca me falaram porque fala que não tá precisando. Não sei se a marcenaria deles pararam ou não tá tendo fluxo ou não tá vendendo os itens que tá fazendo. Então, agora a gente tá meio distanciado. A Belcar com a APAE tá meio distanciado. [...]

Existe uma formalização dessa parceria?

Não. Não existe. É informal.

Existe um cronograma?

Não. É esporádico. Quando eu ligo eles falam: “Tá precisando”. Aí a gente disponibiliza e leva pra eles. Não tem um contrato não. Com eles, não.

Na sua percepção, existe disposição da empresa em voltar a doar o papel/plástico que hoje é comercializado?

Com certeza! Se tiver a possibilidade e não gerando esses transtornos e ter uma boa logística. Com certeza a empresa tá aberta a doar mesmo. Porque em conversa mesmo com a diretora, a Dona Rosana eu tava conversando com ela um período porque tava um fluxo muito grande e a empresa também tava dando problema pra gente em vir buscar a caçamba. Tava demorando vir, então tava bagunçando. Aí a gente tinha pensado em procurar parcerias pra doar mesmo. Então, a empresa não tem interesse somente no lucro desse papel. Se a gente tiver uma boa parceria pra doar a empresa tá aberta a doar o papel/papelão e os plásticos.

Como é que a empresa identifica esses parceiros pra fazer a doação?

A gente identifica pelas cooperativas. A gente conhece o trabalho pra ver qual é a finalidade deles pra poder fechar uma parceria. É de acordo com a necessidade de cada parceiro.

É uma pesquisa?

Hoje não tem uma pessoa só pra mexer com esses resíduos, então não dá tempo de fazer essa pesquisa. Então vai aparecendo. Alguém indica. Funcionário fala: “Oh, eu conheço uma cooperativa. Conheço um local”. Então a gente vai liga, entra em contato pra pode ver se realmente há essa necessidade.

Você me disse que há disposição da empresa em fazer novas parcerias sociais. Mas então o que falta?

Falta parceiro.

Nesse sentido, depende do parceiro vir até a empresa ou de a empresa ir a procura desse parceiro?

Na minha opinião é das duas partes. Nesse período que eu estou na gestão nunca me apareceu ninguém me pedindo a parceria com o papelão e da empresa também falta a busca desse parceiro. Porque não tem tempo também. Porque não tem uma pessoa disponível só pra mexer com os resíduos, como eu te falei. Então, eu tenho outras atribuições. Então não dá tempo de fazer essa pesquisa. Então, eu creio que é das duas partes.

Houve aprendizado para a Belcar?

Com certeza! É um aprendizado muito grande né? A questão do impacto que tem na sociedade. Que tem no meio ambiente. Então é um aprendizado muito grande pra todos. Porque tudo que é feito é divulgado então os funcionários fica ciente do que é feito que nada é jogado ao vento. Tudo tem um destino. Tudo tem um propósito. Pra quem que é. O que que vai ser gerado. Então isso é um aprendizado muito grande.

Pode descrever uma situação em que esse aprendizado foi aplicado na rotina da empresa?

A questão dos filtros. Esses filtros a gente tá com o projeto Vínculos que doa pro Cras. Eles fazem luminária, lixeira. Aqui já tem dois funcionários que eles mesmo fazem a lixeira. Aprendeu porque viram a divulgação do Cras o que eles fazem. Então já aprendeu e já fizeram. Teve mais dois que fizeram até um trabalho pra faculdade. Fez uns objetos de banner. Mostrou na faculdade porque aprendeu através da Belcar. Quando a gente fez os projetos e divulgou o que é feito com o resíduo, eles aprenderam. Tiveram o interesse em saber como que era. Aprenderam e fez até pra fora... Então gera impacto também pra todo mundo. Todo mundo sabe o que que acontece com os resíduos.

E pra você? Como é fazer a gestão dessas parcerias?

Pra mim é gratificante. Eu tô adorando tá nessa gestão. Nunca tinha trabalhado. Então, como se diz, peguei de paraquedas. Jogou pra mim e eu fui me envolvendo. Então eu gosto muito. É um aprendizado muito grande e eu gosto de tá envolvido nessas parcerias. É muito bom.

Anexo V – Transcrição da Entrevista com a Coordenadora da Apae Goiânia Complexo III

Nome da Organização	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – Apae
Entrevistado	Marlene Divina Dias Santana
Cargo	Coordenadora Geral do Complexo III – Ceprolim
Descrição do perfil do entrevistado	Licenciatura em Pedagogia. Trabalha na Apae há 15 anos e há 04 anos é coordenadora do Completo III da Apae Goiânia – Ceprolim
E-mail	marlenesantana@Apae.org.br
Local/Data	Entrevista realizada na Apae em 25 de junho de 2013

A Sra. trabalha na APAE há quantos anos?

15 anos.

Sempre na coordenação deste complexo?

Deste complexo não. Eu trabalhei como gestora no setor Coimbra que é onde trabalha com criança de zero a seis anos. Lá, eu fiquei por dez anos colaborando no que eu pude. Depois, pela própria necessidade a APAE, eu vim pra cá [Complexo III]... E agora vai fazer quatro anos. Eu vim pra cá em outubro de dois mil e nove.

[...]

Hoje a APAE aqui em Goiânia já ampliou muito e já são cinco complexos. A APAE Brasil começou no Rio de janeiro. Tem uma história. Porque aí cada Estado foi construindo a sua APAE e foi construindo a sua história. Mas, inicialmente no Brasil, ela começou no Rio de Janeiro com uma família que veio dos Estados Unidos e tinha uma filha que era síndrome de down e aí quando eles perceberam que não tinha nenhum trabalho com pessoas com deficiência intelectual aí começou a construção da história da APAE no Brasil.

Isso na década de 60?

Sim. Então, quarenta anos refere-se a APAE de Goiânia porque a APAE já existia em termos de movimento brasileiro. Quando esse trabalho começou aqui em Goiânia, já tinha a sua história em âmbito nacional. Não começou aqui. Então, São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e aí vieram outros Estados construindo esse movimento que hoje, em termos de Brasil, é o maior movimento filantrópico na área e ele é de referência nacional, mundial... Tem representações assim, significativas em âmbito nacional. E nós fazemos parte aqui do Estado de Goiás.

É o maior movimento filantrópico na área de tratamento de pessoas com síndrome de down ou de...

Não. De síndrome de down não. De pessoas com deficiência intelectual. Porque nunca foi só síndrome de down. [...] Mas não restringe. Muito pelo contrário, tem as APAEs no interior que por não ter outro tipo de atendimento para outras deficiências, atende a vários tipos de deficiências. Porque aqui em Goiânia já tem essa estrutura, mas nem todas as APAEs têm essa estrutura que tem a APAE de Goiânia, a APAE de Anápolis que são APAEs que já conseguiram aumentar. Dá outro andamento em outras atividades relacionadas ao que se refere a pessoas com deficiência. Deficiência intelectual e múltipla. Porque o intelectual, quando ele tem outro tipo de deficiência associada à síndrome que afeta a questão intelectual, então é um 'cliente' da APAE.

Elas são coligadas nacionalmente...

É um movimento né? Em âmbito nacional, é uma organização. É uma ONG né? E tem, assim, âmbito nacional, estadual, regional e municipal. Cada município tem uma APAE.

E são gestões independentes?

São. Mas a filosofia, a metodologia, a organização do movimento tende a ser o mais coeso possível com o pensamento do movimento, entendeu?

É uma estrutura gigante!

É uma estrutura enorme. No Brasil são mais de duas mil APAEs... Aqui em Goiás, já registradas, são quarenta e duas, quarenta e quatro. Alguns municípios têm APAE. Algumas mais estruturadas. Outras ainda no processo inicial. Outras já avançando bastante. Mas Goiânia, no estado de Goiás, Goiânia é a referência. Depois vem Anápolis porque são cidades mais estruturadas, então possibilita o crescimento do movimento e da história da APAE.

Como é a prestação do serviço da APAE?

A APAE é uma instituição filantrópica... Não tem fins lucrativos e trabalha com pessoas de baixa renda. Ela se estrutura em três pilares que é: educação, saúde e assistência social. Assistência social hoje é o eixo norteador porque trabalha com famílias e no sentido de orientar a família, apoiar e o que é mais interessante é que a APAE é, essencialmente, uma instituição de defesa de direitos da pessoa com deficiência e família. Então, o movimento trabalha nessa perspectiva de defesa de direitos e também de amparo, de apoio, de orientação, de colaboração com a família, de inclusão social. Historicamente, falando como muita gente entendeu ou às vezes até entende ainda, que as instituições dessa natureza são muito segregadoras. Muito pelo contrário, a gente tem o grande desejo de que pessoas com deficiência intelectual sejam reconhecidas, respeitadas e cidadãs. Portanto, que sejam incluídas. Mas a gente depara ainda com muita dificuldade. Muito preconceito. Muitas pessoas que ainda não entendem essa questão. Desconhece os trabalhos que as APAEs fazem. Mas, por outro lado, também temos muitas outras conquistas. Porque a APAE hoje trabalha no âmbito da prevenção com laboratório

que chama teste da mamãe... Que o laboratório faz exames, eu diria assim, que detecta situações de risco para o bebê. Então, trabalha com a prevenção porque desde a hora que detecta qualquer situação que tá colocando em risco a saúde do bebê aí a APAE dá toda a assistência. Em termos de acompanhar o tratamento, as orientações, com psicólogo, com médico. Toda uma estrutura multiprofissional pra amparar essa família, essa mãe que, por ventura, venha a apresentar qualquer tipo de risco pra a criança que possa vir a ter deficiência. E pra aqueles que não tiveram a oportunidade de fazer a prevenção aí faz o acompanhamento. Quantas pessoas vêm pra APAE? Crianças, bebês com síndrome ou não síndrome, mas com alguma situação que a colocou nessa situação de deficiência e aí a APAE trabalha com a equipe multiprofissional também com acompanhamento no apoio à família na defesa dos seus direitos buscando tudo aquilo que é necessário pra buscar e orientar a dá apoio pra que as pessoas possam ter uma qualidade de vida melhor.

Entrando na questão que se refere aos resíduos, que tipo de resíduos a APAE recebe?

Nós recebemos e às vezes até a gente busca, os paletes, retalhos de MDF [*Medium Density Fiberboard*]. Daí a APAE, através das oficinas que nós temos aqui, passa a utilizar esse material trazendo no processo educativo que a gente trabalha aqui, o retorno [com ênfase] de transformar esse resíduo em algo que seja útil, que seja bonito, que seja pra decorar, que seja útil de alguma forma. Então, no momento, o que nós estamos recebendo de resíduo é isso. Aqui no CEPROLIM [Centro de Profissionalização Dr. Lincoln Marques da Rocha]. Mas nós temos também oficina com as mães... Lá no Jardim Goiás [onde está localizado outro Completo do grupo APAE Goiânia], que trabalha com tecido, às vezes retalho ou outro tipo de material que elas utilizam lá pra transformar em outros produtos.

Como esse resíduo chega até a APAE?

A gente busca quando tem necessidade ou às vezes a própria empresa oferece e na medida que a gente tem possibilidade de receber, a gente recebe. Às vezes a gente não recebe tudo o que a empresa pode oferecer em decorrência do nosso trabalho mesmo que é limitado. Trabalha aproveitando em oficinas de aprendizagem e às vezes nós não temos a capacidade de armazenar, guardar em grande quantidade. Não tem espaço físico pra isso. Mas a gente na medida que chega o produto... A gente tem que ter uma quantidade que é possível a gente aproveitar, guardar pra não deixar desperdiçar também né? A gente recebe da Belcar, recebe de outras instituições também que são os MDFs porque a gente precisa muito desse material também.

Sabe dizer de quantos parceiros a APAE recebe esses resíduos?

Não... Aliás, agora pra busca de MDF tá até meio complicado porque não tá encontrando indústrias interessadas em doar porque já têm indústrias interessadas em vender retalho. Então, eles estão querendo tirar lucro daquilo que eles poderiam tá jogando fora. Então, as próprias

empresas encontram formas de aproveitar, até com pessoas que trabalham com retalhos, pra fins lucrativos e tudo mais.

O que a Sra. pensa sobre a ação dessas empresas que começam a comercializar esse resíduo ao invés de doá-lo?

Olha, é difícil a gente entender a cabeça das pessoas. Das instituições que visam o lucro porque... Como é que faz? Porque o nosso sistema busca isso. Então, na medida em que a pessoa encontra uma forma de vender, ao invés de doar, com certeza o próprio sistema favorece isso né? Porque ela vai tirar proveito disso. Agora, pra nós que dependemos de doação, é ruim né? Dificulta muita coisa. Às vezes até deixar de fazer e ter que adquirir o produto. Comprar pra poder fazer as coisas que a gente precisa pra manter mesmo a oficina, em termos de aprendizagem. Porque se eu tenho a marcenaria no Centro, a equipe está ali, o educador está ali e não tem o material, ele não pode ficar de braços cruzados. Então, de alguma forma, esse material tem que chegar pra poder possibilitar o funcionamento daquela oficina. Porque a oficina não tem um foco de só ensinar a fazer uma peça. Pode demorar até um mês, dois meses pra fazer uma peça. O interessante é que ali, o educador forma uma pessoa que chega leigo, sem ter nenhum conhecimento e às vezes sem estímulo pra aquilo. Mas aí ele vai trabalhar a parte do estímulo, dos valores, daquilo que a pessoa precisa pra se formar enquanto pessoa, enquanto autogestor, enquanto profissional que ele precisa ser pra um dia atender o mercado de trabalho, o que não quer dizer que seja na área da marcenaria, mas uma pessoa que sabe trabalhar, que sabe usar os equipamentos de segurança e ele, aqui, passa por todas as oficinas. Então, ele pode estar ali na marcenaria pra um determinado fim e ao mesmo tempo ele pode estar em um outro ambiente, com outra finalidade no processo de desenvolvimento humano. Pra ser uma pessoa capaz de conviver bem, de ter iniciativa. Porque nem sempre a pessoa com deficiência consegue ter iniciativas, mas se ela tem um apoio, ela tem um potencial enorme pra trabalhar naquilo que ela tiver mais habilidade. Porque a gente trabalha no sentido de desenvolver essas habilidades: cognitivas, motoras, habilidades de vida diária. Tudo que a gente considera que seja importante pra nós e pra eles. A finalidade é educativa [com ênfase] e não finalidade com fins de formar uma pessoa, com fins de só uma pessoa que vai trabalhar. Porque às vezes chega aqui sem nenhuma noção daquilo que seja importante pra ela... Eles são desejosos. Eles desejam trabalhar. Eles têm uma alegria em aprender. Eles têm prazer em fazer isso e a equipe estimula. Então, nós somos uma referência pra eles.

Qual é a estrutura que a APAE tem pra receber, guardar e trabalhar esse resíduo?

Nós temos um galpão que hoje, graças a Deus, é até um galpão pequeno, mas é coberto. À medida que o resíduo chega, ele é colocado ali próximo do galpão. Aí a própria equipe da oficina já pega esse material da forma que ele chega e começa ali a separar, preparar, a limpar e

guardar. E aí, conforme tem a criatividade ou que o profissional percebe que é possível fazer com aquele resíduo, ele vai trabalhar com a equipe. Porque aqui nós temos jovens e adultos.

Que tipo de equipamentos existe na marcenaria?

É uma marcenaria que não trabalha com muita tecnologia porque é artesanal mesmo. Mas são todas adaptadas [ferramentas]. Todas muito bem cuidadas. Ele, o Carlos [professor de marcenaria], até tem esse orgulho em falar que durante os anos todos que ele trabalha na APAE, parece que já são doze anos ou mais, ele nunca teve um corte de dedo porque adapta todas as máquinas pra que não haja nenhum risco de acidente com os aprendizes. Então, ele tem um orgulho grande de mencionar... E no processo educativo mesmo, eles aprendem muito a selecionar, a guardar... Aproveitar tudo, até os pregos que vêm. Desamassar, guardar, relacionar por tamanho. Então, eles sabem e o resultado você já viu lá né? Depois que ele acaba de fazer e deixar a peça pronta vai pra outra oficina, com outra equipe, desenvolvendo mais essa habilidade, mais elaborada que é fazer com que a peça tenha acabamento né? Pintura... Tudo que faz ficar mais artístico, mais bonito, mais expressivo.

Então a madeira chega bruta e é trabalhada na oficina, transformada em...

Transformada em peças decorativas. Vamos imaginar a possibilidade de fazer uma mesa? Não é uma mesa comum. Quadradinha. Feita só ali por fazer a mesa. Ela é uma mesa elaborada com pequenas peças. Com detalhes tão minuciosos, criativos que faz com que ela seja uma peça especial também né? Única. Exclusiva. Impossível de fazer outra igual. Até porque o material é específico. É aquele ali. Não tem outro. Tantos outros materiais da mesma natureza com o mesmo formato. Ele passa a ser uma obra de arte, em termos de criatividade e tudo mais. Então, é importante que a gente tenha esse material. Se houvesse a possibilidade de receber mais, tudo bem. Mas é porque não tem mesmo. Até profissionais pra trabalhar. Porque a questão do profissional ali. Do mediador desse trabalho, é fundamental porque tem que ser um grande educador e profissional na área específica de marcenaria. E ele, no caso do Carlos, ele é uma referência profissional e humana. Todos que vão pra lá gostam muito dele. Então, tem essa questão também que o vínculo que ele estabelece também é muito bom.

Então, dando sequência no raciocínio anterior, a peça sai da oficina de artes e vai pra lojinha...

Ele vai pra lojinha porque é uma peça e a gente não pode acumular aqui, aí retorna. Então, ela é vendida até mesmo com a intenção de adquirir o material complementar pra dar continuidade aquele trabalho. Porque tem muita coisa que a gente não ganha, que a gente não recebe. Não tem parceiro pra doar. Cola, prego, material de acabamento, tinta, as ferramentas. A gente não tem esse tipo de parceiro, infelizmente.

Como a APAE coloca preço nesses produtos?

Ah, é muito complicado. Essa hora é de sofrimento. Porque aí não é só o valor da peça. Mas vem o valor estimativo, que é de criar. Como também não visa o lucro. Porque o nosso foco não é o lucro. É a manutenção do trabalho educativo. É difícil! As vezes a gente estabelece com a equipe. Com quem produz. Eles mesmos vão dando a sugestão do que que poderia ser. E eu sempre falo: "Será que é assim mesmo?" "Não, Dna. Marlene, é um produto que não é tão de grande valor." Porque é reaproveitando. Mas ele tem um grande valor em termos de ser um produto que foi produzido pelas mãos de quem a gente sabe que não teria a oportunidade de não fazer quase nada. Pra muita gente é desacreditado. Mas sai dali algo grandioso. Eles saem prontos pra ir pra um trabalho. Pra ter a sua autogestão. Pra ter autonomia na vida deles. Pra se sentirem felizes como pessoas que têm habilidades e que podem fazer. Porque quando eles chegam, eles mesmos não acreditam. A família chega muito chateada. Desacreditada. Até que a gente consegue melhorar essa autoestima. Elevar esse potencial. Esse valor que eles têm.

A Sra. relatou que um dos objetivos das oficinas em atividade neste Complexo, visa a preparação destes jovens para o ingresso no mercado de trabalho. Pode falar um pouco sobre os resultados desse trabalho?

O nosso foco é preparar pessoas com deficiência intelectual para o mercado de trabalho. Porque tem essa necessidade e eles têm o desejo também de trabalhar. Eles têm o potencial e a APAE trabalha com esse foco. Desde 2000 que a APAE vem colocando pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Então, eles ficam muito ansiosos pra melhorar, pra ir pro mercado de trabalho. Isso aí é o nosso objetivo também. Educar pra que ele se sinta cidadão capaz de prover a sua própria vida. E promover esse pensamento neles, a elevação da autoestima neles pra poder se sentirem capazes, se sentirem que têm habilidades, que são produtivos, que o trabalho deles é de utilidade. Então, a gente trabalha com esse foco. E também porque as empresas solicitam muito porque eles têm que cumprir cota [Lei nº. 8.213 que versa sobre o número de contratação de pessoas com deficiência pelas empresas]. Elas têm esse compromisso, além de tá formando pessoas. Porque a grande queixa de empresas é que não existem pessoas com deficiência preparadas pra atender a demanda da empresa em termos de cumprir cotas. Então, nós colocamos sim. Na medida que nós avaliamos, sabemos que o potencial já tá bom, que eles já podem atender a empresa, a gente encaminha.

A Sra. sabe me dizer quantos foram encaminhados?

Eu não tenho essa estatística 'de cor' e pronta na minha cabeça... Em termos de colocação, nós já temos mais de cem pessoas colocadas desde 2000.

Como é esse processo de aproximação entre a empresa [que precisa cumprir cotas] e a APAE?

Alguns anos atrás a APAE correu muito atrás pra ver se colocava. Hoje, a empresa já procura. Já inverteu a situação. Hoje, as empresas procuram bastante. Só que o fato de a gente trabalhar com pessoas com deficiência intelectual, às vezes não atende o perfil do funcionário que a empresa precisa. Porque a maioria dos nossos aprendizes não sabem ler e nem escrever. Não têm esse potencial desenvolvido. E isso dificulta um pouco. Mas dificulta bastante porque tem muita exigência nesse sentido. Mas já conseguimos colocar bastante.

Que tipo de cargos eles ocupam nas empresas?

A maioria, me parece, que é na produção. Como é que a gente fala assim?... De colocar na caixa, de embalar num processo de produção, mas não é um auxiliar de produção... Agora não me vem o nome... Posso até depois ver isso pra você...

Entrando um pouco no contexto da relação com a Belcar, quando iniciaram os contatos com a empresa?

Quando em vim pra cá, em 2009, já existia essa parceria. Eu, sinceramente, não sei dizer quando começou com a Belcar.

Pode descrever como é essa relação?

Ela é tranquila, em termos de parceria, porque sempre que a gente solicita e tem [madeira] e a gente busca. Nós temos uma condução própria pra ir buscar esses resíduos e daí a Belcar também quando têm eventos, ela sempre envolve a gente, pra gente poder levar a produção daqui, pra poder expor. Já tem funcionários e a própria Belcar que compra e, às vezes, solicita uma peça específica pra ver a possibilidade de ser feito na marcenaria pra a própria Belcar. Eu te falei do coletor de pilhas que foi o Carlos que produziu. Embora, às vezes demore um pouquinho, mas sai né? Porque ele vai trabalhando e, na medida que trabalha, sai a peça. Então, eu acho essa relação muito amistosa. Muito significativa, eu diria assim. Porque a Belcar gosta do trabalho que a gente faz também. Acha que é importante porque aproveitar o material é muito melhor do que jogar fora né? Tanto é que o projeto que o Carlos trabalha lá [na oficina de marcenaria] é chamado de Fênix porque, segundo o que a gente sabe, a Belcar oferecia esse material pra ser incinerado, usado em panificadoras. Então, tirou isso de incinerar, queimar, eliminar isso através do fogo pra trazer uma resposta e revitalizar esse material em termos de dá outro significado. Trouxe a tona esse produto que você vê aí. Essas peças lindas que têm um valor muito significativo pra nós, enquanto peças bonitas que saem de lá. E quem vê, admira. Elogia o trabalho. Elogia a equipe, a capacidade de criar e desenvolver. A relação é boa. Das vezes que eu já participei de exposição, de venda, os funcionários da Belcar demonstram um prazer em ver o que a Belcar faz, em termos dessa parceria. E não joga fora mais, pelo menos o que vem pra cá [risos]. Porque a gente não consegue aproveitar tudo. Porque o que vem pra cá,

pra APAE, tem um significado bem importante pra nós. Deixar de ser queimado pra ser transformado no que ele transforma, é muito bom.

Existem ou existiram dificuldades em manter essa parceria?

Não. A dificuldade é, às vezes, a gente não poder recolher todo o produto que a Belcar oferece. Não é sempre, porque a Belcar sempre tem material lá, eu acho que sempre tem, a gente poder recolher porque a gente não tem condição de fazer a transformação de todo esse material. O que é uma pena! Espero que a Belcar consiga outras instituições ou tenha conseguido outras instituições pra aproveitar, pra não incinerar. Porque não tem lógica né?

A Sra. citou algumas demandas que surgem durante a parceria e que podem até inviabilizá-la em algum momento. Nesse sentido, essas demandas, essas dificuldades que surgem no processo de transformação desse resíduo, são repassadas ou foram apresentadas de alguma maneira para a empresa, à Belcar em específico?

Não. Eu tenho a impressão que não. Em termos de conversa mesmo pra ver a possibilidade de ampliar essa parceria, eu penso que não. Porque eu, pessoalmente, nunca conversei com alguém da Belcar que pudesse vir a compreender essa situação ou melhorar essa parceria não. Às vezes, a gente até falha nisso aí. "Será que a Belcar poderia contribuir com mais alguma coisa pra poder nos ajudar nesse sentido né?" Porque como a APAE, com todo o esforço e empenho procura também buscar outros recursos e tudo até da própria comunidade, às vezes também não deixa faltar. Mas a gente precisa e sabe o quanto isso é importante. E não é fácil! E essa pergunta que você me faz aí: "Se a gente já buscou a Belcar pra suprir essa necessidade". Acho que não.

Por que a Sra. acha que a Belcar faz esse tipo de parceria?

No meu entendimento, eu acho que a Belcar reconhece a importância desse reaproveitamento em termos de meio ambiente, de preservar a natureza. Ao invés do desperdício desse material, dá outro destino pra ele. E a questão social porque nós também trabalhamos com a questão social de resgatar as pessoas, de dá valor no potencial das pessoas. E isso é uma questão socioambiental, no meu ponto de vista. Ecologicamente falando, tem tudo de ver com a sustentabilidade do meio ambiente.

Que tipo de impacto a Sra. pensa que a empresa tenha ao fazer esse tipo de parceria?

Eu acho que só tem a ganhar! Porque hoje a empresa que não tenha essa visão de preservar o meio ambiente, de reaproveitar aquilo que ela tem como resíduo potencialmente reaproveitável, ela perde nesse aspecto. Em todos os aspectos. Porque eu acho que hoje a empresa tem que ter essa visão de preservar o meio ambiente e fazer o possível para ter um ambiente ecologicamente saudável. Porque é tudo de bom. O que que nós precisamos? É ter um

planeta saudável e a gente busca isso em todos os aspectos, de economizar energia, tudo o que a gente pode. Quando eu, pessoalmente, fiquei sabendo que a Belcar queria que construísse um depósito para recolher pilhas, achei super interessante, porque, em casa, a gente não sabe o que faz com isso. Então, eu achei que vale a pena... E passa pra gente essa mensagem de uma empresa que reconhece a necessidade de preservar o nosso planeta.

E pra APAE?

Pra APAE também. Porque todo o processo educativo vem também com essa filosofia de preservação do meio ambiente de fazer com que os dejetos produzidos aqui tenham seu direcionamento correto. [...]

A Sra. falou sobre os impactos da oficina de marcenaria na auto estima dos aprendizes, na preparação deles para o mercado de trabalho...

Pra vida né? Porque se a gente prepara pra vida, o trabalho faz parte. Porque o trabalho pra nós, enquanto pessoas produtivas, é fundamental. Porque ver os benefícios do trabalho, do que você pode fazer com ele, é melhor do que uma pessoa que, não podendo produzir, fica na dependência do governo. Com os benefícios que o governo oferece. Então, a gente também trabalha essa questão. Qual que é melhor: você ficar a vida toda ou até quando o governo tiver te dando um salário porque tem os benefícios né? Ou quando você produz e é capaz de se auto sustentar e o que uma empresa pode oferecer mais do que um benefício do governo né? Décimo terceiro [salário]. Férias remuneradas. Aquilo que a empresa complementa em termos de cesta básica [de alimentos]. Que não são compatíveis com os benefícios que o governo oferece.

Como a comunicação é feita com a empresa? Ela é informal ou existe algum contrato?

Ela pode vir através de um telefone, de um e-mail. Hoje já vem através de um ofício. Porque quando ela vem através do telefone, nós orientamos. [...]

Com relação à parceria com a Belcar para a gestão de resíduos, existe uma formalização, um contrato?

Não. Que eu saiba, não. É uma coisa bastante informal: “Ah, nós temos aqui um material pra vocês”.

Por telefone mesmo?

É. Por telefone... Porque eu nunca vi um documento formal. É uma coisa bem informal. Poderia até melhorar pra poder comprovar, pra ter um respaldo mais consistente em termos de parceria.

Diante de tudo que conversamos, da experiência vivenciada na gestão dessa parceria com a Belcar, pode relatar se houve algum aprendizado pra APAE?

Em termos administrativos?

Pode ser, mas falo especificamente sobre o possível amadurecimento de relações?

Eu penso que sim. A gente sempre aprende até a conhecer a empresa porque se você percebe que a empresa é uma empresa que se preocupa com o meio ambiente, como que a gente não amadurece? Tem tudo pra aprender. Deus me livre de falar que eu não aprendo com alguém! Eu penso que todo o processo de desenvolvimento que a gente faz, tem impacto, principalmente, impactos positivos porque negativo, até hoje, com relação a Belcar, eu não vejo nenhum. Porque quando pessoas da Belcar vêm até aqui, inclusive a Dna. Cristina já esteve aqui visitando porque gosta também do que a gente faz aqui na APAE. É um aprendizado né? Pra ela. Pra nós. Porque nem sempre a pessoa tem ideia do que é trabalhar com pessoas com deficiência As empresas não têm. Então, a gente percebe o interesse da empresa também em conhecer o trabalho e as pessoas. Como que elas desenvolvem, importância delas, a capacidade que elas têm pra trabalhar. Então, isso impacta a empresa.

Há interesse da APAE em manter essa parceria...

Com certeza né? Isso aí não pode deixar de existir. Até porque o material que vem de lá é muito importante pra nós. Até porque as pessoas que vêm pra cá mudam [os aprendizes da oficina de marcenaria]. Então, é um processo contínuo. Ele se renova, eu diria assim. Ele começa sempre que começam novas pessoas naquela oficina.

Anexo VI – Transcrição da Entrevista com o Professor de Marcenaria da APAE Goiânia Complexo III

Nome da Organização	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE
Entrevistado	Carlos de Oliveira
Cargo	Instrutor da oficina de marcenaria da APAE Complexo III – CEPROLIM
Descrição do perfil do entrevistado	Nível superior incompleto em Agronomia e nível técnico como instrutor de treinamento profissional.
Local/Data	Entrevista realizada na Apae em 25 de junho de 2013

Conversei com a Dna. Marlene e ela me disse que não saberia explicar exatamente como iniciou a relação da APAE com a Belcar porque quando ela começou a trabalhar nesta unidade da APAE em 2009, a parceria já existia. Como você já trabalha aqui há doze anos, você pode relatar como e quando essa relação começou?

Sei. Sei sim. Nós já fazíamos esse trabalho de reciclagem, mas só com MDF. Esta questão de palete, eu nunca tinha trabalhado não. Um dia, eu recebi um telefonema, de uma pessoa da Belcar perguntando se nós tínhamos interesse em fazer esse reaproveitamento dos paletes. Aí eu não tinha uma noção, assim, de como era esse palete e aí eu agendei uma visita lá na Belcar. Fomos muito bem recebidos. Aí eu vi que esses paletes teriam aproveitamento aqui. Mas eu não tinha ainda na cabeça como seria esse aproveitamento. Mas, de antemão, eu já falei que poderia mandar a madeira e a Belcar foi muito parceira porque, na época, a APAE não dispunha de caminhão. Aí ela mesmo mandou no caminhão da própria Belcar essa madeira. Aí eu já comecei com a parte de pesquisa de como eu poderia fazer o aproveitamento desse palete. Questão de estrutural mesmo porque são móveis com madeira de reaproveitamento, mas a gente tem que manter uma qualidade. Garantir uma qualidade desse móvel. Aí, passou pra parte de criação que aí já é uma coisa que eu já domino mais né? Começamos a bolar várias coisas de bancos, mesas, tamboretes e envolver os aprendizes nesse processo e explicar o quanto o trabalho de reciclagem beneficia o meio ambiente. Ajuda o planeta. Porque cada palete desse que a gente reaproveita, são árvores que deixam de ser derrubadas, na verdade. Aí a gente faz todo um trabalho com o palete, de retirar grampo porque toda a dificuldade de trabalhar com o palete é de fazer essa limpeza. Porque são pregos muito grande e colocado com máquinas específicas. Então, a gente precisa retirar esses pregos, retirar esses grampos. Depois de feito esse processo de limpeza, o restante é fácil. Eles [os aprendizes da oficina] colaboram dando ideias de móveis, do que pode ser feito.

Você pode descrever o passo a passo da madeira depois que ela chega aqui?

Os paletes chegam lá [no galpão], a gente faz essa limpeza e retirada dos pregos e aí a gente decide o que fazer: “Vamos fazer hoje uma cadeira!”. Aí, nós vamos lá nos paletes, vamu ver as peças mais adequadas pra essa confecção da cadeira.Aí, juntamente com isso aí, tem o processo pedagógico, eu tenho que tá ensinando medidas. Por exemplo, essa perna dessa cadeira vai ter quatro por quatro. Então, nós vamos lá e eles vão ter que identificar qual peça é de quatro por quatro e todo o processo pedagógico. Aí, eles vão pro maquinário. Aí vai usinar essa madeira. Plainar, desempenar, cortar, furar, dentro do projeto que a gente idealizou antes, até chegar no móvel pronto. Aí vem a parte de acabamento. Aquilo que é só verniz, nós fazemos na marcenaria mesmo. Se houver pintura, essa parte mais artística vai pra oficina de pintura. Eles dão um toque especial nas peças. Mas, geralmente quando é palete, a gente prefere não pintar. Deixar no verniz pra ficar à mostra que àquela madeira é uma madeira de reaproveitamento. Porque o valor dessa peça tá na questão de saber que é [de material] reaproveitável. De uma madeira que ia ser queimada, que ia ser jogada fora, que ia poluir o meio ambiente. Ela foi reutilizada... Traz essa consciência nas pessoas também de comprar aquele tipo de móvel porque sabe que tá contribuindo com a instituição e com o planeta também. Com o meio ambiente.

Como é a aceitação desse produto no mercado?

Têm duas linhas. Têm algumas pessoas que preferem o móvel mais rústico. Então, ela não quer que você trabalhe muito nesse móvel. Quanto mais rústico, melhor. Já têm umas pessoas que elas têm um certo preconceito com essa questão da rusticidade. Aí, elas querem um móvel mais fino, mais bem acabado. Aí nós também fazemos esse tipo de trabalho, mais elaborado.

Com a madeira reciclada?

Com a madeira reciclada! Fazemos o trabalho de marchetaria que é um trabalho que nem todo mundo trabalha, mas nossos aprendizes aqui dão conta de fazer e que isso torna o móvel uma arte. E outra coisa, cada móvel desse, ele é único. Porque assim, como nós não trabalhamos em linha de escala e sim numa oficina pedagógica. Hoje vou ensinar uma mesa de centro, vai sair uma mesa de centro. Ele vai aprender desde o processo da escolha da madeira até o final. Porque na indústria é assim, se você corta pé de mesa, você só corta pé de mesa. Acaba que fica um trabalho alienado porque a pessoa não participa daquele produto final. Ela vê a mesa pronta, mas ela não passou por todas as etapas daquela mesa. O pessoal... Que trabalha com formação de profissionais, eles trabalham nesse sentido. Se a pessoa trabalha só na serra circular, fica um dia inteiro na serra circular cortando só aquele tipo de peça. Aí vai pra outra linha até chegar na linha de montagem, ou seja, aquele trabalhador que cortou aquela perna ali jamais vai saber como foi todo o processo. Então, eu procuro passar pros meus aprendizes todo o meu conhecimento. Porque aqui a gente também não forma marceneiros, são auxiliares devido

à limitação que eles têm no perfil. Mas eu tenho aprendizes que surpreendem. Consegue fazer todas as etapas. Então, a gente trabalha aqui... Integra na natureza, mostrar como aquela madeira veio. De onde veio, por onde ela passou até chegar onde chegou. Não é simplesmente um pedaço de madeira... Não, teve todo um processo até chegar ali. Então a aceitação desse público é muito boa. Infelizmente, a produção é pequena, por se tratar de oficina pedagógica, como eu não posso atropelar esse processo todo porque se fosse pra fazer uma linha de produção: um faz uma perna, o outro a outra. Saía muita coisa, mas aí ia ficar um profissional bitolado, alienado. E, não é isso que a gente quer. A gente trabalha a formação do ser humano. Então assim, a produção é pequena, mas aquilo que a gente faz tem saída imediata e as pessoas querem encomendar. Que deixa a gente um pouco assim, sem poder atender. Porque não é nosso objetivo.

Você acha que essas pessoas que compram, elas percebem esse valor agregado a que você está se referindo?

Percebem! Com certeza! Sempre que as pessoas vêm comprar aqui, eu procuro levar lá nos paletes, onde estão sendo trabalhados, pra elas verem da onde veio e o trabalho que dá fazer. Então assim, a parceria com a Belcar só veio somar. Hoje em dia já consolidou essa parceria. Já fizemos exposições na Megaforte [empresa cliente da Belcar Caminhões] no dia do caminheiro... E foi muito interessante.

Nesses quatro anos de convivência, como tem sido a relação com a Belcar?

Muito boa! Parceira mesmo! Às vezes, a gente participava de um evento e não tinha profissional pra tá acompanhando, o pessoal da Belcar leva, traz os produtos. E se interessam em comprar, os próprios funcionários mesmo... A Belcar facilita a questão do pagamento do funcionário, desconta em folha, sabe? Então, tem essa facilidade. Os próprios funcionários valorizam as peças que a gente faz porque sabem de onde veio. Então, bastantes funcionários [da Belcar] já compraram essas peças já. Teve brinde porque sempre no final do ano... A Belcar dá brindes pros seus colaboradores, pros seus clientes né? Então, ela encomenda esses brindes e a gente faz. Mesmo que não seja na área do palete, seja no MDF, que é outra linha de reaproveitamento. Mas ela encomenda da gente.

Porque você acha que a Belcar faz esse tipo de parceria com a APAE?

Pela consciência que a Belcar tem de dá um destino mais adequado pra essa madeira, esse material. Porque era muito cômodo ela chegar e vender pras padarias queimarem. Se ela fosse essa empresa que não tivesse essa consciência ambiental. Com essa responsabilidade que a Belcar tem, ela venderia, ela lucraria porque essa doação que ela faz pra nós, não tem nenhum retorno pra ela assim, financeiramente. A não ser, essa questão da responsabilidade com o meio ambiente.

E nos aprendizes da oficina, o que você observa de impacto?

O orgulho que eles têm, depois de ver a peça pronta. De falar: “Olha lá de onde nós fizemos.” A gente tenta passar isso pra eles. Só de eles conseguirem fazer o que eles fazem, pra mim, eles já são vitoriosos. Então, quando chega uma pessoa aqui e eles mostram: “Olha, nós fizemos dali.” Eles têm esse orgulho de falar isso.

Dentro da oficina de marcenaria são produzidas diversas peças?

Qualquer peça nós fazemos. Desde peças pequenas, artesanais até armários embutidos.

Sempre produzidas pelos aprendizes?

Sempre... Porque a APAE não me contratou pra ser marceneiro. Ela me contratou pra ser professor de marcenaria. Então, não faz sentido eu produzir peças sozinho. Nem que esses aprendizes, ele não vá pra uma oficina de marcenaria. Ele pode ir pra uma outra linha de produção. Porque o que eu transmito são hábitos e atitudes para o trabalho. Como o trabalhador deve se portar na empresa. Horário de chegada. Está bem vestido. Tratamento com os colegas. Tratamento com o chefe. A marcenaria é um meio pra transmitir todos esses conhecimentos. E a marcenaria é um meio muito pedagógico porque eu trabalho a coordenação motora, a atenção, eu trabalho lateralidade, espessura, tamanho, tudo eu trabalho. Quando eles vão fazer uma cadeira e eles vão lá escolher a madeira adequada, ele tá trabalhando espessura, ele tá trabalhando limite. Uma série de coisa que eu já te falei. Então, não é só escolher. Muitas vezes a pessoa chega lá num mundo de MDF. Pedacinho pequeno, pedacinho grande, fino, grosso, tudo jogado. Um dia Dna. Marlene [coordenadora geral APAE Goiânia Complexo III] questionou: “Não era mais fácil a gente separar pelo tamanho?” Mas aí ia ficar muito fácil. Ele tem que ir lá naquele monte, identificar, procurar. Então assim, isso tudo são conceitos que eu tô trabalhando com eles. Faz parte do processo de aprendizagem. Então, quando ele risca um gabarito, que são moldes que a gente faz pra ele seguir. Então, quando ele tá riscando o molde, ele tá trabalhando coordenação motora, tá trabalhando atenção. Tem aluno que chega aqui e passa três meses pra dá conta de riscar um gabarito. Porque treme. Porque são muito prejudicados na coordenação motora. Mas ele consegue. Isso é o inicial. Depois ele vai pra máquina pra cortar isso aí. Aí já é outro processo, entendeu? Mais demorado e tem a questão da qualidade. Porque não é só cortar por cortar e ficar mal feito ali e a pessoa comprar com dó porque é aluno da APAE que fez. Não tem isso! A gente não quer que ninguém compre nosso produto porque é de aluno da APAE, pra ajudar. Não. A gente quer que a pessoa ajude, mas que ela tenha uma peça de qualidade. Que ela tenha a contrapartida porque ela tá pagando o justo. E eu tenho aluno que tá no mercado de trabalho já há onze anos. Onze anos já colocado no mercado de trabalho! O primeiro aluno que eu coloquei. Era assim, na época era uma dificuldade porque a própria família não acreditava no potencial do rapaz. “Não. Meu filho não

dá conta de ir pro mercado de trabalho." "Dá." "Não dá." Foi uma novela e foi um motivo de orgulho pra mim, ter colocado o primeiro, no mercado de trabalho. Eu lembro que na época ele tinha que contar até cem e ele não contava nem até dez. Faltava uma semana pra fazer a entrevista aí eu peguei um saco de prego e joguei no chão e disse: "Agora conta." [risos] Porque eu não podia parar pra ensinar ele a contar né? Hoje não, que tem a oficina acadêmica. Aí começava a contar. Aí ele errava. Aí eu jogava de novo. Aí ele *stressava*, chorava. Aí eu falava: "Não. Nós vamos chegar lá." Aí, ele aprendeu a contar até cem. Passou no processo de seleção e está lá até hoje [com emoção]... Foi tão bem sucedido que uns dois meses depois pediram mais três aprendizes.

E pra você, pessoalmente, como é fazer esse trabalho?

Sinceramente, isso é um combustível pra mim. Me realiza [com emoção].... Aqui, na APAE, eu sou reconhecido profissionalmente. Eu tenho todas as condições de trabalho. Tudo aquilo que eu idealizo a APAE me dá condições de desenvolver. Os projetos, a gente tem muita liberdade de desenvolver os trabalhos e trabalhar dentro desses projetos.

Que tipo de dificuldade surgiu nesses quatro anos de parceria com a Belcar?

A dificuldade é assim, eu gostaria de atender mais a Belcar quando eles falam assim: "Oh, nós tamu com muita madeira aqui!" E a gente não tem o espaço aqui pra receber essa madeira. Não tem o tempo de tá trabalhando essa madeira. Sabe? Isso... Eu me sinto um pouco frustrado com relação a isso. Eu gostaria que a gente fosse maior pra gente tá aproveitando mais esse material. O aproveitamento ainda é pequeno. Eu acho que a saída seria mais instituições estarem trabalhando nessa área, desenvolver trabalho nessa linha né?... Porque não adianta também tirar do pátio da Belcar e deixar aqui, entulhado, sem um destino né? Então vem, a gente trabalha com aquela quantidade e aí, depois, vem mais um pouco.

Existe um cronograma de trabalho para cada projeto?

[...] Eu faço um planejamento e de repente esse planejamento fura... Aí, chegou uma encomenda pra trabalhar com MDF aí deixa o palete novamente pra trabalhar com MDF. Por exemplo, agora vamos fazer as bancadas dos computadores... São cursos de computadores... Dentro da APAE. Os conteúdos da oficina, a gente trabalha com os computadores... Nós temos também que atender toda a necessidade da APAE porque não justifica a APAE ter uma oficina de marcenaria e tá pagando pra fazer fora.

Qual é a sua expectativa pra o futuro desse projeto?

Fazer uma nova exposição. Divulgar mais. No segundo semestre agora, tô pensando em fazer bastantes móveis, coisas diferentes e não tá comercializando. Juntar. Porque se a gente faz e vende, o trabalho não aparece muito porque fica, assim, fragmentado. Uma pessoa leva aqui, a

outra ali. Então assim, vamos fazer bastantes peças. Juntou aí a gente faz uma exposição grande, a gente divulga. Eu acho que vai ser mais interessante. Vai vender do mesmo jeito né? E tem a questão da divulgação.

Em relação a parceria com a Belcar, qual é a expectativa?

Acho que ainda podemos inovar. A gente nunca pode parar. Sempre pode melhorar.

Anexo VII – Transcrição da Entrevista com a Educadora Ambiental da COOPREC

Nome da Organização	Cooperativa de Reciclagem de Lixo Ltda.
Entrevistado	Sra. Lúcia Ivani Pinheiro
Cargo	Educadora Ambiental
Descrição do perfil do entrevistado	Viúva. Tem 64 anos. Sócia fundadora da COOPREC. Presidiu a cooperativa por seis anos. Atualmente trabalha na área de educação ambiental da cooperativa e é responsável por receber e orientar estudantes, pesquisadores e imprensa sobre o trabalho da cooperativa. É ativista da economia solidária e participa de fóruns e debates em todo o país.
E-mail	COOPREC@bol.com.br
Local/Data	Entrevista realizada na Cooprec em 18 de junho de 2013

[Comentário após a leitura de texto de abertura da entrevista]

O benefício pra nós, que somos parceiros, que recebemos esse material é tão pequeno que às vezes ir buscar... Combustível, motorista, fica mais caro do que a gente não buscasse né? Às vezes fica até mais pesado. Até que nós analisamos, até paramos de fazer as coleta. Mas isso aconteceu também depois que a Comurg passou a fazer a coleta seletiva e destinar pras cooperativas, não só a COOPREC, mas pra todas as cooperativas. Aí a gente tava analisando o que a gente gasta com combustível e motorista, que a gente não consegue motorista cooperado. O motorista tem um preço no mercado e a cooperativa, todos têm o rateio igual, então o motorista acaba ganhando abaixo do que vem ganhando no mercado... A gente tinha que pagar esse motorista. Então, a gente fez uma análise e descobriu que tinha material que se a gente fizesse uma rota a gente poderia aproveitar o material com aquela rota. Mas sair daqui pra buscar um determinado material num determinado local, não compensa. Então, nós deixamos mais por causa disso. Só que como nós trabalhamos a questão do meio ambiente, então pra nós assim, senão tá ganhando, mas também não tá perdendo... [risos]. Dá pra empatar ali, como a gente é voltado pra questão ambiental, então a gente faz o trabalho mais voltado pelo meio ambiente.

Retirar esse resíduo...

É... E dá um destino correto.

Como funciona a cooperativa?

A coleta de porta em porta não tem mais. Porque quando a gente implantou aqui a cooperativa, há quinze anos atrás... Então, nós mesmos que fizemos esse trabalho de educação ambiental com os setores que a gente ia trabalhar. Então, a gente ia de porta em porta. Conversava com o morador, explicava a importância, passava pra ele o saco personalizado que

era da COOPREC. Esse saco era retornável. O morador que aderisse a separação em casa aí a gente combinava uma vez por semana e a gente passava recolhendo, como a Comurg faz hoje. Mas, infelizmente, ela passa voando que na hora que a pessoa coloca o material lá fora o caminhão já tá lá longe. Então, a gente fazia essa coleta bem devagar a dona de casa saia, entregava na nossa mão, nós despejava dentro do caminhão e retornava o saco pra moradora. Então, nós trabalhamos desse jeito durante dez anos. Começamos com cinco bairros que de cara não dava pra manter a cooperativa funcionando. Aí tivemos uma reunião com a Comurg. Mostramos pra eles a necessidade de expandir pra outros bairros. Aí nós passamos a fazer em dez bairros. Os bairros aqui mais próximos e partimos também pras grandes empresas como o causo da Belcar né? E muitas outras. Aí a Comurg viu que a coisa tava dando certo e como ela era pressionada a fazer a coleta seletiva, ela implantou a coleta seletiva e tirou a gente desse trabalho porque ela ia fazer né? Mas, infelizmente, a Comurg não está correspondendo adequadamente ao trabalho de educação ambiental. Ela não tá fazendo. Ela implantou a coleta, foi pra mídia, andou falando e sumiu... A educação é assim, o morador ele esquece. Ele é bem lerdinho [risos]. Então, nós estamos acostumados com isso, se a gente não tá frequentemente em contato com ele, ele pára de fazer a separação. Ele dispersa. Isso tá faltando. O material diminuiu muito. Tem vezes que a gente trabalhava de segunda a sábado, das sete às dezoito. Hoje, nós estamos trabalhando de segunda a sexta, das sete às dezessete. Diminuímos a quantidade de trabalhar porque se a gente trabalhar como a gente trabalhava antes falta material e, mesmo trabalhando assim, ainda tá faltando... Mas também aumentou. Antes nós éramos seis cooperativas e hoje nós somos quinze... Eram dezessete, mas duas acho que tá meia parada. Então, aumentou a quantidade de cooperativa e como não tá tendo uma divulgação adequada, uma educação adequada, diminui também o volume de material reciclável. Todas as cooperativa tá passando dificuldade por causa disso.

Apenas para ilustrar, consegue estimar quanto coletavam de volume de resíduos e quanto recebem agora após a Comurg assumir a coleta?

Ah, caiu praticamente cinquenta por cento. A perda maior é que como não tá tendo uma educação ambiental assim, adequada, tem muito material que não é reciclável. Vem muito misturado. Falta educação ambiental nas casa e nos próprios coletores. Os coletores passa e pega... Quando a gente saia fazendo a nossa coleta e eu fui várias vezes, inclusive na Belcar eu fui várias vezes, a gente só de pegar no saco a gente já sabe o que tem dentro daquele no saco. Aí eles não. Eles joga dentro do caminhão qualquer um e chega aqui, chega folha, chega fralda descartável. Então, eles não têm aquela noção que eles estão fazendo isso, por falta de orientação. [...]

Então a cooperativa hoje recebe todo tipo de resíduo?

É. Eles fala assim que é a coleta seletiva, então é pra vir só o reciclável. Mas o reciclável ele vem todo misturado aqui que a gente faz o restante do processo [separar o orgânico do reciclável].

Como isso acontece? Vocês ficam com a parte reciclável? Porque o orgânico no passado era trabalhado pra virar húmus não é?

Esse húmus aí se trabalhou bem pouco tempo. Trabalhamos só uns dois anos com o húmus... Foi falha nossa mesmo, humana nossa aqui que não conseguimos administrar isso aí. Uma das coisas também é porque o húmus acaba levando seis meses pro húmus ficar pronto. Porque ele fica três meses de decomposição que a temperatura sobe depois abaixa aí que a gente vai colocar a minhoca. Aí já são três meses pra minhoca comer aquele canteiro que a gente faz aquelas fileiras e depois tirar elas pra fazer o processo de deixar secar, pra peneirar, tudo... É mais três meses. Então, a gente leva seis meses pra fazer um canteiro. Quando a gente tá com o húmus pronto que vai inserir ele no mercado, ele não tem preço. As pessoas prefere o químico porque dá um resultado mais de imediato. As coisas fica mais bonita, cresce mais, fica mais viçosa e o do húmus já é o contrário, o efeito dele é pouco. As coisa que fica grande no químico, com o húmus, ele fica menor. Então, o produtor não quer saber disso. O produtor quer saber da coisa bonita que não dá tanto inseto. Aí a gente ia pôr no mercado, fazendo as contas não paga também o trabalho.

A cooperativa já produziu telha, já produziu mangueira...

Não. A mangueira até que não. A gente produzia os grânulos e vendia... Chegou a fazer a mangueira aqui, mas não nós COOPREC. Nós alugamos o espaço que tava ocioso. Então, ela consumia todo o nosso grânulo e ainda tinha que comprar fora porque a gente não dava conta. Então, o maquinário também era muito ruim, porque quando vai fazer um projeto escolhe sempre o maquinário mais barato né? Nem sempre o mais barato é o melhor. Aí ele foi dando manutenção e enquanto tava dando pra empatar a gente foi dando manutenção [risos]. Aí depois foi dando prejuízo. Já não tava dando pra fazer manutenção. Tava todo sucateado. Aí tivemos que parar também.

Esses grânulos vinham do plástico da garrafa pet?

Não, ele vinha daquele plástico das sacolinhas. Plástico de saquinho de leite. O pet, a gente sempre vendeu ele fardado. Sem beneficiamento. Só fardo.

Hoje o que a cooperativa produz com esses resíduos que ela recebe?

Só separação. Porque como o material chega todo misturado... O papel têm vários tipos de papel e cada um é um preço. Se levar misturado é um preço único que é dois centavos. Então a gente tem que fazer a separação.

[...]

E a estrutura da cooperativa...

Ah, os equipamentos que nós temos funcionando é só a prensa porque o resto tá tudo parado. A do plástico já nem existe mais porque o resto sucateou mesmo. Nem enferrujar, enferrujou, apodreceu mesmo [risos]. Não dá nem pra fazer manutenção neles mais. Mas o da telha tá completinho. A telha se tivesse homem pra trabalhar, nós tava trabalhando até hoje. Mas o danado do homem não quer ganhar pouco né? E a mão de obra aqui é muito pesada. É a área que as mulher não deram conta de trabalhar. É muito pesada.

E tem mercado pra ela?

Tem.

Falando agora sobre os cooperados... São quantos hoje?

Vinte e dois cooperados. [...]

Quantos homens?

Só cinco homens dos vinte e dois cooperados. Sobram dezessete mulheres.

E eles não conseguem trabalhar com a produção das telhas?

Não... [risos]. Os homens que nós temos aqui eu falo assim, meio que de brincadeira, que só tem um inteiro porque os outros é só a metade [risos]. Porque são dependentes e dá muito trabalho pra nós. Então, tem dia que não dá nem pra trabalhar, principalmente a segunda-feira... É cachaça mesmo [risos].

Qual é a média de idade?

Trinta a quarenta. Têm poucas que passou dos quarenta. Eu sou uma. Tem outra ali.

E a média de anos dos cooperados na cooperativa?

Só tem cinco que é do início que sou eu, o seu Rosalino que é o presidente, a Leonice que é do artesanato, a Odenira que é uma pessoa que tem problema mental, mas que trabalha e gosta demais da cooperativa e a gente aguenta ela aqui [risos] e a Nair que é diretora financeira. Esses cinco é do início. Agora os outros... Teve uma época que era assim: trabalhava uma semana, enchia e saia. Então, tinha um revezamento muito grande. Agora nós conseguimos uma turminha que essa turma tá firme. Acho que o que tem menos tempo aqui tem uns oito meses. Têm pessoas com cinco anos, com seis anos. Têm pessoas com mais tempo de casa né?

Como eles ingressam na cooperativa?

Olha, depende aqui do trabalho. Como eu te falei que o material tá pouco a gente não consegue colocar mais gente aqui pra trabalhar porque se não vai faltar mais material ainda né?

Então a gente tá assim: se sai um, a gente convida outro pra substituir aquele né? Então, a gente tá só substituindo, mas isso já faz um tempinho que isso não acontece. Então, se surgir uma necessidade a gente comunica com os cooperados: "Oh, tamu precisando de pessoas mais ou menos desse jeito." Aí entre eles mesmo, eles vê um parente, um amigo...

Daqui da comunidade?

Daqui da comunidade.

Então não são catadores?

Não.

São então pessoas da comunidade que são convidadas a trabalhar na cooperativa?

Isso.

E isso vem desde o começo da cooperativa?

Desde o começo. Nós tivemos aqui na cooperativa, mais no início, só dois catador, que era catador e deixou de ser catador pra trabalhar aqui. Mas aí depois também eles acabaram saindo. O catador, ele tando lá na rua, ele acaba ganhando mais que a gente que trabalha aqui. Porque lá na rua ele vai catar aquilo apenas que é rentável. Então aqui não. Aqui, a gente tem que pegar de tudo. Que nem eu já falei pra você, tem material nosso aqui que é dois centavos e o catador não cata esse material. Ele cata latinha, é pet, plástico, garrafa de detergente. Esse tipo de material que tem um valor melhor. Então, o catador lá fora, aquele que trabalha direitinho, ganha mais que nós aqui dentro. Só que aí ele tá sujeito a risco no trânsito, sujeito ao sol, carregar peso, que aquele carrinho quando tá cheio não é brincadeira. Então, eles não vê essa parte. Aliás, eles vê essa parte, mas prefere porque ganha mais. [...]

Qual é a média de escolaridade dos cooperados?

Poucas pessoas, acho que uns cinco aqui, que têm o segundo grau. O resto não chegou a concluir a quarta série.

Como a Sra. disse, a COOPREC recebe os resíduos enviados pela Comurg, mas existem outras parcerias com empresas que mandam os resíduos pra cá?

Nós temos algumas empresas que trás. Inclusive, a gente tem com um departamento publico federal que de tanto em tanto meses a gente que faz a coleta. Como nós estávamos sem condição de ir buscar, nós tamos pegando agora da secretaria da fazenda. Então, ela tá trazendo pra gente... E têm outras empresas também que a gente recebe.

Isso dá quanto de resíduo por mês?

Umas quarenta tonelada.

E isso é cinquenta por cento do que vocês recebiam antes?

É.

A Cooperativa nasceu de um projeto de incubadora da PUC, correto? Como é essa relação hoje? Continua incubada pela PUC?

A PUC, se perguntar pra ela, ela continua falando que sim. Porque a gente ainda tem uma ligação. O nosso telefone tá no nome da PUC. É a PUC que paga e temos o guarda noturno que também é ela que paga. Então, essa é a ligação que a gente tem com a PUC.

O comodato pra uso do terreno não tem mais?

Não. O uso do terreno já é a Prefeitura.

Então eram os equipamentos que eram em comodato?

Eram os equipamentos.

Mas de qualquer forma são deles?

Não. Na verdade é do projeto.

Vocês têm informado que os equipamentos não estão funcionando?

Sim.

E cabe a eles então fazer a manutenção?

Não. A manutenção sempre foi feita pela COOPREC. Ela fez o projeto, conseguiu verba, o espaço através da prefeitura. Ela conseguiu, montou e entregou pra comunidade. Só que como era incubada então a gente tinha formação, assistência de um técnico lá sempre aqui com a gente, tanto na área social quanto na administração. Isso ela tirou tudo. Não deu mais formação pra gente. Não deu mais técnico pra tá vindo aqui auxiliando a gente. Graças a Deus nós temos uma colega, que é a Nair, e ela tem, digamos assim, mais prática que ela trabalhava antes na Americanas [lojas Americanas] na parte de caixa e tem muitos anos que ela trabalha a tarde e a noite no colégio Dom Fernando aqui, colégio estadual. Então, ela tem essa habilidade e ela faz essa contabilidade perfeita como se fosse uma contadora. A gente tem a contadora paga pela cooperativa. Mas ela manda tudo direitinho pra contadora. A contadora é mesmo só porque ela tem que bater o carimbo de contadora. Tem lá a questão burocrática. Mas se não fosse por ela, eu mesmo não dou conta, essa parte financeira não dou conta. Mexeu com dinheiro eu tô correndo, não é comigo [risos].

Hoje a cooperativa paga por horas produzidas? Aí no final do mês...

Não. Às vezes nem chega no final do mês. A gente faz por semana porque as pessoas aqui trabalha porque precisa desse dinheiro. Então, pra poder defender a feira no final de semana.

Nós já trabalhamos de vários modelos, mas esse é que nós achamos mais correto. A pessoa fica bem livre. Nós temos, como você viu, a maioria é mulher e mulher sempre tem que ir no médico, levar o filho no médico, tem que levar até o marido no médico, que se não levar ele não vai [risos]. Então, ela tá sempre matando serviço ou chegando mais tarde né? Aquela que você viu chegar ali, ela chegou oito e quinze e o nosso horário aqui é sete horas. Então, a pessoa tem a liberdade de chegar na hora que ela pode chegar. No final da semana a gente vende tudo que a gente conseguiu separar durante a semana aí a gente vai contar as horas trabalhadas de todo mundo. Soma as horas de todo mundo, deu uma faixa de setecentas, setecentas e vinte horas. Aí pega aquele montante de dinheiro e divide por essa hora. Aí sai na faixa de três, três e cinquenta, de vez em quando a quatro [risos]. Aí é igual pra todo mundo. Presidente, diretor, todo mundo ganha esse valor. Só que têm uns que ganha mais que outros porque aquele que trabalhou horas a mais... Então, esse foi o jeito mais justo. Isso aconteceu porque nós tinha umas mãe que tinha filho na creche e elas tinha que buscar esses filho às cinco horas. Então, aqueles que ficava trabalhando até às seis se incomodava com os outros que saia às cinco. Achava que não era justo: "Problema dela. Ela que arranja alguém pra buscar." Então, nós fizemos uma Assembleia, acharam que assim ia ficar melhor.

Tá rendendo quanto por semana mais ou menos?

Na faixa de três e cinquenta né?... Semana passada mesmo eu tirei uns cento e quinze, porque matei serviço né? Cento e vinte, cento e cinquenta até cento e setenta [reais], depende do tanto que a pessoas trabalhou.

E tem tempo que funciona assim?

Já deve ter uns dois anos já.

E o projeto de incubadora da UFG [Universidade Federal de Goiás]?

A UFG, não é que ela incubou a COOPREC, ela incuba todas [cooperativas] menos a COOPREC. Mas agora nessa parte da central [central de venda de resíduos, projeto desenvolvido dentro do programa de incubadoras sociais da UFG], como a COOPREC é referência em Goiânia porque é a que tem mais tempo, se comunica mais entre todas, tem mais facilidade com a comunicação aí eles acharam que a COOPREC não podia ficar de fora. Aí chamou a COOPREC e a COOPREC topou. Aí nós tamu conversando. [...]

Qual é o seu cargo hoje?

Hoje eu fico mais nessa parte de receber alunos... Eles fala: educação ambiental [risos]. Mas é... De manhã eu faço limpeza aqui em volta todinha. Aí faz limpeza de banheiro. Limpeza de escritório.

Essa divisão de tarefas também é decidida por vocês em Assembleia?

É. De vez enquando surge um probleminha e a gente tem que fazer um mutirão. Aí quando é decidido fazer um mutirão tem que ir todo mundo. Se uma pessoa: "Ah, eu não vou participar desse mutirão." Porque sempre mutirão é uma coisa chata né? [risos] Se não não precisava fazer mutirão né? Tem pessoas que não quer fazer esse mutirão. Então, na hora de acertar, a gente tira uns dez por cento do rateio porque a pessoa recusou a participar.

E elas aceitam?

Tem que aceitar porque foi decidido em Assembleia né? Se é decidido em Assembleia, a pessoa tem que aceitar.

Por que vocês optaram por trabalhar com cooperativa de reciclagem?

Eu, porque eu sou aposentada. A minha renda é pouca, mas daria pra mim viver. Trabalho aqui porque amo isso aqui de paixão. A Nair, ela trabalha no colégio. Tem um rendimento, é casada, tem marido, tem filho que ganha e trabalha também por paixão mesmo. A família dela não quer nem saber de cooperativa, quer que ela sai daqui de qualquer maneira [risos]. Mas é o amor que a gente tem por isso aqui. Agora a maioria é mais por necessidade mesmo. Agora, são pessoas, igual eu te falei no início, são pessoas que são dependentes. Não consegue trabalhar regular. Não consegue no mercado de trabalho. Nós temos uma, é caso especial, aliás nós temos dois, porque tem um rapaz que nem andar direito ele anda... Não consegue no mercado. Então, na cooperativa ele tem uma renda.

Como começou o contato com a Belcar?

Na verdade eu não sei se foi a Belcar que nos procurou ou se foi nós que procuramos a Belcar. A gente naquela de fazer a educação ambiental nas empresas, mas já faz tanto tempo que eu não lembro.

Nem o ano?

Não lembro... se eu não me engano... teve uma vez um fórum de lixo...

2007.

É. Acho que foi nessa época. Porque nós tivemos muita reunião junto com o pessoal da Belcar.

E aí veio um convite da empresa para recolher o resíduo?

Foi. Uma vez por semana e era de manhã. Me parece que na terça.

Como era a relação com a empresa?

Era ótima! A menina que a gente trabalhou mais tempo era a Ana Paula. Ela era ótima.

Durante a relação com a Belcar, a cooperativa passou por algumas dificuldades como a Sra. já relatou, essas dificuldades eram repassadas para a empresa?

Não.

Por que essa relação terminou?

Foi a questão de a gente não tá podendo mais tá ir buscando. Aí teve uma época que a Belcar até mandou pra gente aqui algumas vezes. Mas acho que pra ela também [risos], não foi assim... Tirar um caminhão de lá pra vir entregar aqui, eu acho que não foi viável pra ela. Aí eu não sei se ela passou a vender ou se ela passou pra outra cooperativa.

Teve uma época que existiu um vínculo mais forte com o trabalho com os filtros dentro do projeto Arte e Conquista né? Como funciona a relação da Arte e Conquista com a cooperativa?

Ela é criada pela cooperativa. Inclusive vêm projetos pra Arte e Conquista, mas através da COOPREC... Deu esse nome de Arte e Conquista, mas ela não tem CNPJ [Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas]. Não tem nota fiscal, não tem nada... Que hoje a gente tá com a parceria bem limitada também porque a gente tinha parceria com a PUC e ela deu um espaço aqui ao lado e a gente fazia o artesanato lá porque o nosso espaço aqui não é adequado. Aí a PUC perdeu pra prefeitura o espaço e a prefeitura pegou de volta o espaço ali. Aí nos tivemos que trazer pra cá os trem. Então, ficou muito apertado. Muito difícil pra menina trabalhar. Muitas vezes ela trabalha aqui de fora mesmo [risos]. [...] Então, nós tamu trabalhando só com encomenda. Então, a pessoa liga, pede tal caixa, de tal tamanho. Aí ela faz.

Então não tem um estoque desse material, por exemplo, para uma exposição?

Não. Isso não tá tendo.

Como foi o projeto de artesanato com os filtros da Belcar?

Olha, nós tivemos um grande sonho achando que a questão dos filtros ia dar muito lucro pra cooperativa. Ia chamar muita atenção. Esse foi uma coisa que não deu. Muito difícil de trabalhar. A menina não conseguiu. Machucava demais. O arame muito duro né?

Ele vinha pra cá separado?

Não. Ele vinha pra cá completo.

E ela então machucava quando...

Quando tirava o arame... e mesmo na hora de manipular ele, que fazia o artesanato, pegava a parte de fora e fazia as lixeirinhas e pegava a parte de dentro e fazia as luminárias, mas não teve saída [com tristeza]. Não chamou assim... Atenção.

Eu vi que vocês faziam exposição desse material em feiras, congressos... Foi até pra Alemanha... mas não vendia?

Não. Não teve assim... Rendimento pra nós não. [...] Igual eu falei assim, a gente trabalha pelo amor né? Então, é assim que chama a atenção, mas a renda mesmo...

Então a renda da cooperativa é mesmo através da separação e venda de material?

É.

Qualquer produto que seja desenvolvido a partir do material reciclável é mais complicado de...

É.

Que tipo de benefício a venda desses resíduos traz para a cooperativa?

Benefício? Que a gente consegue trabalhar com muita alegria aqui dentro [risos]. Isso aí é todo mundo satisfeito né? Ama o que faz. Acaba ainda tendo um retorno financeiro. É pouco, mas as pessoas que trabalha mesmo não tá dando nem pra atingir um salário [mínimo]. Se ela fosse fazer uma faxina lá fora, ela ia ganhar muito mais. Nós temos cooperado aqui que ela foi cooperado. Saiu. Foi trabalhar de costureira Ganhava bem como costureira numa confecção, mas saiu de lá e disse que não volta mais. Porque ganha bem, mas o que ela aguenta de 'encheção', de cobrança, o ganho não compensa. Nervo que dá na pessoa. A posição de trabalhar o dia inteirinho numa posição só acabando com a coluna dela. "Eu ganho mais pouco, mas trabalho feliz." É uma das pessoas que mais brinca aqui dentro. O dia em que ela não vem, parece que a cooperativa tá triste [risos].

Então o clima de trabalho aqui é bom?

É ótimo!

A Sra., que é da área de educação ambiental, acha que as pessoas que trabalham aqui têm a consciência de que esse trabalho...

Beneficia o meio ambiente? Têm. Nós temos pessoas que quando começou a trabalhar aqui, então vinha muita reportagem. Então, quando chegava essas pessoas corria. Era vergonha de aparecer na reportagem.

Corriam porque tinham vergonha do trabalho ou de aparecer na tv?

Vergonha de aparecer. Porque às vezes não ia nem falar. Vergonha de aparecer porque um parente ou um amigo: "Oh, fulana lá no lixo [risos]." Morria de vergonha.

E isso mudou?

Quando a gente começou, o setor aqui em volta tudo chamava a gente de lixeiro. A gente sempre, quando terminava o serviço aqui, a gente subia a turminha né? A onde que a gente ia passando o pessoal ia chamando de lixeiro. Hoje, ninguém fala mais nada. E tinha pessoa que quando era chamado de lixeira, achava ruim né [risos]? Hoje, se chamar [com ênfase], ninguém importa. Mudou bastante.

Quando havia essa parceria com a Belcar ela era formalizada em algum tipo de contrato?

Era. Tinha um contratozinho dizendo da responsabilidade da gente cumprir o horário lá, o dia né? E todo material que chegava aqui a gente pesava e todo final do mês mandava o relatório dizendo quanto de material a gente tinha recebido.

Mas era uma prática só com a Belcar ou com outros parceiros também?

Com todos. Mesmo essas que nós deixamos de buscar. Mas a gente tem que fazer essa declaração dizendo porque lá a empresa precisa pra essa questão de ambiental mesmo. Toda empresa tem né?

Entrando nessa questão, por que a Sra. acha que a Belcar faz esse tipo de parceria?

Por quê? Porque a Belcar, pelo que eu percebi, ela é muito voltada pra questão ambiental e social também né? Ela tem até hoje, ela ainda tem trabalho socioambiental.

Como era esse contato com a Belcar?

Tinha o cronograma. Mas às vezes acontecia de dá algum problema com o caminhão no dia que era pra buscar e aí a gente não podia e ligava pra avisar e se às vezes chegava lá umas cargas que coisava muito material, ela também ligava pra gente... Ver se consegue fazer duas viagens em vez de só uma né?

Essa parceria se restringia apenas a entregar o material reciclável ou ia além?

Não. Era só entregar o material.

Que mudanças ocorreram na COOPREC depois dessa parceria com a Belcar?

Eu não percebi mudança nenhuma porque não é só a Belcar, teria que ver que tem as outras empresas.

E os impactos de todas as empresas?

Porque a gente conseguia ter um lucro maior porque o material que vem dessas empresas é um material mais selecionado adequadamente. As empresas faz a separação melhor. Então, a gente tinha uma rentabilidade maior também. Como agora o material chega muito misturado e muito lixo junto [lixo domiciliar]. Então, acaba dificultando o nosso trabalho e o rendimento é reduzido.

No seu pensamento, que tipo de benefício a Belcar tem ao fazer essas parcerias? E nesse sentido optando por não incinerar esse material.

Não. Mas isso é questão ambiental né? A incineração é questão ambiental e, além disso, tira a renda do catador que vai ser beneficiado com esse material. Então a incineração pra nós é a pior coisa que tem. Se fosse a incineração do rejeito... Ela faz a separação e não serve mais pra nada... Igual, nós tiramos o rejeito e coloca lá no fundo da cooperativa. Uma vez por semana a Comurg vem cá e pega esse rejeito igual pega de todas as cooperativas. Aí se ela quisesse incinerar essa parte, aí tudo bem, é o rejeito não vai aproveitar pra mais nada e não estaria ocupando tanto espaço. Mas se incinerar todo o material, Deus me livre [risos].

E o que pensa que a Belcar ganha fazendo isso?

Isso aí é a questão do socioambiental que ela pode ganhar com aquele ISO não sei quantos mil que tem [risos] porque antes era nove, passou pra quatorze... não sei quantos são. Mas então ela ganha benefício mostrando que ela tá fazendo a sua parte social e ambiental ao mesmo tempo. Aí ela consegue esse ISO e pra toda empresa é lucro né?

Houve algum aprendizado com essa experiência de parceria com a Belcar?

Olha, uma das coisas que eu mais gostei de trabalhar com a Belcar nessa época foi a questão do respeito mútuo tanto dos funcionários dentro da Belcar e uma parte da diretoria. Então, assim, um respeito muito grande, um carinho muito grande com a gente. Isso aí pra mim foi um aprendizado muito grande porque muitas vezes a gente pensa que uma empresa grande, como é o caso da Belcar e muitas outras por aí, elas olham por cima e a gente percebeu que a Belcar sabe olhar por baixo também.

E esse aprendizado foi aproveitado pela cooperativa na manutenção de relação com outras empresas?

Foi porque fez a cooperativa perder aquela vergonha... A gente ficava inibida de chegar na empresa e pedir o material dela. Então, com essa parceria, parece que libertou a gente dessa vergonha que a gente tinha de chegar na empresa. Então, se uma empresa grande como a Belcar abriu as portas pra nós, nos acolheu, outras também pode fazer né? [risos]. Então, a gente teve mais segurança de sair pra buscar mais parceria.

E vieram mais parceiros depois disso?

Veio. Têm uns que continuam até hoje. A gente não podendo ir levar [buscar], eles trazem pra gente.

Tem interesse da cooperativa em reativar essa parceria com a Belcar?

Se ela puder trazer [risos]. Pra nós seria ótimo [risos]. Ainda mais que o material dela é ótimo.

Com os filtros também?

Não. Com artesanato não. Mas a gente pode tá trabalhando na limpeza dele e mandando pra reciclagem. Só que do mesmo jeito, ainda dá trabalho.

A Sra. fala sobre a separação dele né?

É. Porque aí a gente vende como sucata né?

Anexo VIII – Transcrição das Entrevistas no Cras

Nome da Organização	Centro de Referência em Assistência Social – Cras Vila Redenção
Entrevistados: Cargo e Descrição do Perfil	Sra. Lúcia Santiago – Coordenadora Geral do Cras Vila Redenção. Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Gestão Ambiental. Funcionária pública há 10 anos. Trabalha na coordenação do Cras desde fevereiro de 2013. Sr. Fábio Carlos do Nascimento – Graduado em Pedagogia e Pós-graduado em Psicopedagogia Institucional e Clínica. Trabalha na Belcar desde 2008 como educador de informática e no Cras como educador social.
E-mail	Crasvilaredencao@gmail.com
Data da entrevista	Entrevistas realizadas no Cras em 08 de julho de 2013

Como é o trabalho do Cras?

O Cras, a abrangência dele são 48 bairros. Não é só local. Então, são 48 bairros que estão na nossa área de abrangência, entendeu? E aí, dentro dessa área de abrangência, ou seja, as pessoas que forem desses bairros, elas podem nos procurar e aqui a gente tentar solucionar os problemas que elas vêm buscar essa resposta. Então, aqui funciona o cadastro único visando: Bolsa Família [programa do governo brasileiro de transferência direta de renda que beneficia famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza], que se ela for de baixa renda, dá isenção nos concursos, o benefício social para pessoas carentes que não têm nenhuma renda... Porque cada um benefício tem que ter um perfil. Então se ela tem àquele perfil que ela pode receber um benefício social, têm poucas pessoas que sabem disso. [...] E aqui funcionam os cursos que é: corte e costura, informática que é em parceria com a Belcar, biscuit, decoupage e flores em tecido. Agora, a partir de agora nós estamos esperando orientação porque, segundo a SEMAS [Secretaria Municipal de Assistência Social] aqui será só uma unidade de serviço de convivência e cursos. O serviço de convivência seria a onde essas pessoas, dessa faixa etária de 6 até 80, 70 anos... Faria cursos, se qualificassem e se capacitassem e conviver também, entende? [...] Então a partir de agora a gente ficaria só com o serviço de convivência, fica com os cursos e informática.

O objetivo principal desses cursos é a profissionalização dessas pessoas para encaminhamento ao mercado de trabalho ou vai mais além?

Fábio – Vai além. Até porque o objetivo do Cras é que as famílias tenham a situação do acompanhamento. Quando a família vem em busca da transferência de renda, que é o caso do 'Bolsa Família', o Cras ele não vai acompanhar só aquele indivíduo, mas a família dele como um todo. Então, às vezes, o pai vem aqui em busca de uma ajuda do Governo por questão do 'Bolsa Família', mas a equipe pode oferecer outros...

Lúcia – Benefícios.

Fábio – E serviços pra família como um todo. Aí é onde que entra os cursos. Os curso podem ser tanto... De profissionalização quanto em relação a ele passar o seu tempo aqui. [...]

Como começou a relação com a Belcar?

Fábio – A vinda para cá foi justamente por causa da proximidade da empresa e como o projeto dentro da empresa tava passando por reestruturamento e a Belcar tava percebendo que existiam outras ações além da informática [...] Daí foi feita essa proposta de a escola de informática vir para cá. Foi em 2010. Então, a escola já existe aqui [...] Então a gente já veio com toda a experiência. Com toda a metodologia. Chegou aqui, a gente teve que adaptar a metodologia, até porque o público atendido aqui... A grande demanda são pessoas adultas e pessoas acima de 50 anos e pessoas de 60 anos. Dentro da história da Belcar não era um público que a Belcar atendeu. Então a gente veio pra cá com o formato de profissionalização. Quando a gente chegou a gente percebeu que a grande maioria de 50 e 60 anos não tinha o objetivo de ir pro mercado [de trabalho], mas tinha o objetivo simplesmente de aprender informática...

Lúcia – Inclusão digital

Fábio – Pra se incluir. A gente percebeu pelas crianças e adolescentes atendidos aqui também não tinha esse objetivo. Então a gente foi reformulando essa proposta entendendo que a informática, esse projeto seria um recurso didático pra que auxiliasse nos trabalhos existentes aqui. Então tem esse formato. Tem o formato profissionalizante, mas tem também o formato educacional.

Isso tudo aconteceu a partir de que ano?

Outubro de 2010.

Então caminhou como escola de informática até agora [2013]?

Isso. E já há um ano já se pensava, já se estava dialogando vendo uma aproximação pra que existissem outras ações já que a Belcar já tem experiência na doação do material dos resíduos no palete que já era feito um trabalho com a APAE com a COOPREC. Então, foi se pensando também para ser feito aqui. Só que desse tempo desse diálogo foi-se apresentado um projeto e nisso foi-se esbarrando no processo da burocracia da prefeitura, do órgão público como a informática também passou pela burocracia né? Foi feito um projeto, parceria com a SEMAS etc. etc.

No seu caso Dna. Lucia, a senhora não tem autonomia para aprovar um projeto desses?

Lúcia – Não!

A senhora pode analisá-lo dizer que está adequado, mas precisa enviar para análise da SEMAS, é isso?

Lúcia – É. Porque aqui é apenas uma unidade da SEMAS. Mas a coordenação geral é lá no setor aeroporto.

Então são eles quem tem o parecer final?

Lucia – Sim.

E foi esse processo que você fala que demorou?

Fábio – Sim. Exatamente. Porque as pessoas daqui [do Cras] e da Secretaria foi se entendendo que era um projeto novo. Então no final do ano passado [2012]...

Enquanto isso o projeto tava sendo analisado lá?

Fábio – Na verdade o projeto tava sendo dialogado aqui. Em alguns momentos foi dialogado lá. Mas não foi-se apresentado o projeto em si.

O projeto Vínculos Sustentáveis?

Fábio – Isso. É esse. Durante esse tempo no final do ano passado e com a reformulação desse projeto dentro da Belcar eles entenderam que a escola de informática era uma ação do projeto Vínculos. Porque há uma ligação da empresa com o Cras. Então a gente reformulou esse projeto e entendeu que a escola de informática não seria um projeto em si mas uma ação do projeto Vínculos. E sendo uma ação dentro desse projeto, fomos percebendo que a relação que criou-se entre empresa e o Cras foi muito mais além de a Belcar trazer e manter o projeto. Foi-se feito várias ações até dentro do projeto de informática, como eu coloquei pra você. A gente foi se adaptando a realidade daqui [do Cras]. Então, nessa história toda da escola de informática, a gente percebeu que as ações da doação do filtro, do palete pra reaproveitamento aqui poderia ser utilizada nas oficinas já existentes e daí a gente avançou e se desviou dessa burocracia com a SEMAS. Então no começo desse ano [2013] a Lúcia assumiu a coordenação e ela entendeu todo esse processo. Então a gente conseguiu colocá-lo em prática. Em seis meses já conseguiu: ter o curso, produzir as peças e colocá-las a disposição pra venda. [...]

E como a Belcar localizou o Cras? Pra começar a escola porque esse vínculo nasceu depois dessa relação inicial não é? Mas pra colocar a escola aqui como foi o processo?

Fábio – Se eu não me engano foi a própria Dna. Cristina [diretora de recursos humanos e marketing) que conheceu de alguns anos atrás o projeto 'Trabalhando com as mãos' [projeto público de inclusão social]. Então foi aí que despertou o interesse. [...]

Lúcia – Porque na época do 'Trabalhando com as mãos' o Cras era referência. [...]

O Cras tem parceria com outras empresas ou é só com a Belcar?

Lúcia – Bom, aqui só com a Belcar, por enquanto.

O Cras Vila Redenção.

Lúcia – Vila Redenção. Então se existe outras parcerias eu não sei te falar.

Mas daqui, da Vila Redenção, é só a Belcar?

Lúcia – Agora, nós estamos conversando com a FASAM [Faculdade Sul-Americana localizada no entorno do Cras] até mesmo porque a proposta dos Cras dentro da orientação do MDS [Ministério do Desenvolvimento Social], ela diz que a gente deve articular dentro do território entendeu? Ou seja, se a gente compreende os 48 bairros e onde a gente trabalha em rede. Ou seja, tanto sócio assistenciais e intersetorial. Ou seja, tudo que estiver aqui em volta você deve buscar as parcerias. Saúde é assim, mas só que não é feito entendeu? Mas agora com essa nova dinâmica que a gente tá tentando implantar aqui a gente tá buscando as parcerias... Aí com a parceria da Belcar veio aquele projeto também que é o 'Redenção em cena' que eu acho também que vai contribuir muito. Mostrar o trabalho do Cras, mostrar o trabalho da Belcar e também pra gente aprender a trabalhar em rede. Então tá sendo muito legal a gente tá fazendo essas parcerias. Por exemplo, aqui do lado é postinho de saúde. Então o que que acontecia? Todo mundo trabalhava isolado né? Na sua. Então com esse projeto a gente tá podendo articular e tá trazendo, apesar de tá tão perto, a gente tá entendendo como é feito o trabalho dessas pessoas e eles entendendo o nosso trabalho que é o caso também do Maternidade Dna. Iris [Hospital próximo ao entorno] que a gente tá tentando também essa parceria, inclusive elas querem que as meninas [instrutoras dos cursos oferecidos pelo Cras] vá dá um curso, inclusive possivelmente filtro [de ar de caminhões da Belcar]. Então cê vê, uma ação vai levando a outra.

Por que o Cras decidiu fazer essa parceria com a Belcar?

Lúcia – Quando eu cheguei aí que eu fui me inteirar do que que acontecia dentro do Cras e aí as meninas me falaram que além dos projetos dos cursos tava meio em *stand by* esse projeto da Belcar. Até perguntei pro Fábio, aí ele foi me explicar. Aí eu fui ler o projeto. Aí fui me inteirar. No qual tava parado. Não tinha feito nada ainda. A não ser as meninas, feito algum estudo.

Fábio – Utilizou alguns filtros como protótipo.

Lúcia – Aí a Grazi [assessora de comunicação e marketing da Belcar] me procurou. Aí depois de eu me inteirar, procuramos a Grazi e começamos a conversar. Porque eu sou uma pessoa assim... Como a minha graduação é nessa área de gestão ambiental, a gente percebe o quanto que é importante essas ações. Então eu falei assim: "Não. Vamu começar. Vamu fazer. Vamu botá pra ver se dá certo. Vamu botá pra frente". Porque é necessário. E aí nós começamos a articular. Aí a intenção que eu sempre passo pras meninas é de a gente sempre trabalhar todo

mundo envolvido no processo que é mais fácil do que um só trabalhar no processo. Aí a gente articulou. As meninas do curso, o Fábio, a menina da costura. Até as meninas, as outras, paramos e mostramos pra elas. A da limpeza, a cozinheira o que que era o projeto pra que elas entendam. E aí todo mundo abraçou a causa. E aí conversamos com a Grazi e sentamos e articulamos como a gente ia fazer isso dentro desse período pra ver se ia dá certo e deu! E aí já fizemos uma avaliação depois de um mês do curso. Um curso somente para os filtros e aí a gente viu a possibilidade, o que poderíamos produzir e o que poderíamos deixar pra um segundo módulo, pelo grau de dificuldade. Porque na verdade quem iria fazer não seria mais as instrutoras, mas as alunas. Aí a gente já montou, analisou e avaliou e nós levamos já prontinho pra SEMAS. Aí as pessoas... Agradou demais [risos]. Porque eles não pensavam que tava nesse pé. E foi muito bem recebido.

Fábio – Até mostraram o interesse de levar esse trabalho pra outras unidades. Então a gente já tá dialogando pra esse passo. Porque se eles realmente assumirem a questão dessas oficinas em outras unidades, então vai ser muito benéfico né?

Mas seria um modelo que deu certo aqui e que seria replicado para outras unidades?

Fábio – É.

Mas com outros resíduos ou só com os resíduos da Belcar?

Fábio – De início só com os resíduos da Belcar.

Lúcia – Assim, a proposta que ela nos colocou lá é que aqui seria um centro de formação desses educadores porque aqui a gente já tem esse *know-how*. E como tem muitas unidades que, se eu não me engano, são 16. Tem UMAS [Unidade Municipal de Assistência Social] e Cras e várias regiões que viriam pra cá aprenderiam e depois iriam pra lá. Porque a gente também, depois dessa conversa com a Grazi e dentro dessa proposta, porque a Grazi também acha de suma importância trabalhar mais ou menos próximo dessa localização por causa dessa logística, como eu te falei né? Porque a gente percebeu a viabilidade dessa parceria ser numa região mais próxima. Porque você pense bem... A Belcar aqui e ir lá na região oeste, vamu dizer, lá no Goiânia Viva. Até o caminhão se deslocar daqui pra ir lá, talvez demandaria um tempo tremendo. Então ela teve essa percepção. Aí seria expandir pra outras localidades porque aqui nessa região nós temos muito. Mas têm várias regiões. E aí fazer outras parcerias de lá com outras concessionárias com intermédio da Belcar. E aí a Thais da Redemil [empresa relatada na entrevista da assessora de comunicação e marketing que também tem problemas com a destinação da madeira] já nos procurou. Aí eu falei pra ela assim: “Aguarda só mais um momentinho porque nós estamos acabando de fazer o contrato”. Que é o esboço do contrato entre...

Fábio – Que ela também vai poder utilizar lá.

Lúcia – Isso. Porque antes era três firmas né? O CDI [Comitê para Democratização da Informática do qual a empresa era parceira na instalação de escolas de informática como a do Cras], a Belcar e o Cras. E agora não, agora vai ser só direto.

Fábio – E o Termo [de Compromisso, espécie de contrato que estabelecia a relação entre a Belcar, o Cras e o CDI] era só da escola de informática. Agora a gente abrangeu o projeto Vínculos.

Lúcia – Entendeu? Então a gente deu um passo a mais.

Fábio – Porque a gente tá trazendo a Belcar pra cá a formação, além da escola de informática, além do filtro agora tá vindo a questão cultural com a articulação de uma rede de artistas né? [refere-se ao projeto 'Redenção em Cena'] Que têm esse contato com a Belcar. Então a gente tá fazendo essa articulação pra que haja esse tipo de trabalho aqui. Não sei se futuramente, a gente pode despertar nesses grupos alguma ação voluntária aqui. Mas já é uma outra ação né? Igual já foi a ação educacional através da escola de informática. Ação ambiental do filtro e agora a ação cultural através...

Lúcia – E tem mais uma né? Que nós tamu conversando que... Como a gente lida com adolescentes, tem o serviço de convivência e a gente lida com a família... Qual que é a nossa intencionalidade também e a de vocês [da Belcar]? A nossa, seria a de qualificar o cidadão para o mercado de trabalho e a de vocês, a de absorverem esse cidadão para o mercado de trabalho de vocês.

Fábio – É um projeto que a gente vai colocar em prática agora em agosto. Vou explicar pra você. A gente tá fazendo um levantamento de dados dentro da empresa de algumas funções que têm rotatividade de contratação. Então a gente já percebeu duas áreas que sempre tem contratação: é o estoque e o instalador de acessórios. Então a gente quer casar essa demanda da Belcar com o atendimento que tem aqui né? Que são exatamente famílias que estão em situação de vulnerabilidade social. Que esse perfil de família não tem nenhum preparo para o mercado. Então a gente vai utilizar a escola de informática para essa aprendizagem. Dentre profissionais voluntários da Belcar que venham ministrar palestras e oficinas no sentido pra aperfeiçoá-lo. No sentido de um formato de um curso. E a partir dessa formação desses alunos dentro desse curso aqueles que se destacarem a gente vai tá formando um banco de dados e para contratação. É algo que agora a gente vai colocar em prática a partir de agosto agora. Todas as ações estão partindo aqui dentro da primeira ação que houve que é a escola de informática. A gente percebe que foi um vínculo que foi formado. Foi formado um vínculo entre a Belcar e o Cras.

Lúcia – Vai percebendo o que tá a demanda e a gente vai sabendo e repassando.

Você falou que foi realizada uma avaliação da parceria, fizeram uma oficina piloto com os filtros. Então que tipo de resultados vocês observaram?

[Pausa para reflexão]

Em que aspecto estes resultados foram ao encontro dos objetivos do Cras? Ajudou? Não ajudou? Distanciou? Tem que ser reformulado pra que se aproxime?

Lúcia – Bom... Um impacto positivo né? Porque a gente percebeu que teve... Durante esse percurso... Porque até então tava parado, mas aí caminhou. E a gente percebeu que a gente pode ter assim um... Benefício financeiro a onde a gente pretende que o próprio dinheiro da venda desses produtos se auto se sustente.

Seja reinvestido no projeto?

Lúcia – No projeto. Porque pra nós, igual eu te falei, tem muita... A gente tem que ficar esperando que venha alguma... O material que a gente espera que venha de lá [da SEMAS]. Então muitas vezes a coisa não acontece. Então foi muito positivo pra nós. E também a gente... Com as alunas a gente pôde perceber que é uma possibilidade delas terem o seu ganho, um lucro, sem contar a nossa grande... Assim pra mim o maior benefício é de você tá tirando uma peça, ou seja, um produto, vamu dizer então, um resíduo que até então era um resíduo que vá ser jogado no aterro sanitário e pode ficar mais de 100 anos como o próprio metal, o ferro. Então assim é um grande benefício pra população em si. Então por si só já é um grande benefício. Sem contar o benefício que as alunas puderam avaliar. Elas perceberam enes possibilidades que a gente vê que a arandela ela dá ene possibilidades... Então pra mim foi só positivo. Não teve assim: "Ah não, não foi legal e tal". E agora, a partir da visão que eu te falei das alunas no caso da caixa. Que elas falaram: "Não. É muito difícil!" Talvez se a gente fizesse um módulo dois. Ou seja, aperfeiçoar aquelas que fizeram o módulo um. Aperfeiçoar sim. Mas pra mim, foi altamente positivo.

Dentro desse histórico de relacionamento vocês identificaram alguma dificuldade? Dificuldades na relação com a Belcar?

Lúcia – Muito pelo contrário. A gente teve uma grande empatia...

Fabio – Na verdade, aproximou mais.

Lúcia – Pra mim foi uma grande empatia. Porque assim, desde o primeiro momento que eu busquei essa resposta e assim sempre a gente tá indo além. Então assim, nunca teve nenhuma dificuldade. Pra mim não. E superou as minhas expectativas na verdade. Porque assim, a gente como vem de órgão público é sempre assim: "Ai, acho que vai demorar". E muito pelo contrário, a coisa fluiu automaticamente. Igual assim, a gente já tá com enes ideias. Porque a parceria em si, seria basicamente o que foi feito. Mas nós estamos indo além. Nós estamos tendo um apoio muito grande porque eu vejo que no caso da Grazi, porque é ela quem nos acompanha mais, ela poderia ter até falado assim: "É, mas isso não é a minha função". E não!

Muito pelo contrário, ela tem se colocado tão assim... À disposição, que a gente tem assim até abusado às vezes dessa parceria. Igual ela falou: "Vamu lá na Casulo vê o que eles tão fazendo". Então assim, foge assim um pouco da parceria. Mas acaba que ajuda a parceria porque a gente já teve enes ideias. Igual a Grazi... Dos uniformes. "Oh, nós temos muitos uniformes! O que que a gente vai fazer com isso?". Aí: "Manda pra cá". Então a gente já teve enes ideias. Igual ela já falou: "Vamu lá na APAE pra vocês verem o que pode ser feito com os paletes". Então a gente percebe que a gente tá querendo sempre mais e ela também.

Fábio – Na verdade Lúcia, isso é o projeto Vínculos. Da mesma forma que você tá colocando aqui que existiam ações que eram muito individualizadas. Lá também existiam essas ações só que não se conseguiam interagir. Então, na verdade, lá na empresa, a gente tá interagindo! Porque essas ações existiam. Há um bom tempo existia uma ação que era que se estimulasse o serviço voluntário nos funcionários. O que que aconteceu? Não se conseguia fazer isso e quando se conseguia era muito individualizado. Quando nessa demanda do filtro, foi se percebendo, por exemplo, uma demanda de alguém orientasse no sentido de falar sobre a venda de um produto. Então foi se percebendo: "Ah já existe uma ação dentro da empresa". Então vamu trazer pra cá. Essa interação. A Grazi, onde que ela entra nessa história? Mais as meninas que trabalham com ela? Elas são da área do marketing. Então também se pensava se que o marketing também ajudasse na divulgação dessas ações. Aí com as demandas daqui foi se interagindo. "Não, já que tem esse grupo, vamu trazer pra cá". Então é isso que tá acontecendo.

Lúcia – Mas como a gente trabalha num órgão público e o Fábio também tá conosco aqui e ele veio...

Fábio – Nas duas vertentes.

Lúcia – É. Porque é muito difícil as coisas. Não são automáticas.

Fábio – Na verdade, a gente tenta desviar dessa burocracia.

Lúcia – Então, a gente percebeu assim que nem um momento que a gente buscou, a gente foi barrado. Então eu falo assim que eu tô apaixonada por esse projeto. E eu acho que ele vem e a gente plantou uma sementinha que vai dá muitos e muitos frutos. Então, igual eu falo pras meninas, a gente tem que ir devagar sabendo a onde que a gente quer chegar. Porque se não, assim, você vai abraçar tudo e não sai nada. Mas até agora a gente tem feito assim: feito, analisado e chega num denominador comum. Por quê? Porque não é uma ação que parte só da Grazi. É uma ação onde todo mundo participa. Então assim, eu não tenho nada que queixar. Muito pelo contrário, tenho só a elogiar: a presteza, o dinamismo da equipe... Lá da Belcar. Aí o Fábio também veio e o Fábio faz esse elo de ligação também... Então, não é só o projeto Vínculos, porque na verdade a gente tenta colocar a engrenagem pra funcionar porque como ele

disse mesmo, na informática aí nos tínhamos PETI [Programa de Erradicação do Trabalho Infantil] e nós tínhamos o Pró-jovem... [alguém interrompe a entrevista].

Fábio – Porque não sei se você percebeu quando você tava na Belcar que existem muitas relações que é... Bilateral. Então o projeto que eu tomei a frente, que é o de escola de informática, nas outras instituições que nós passamos não se havia essa troca como está havendo aqui no Cras. Pelo menos comigo, dentro desses 10 anos de história do projeto como ação de responsabilidade social da Belcar através da escola de informática. Então, nesses 5 anos que eu já estou com o projeto de escola de informática, esta foi a única instituição que a gente teve essa troca e dentro dessa troca foi se nascendo outras discussões, outras ações. Pelo menos nas outras instituições que nós passamos foi mais uma ação de interesse nosso. O interesse mais da Belcar do que do interesse da própria instituição dos quais nós éramos parceiros. Então aqui fluiu mais essa troca.

O que mudou no Cras depois dessa parceria com a Belcar?

[Pausa para reflexão]

Pode ser positivo ou negativo.

Lúcia – O antes eu não sei dizer porque eu tô aqui desde fevereiro [2013]. Pras meninas do curso que eu tenho conversado com elas, teve um novo ânimo. E as meninas do PETI e as meninas do Pró-Jovem. Então parece que teve um novo ânimo. Percebeu que a coisa tá caminhando. Tá fluindo. Não é um projeto ou uma parceria isolada. Não é um projeto da coordenadora. É um projeto do Cras. Então a gente vê que as pessoas tá trabalhando e tá produzindo feliz. Não é uma coisa, igual você falou: "Que faz por obrigação". Então nós tamu quase chegando naquela parte da sustentabilidade lá e do cooperativismo onde você fala que todo mundo tem que trabalhar igual. Então a gente tem tido essa mesma conversa a onde o Fábio fala o que ele quer. A Lúcia fala o que ela quer. Essa conversa é uma só. Então assim, a minha avaliação foi muito positiva. Têm algumas coisas, não contra a parceria, mas, digamos assim, teria que ter a contrapartida que a gente vê que muitas vezes não acontece do outro lado. Mas a gente tenta burlar essa burocracia e fazer que a coisa aconteça.

Fábio – Sem contar que a procura aqui aumentou. Tem muita gente se oferecendo aqui na oficina.

Depois dessa visibilidade do projeto?

Fábio – É. Então nós vamos aproveitar o filtro como matéria nas outras oficinas já existentes. São 3 né? E além disso, também até a própria escola de informática tá tendo uma demanda muito grande.

Lúcia - ... E aí dentro do curso, a ideia de criar o porta-vinho pra própria Belcar já tá presenteando os funcionários, os seus clientes. Não sei se seria esse o foco mas, seria o próprio resíduo dela. Mas seria um outro olhar.

Na sua visão, o que a Belcar ganha com esse tipo de parceria?

Lúcia – Não só a Belcar, eu acho que todos nós ganhamos. Porque... Também se fosse só pra Belcar, o Cras também não ia querer e vice-versa. Então eu acho que tem que ser uma pista de mão dupla a onde vai e vem. Para o Cras, ela ganha visibilidade porque ela tá trabalhando dentro dessa área sustentável porque dentro do projeto Vínculos é um novo produto que surge com enes possibilidades. Não só da arandela, mas vem o palete, agora que a gente tá pretendendo nesse segundo semestre [de 2013]... Inserir ele também porque nós temos um marceneiro e até agora nós não conseguimos colocar para funcionar, mas a gente já tem conversado também com a Grazi a respeito disso e para a Belcar, eu acho que dentro dessas oficinas sustentáveis, é tudo que ela queria porque tá pegando o resíduo dela que ela tá tendo problema, ela tá lançando no aterro ou procurando um local pra tá estocando e também tirando da natureza, no caso. E também tendo uma visibilidade como empresa que cumpre a sua responsabilidade social né? Acho que é isso que ela prega. E prega e faz né? Porque têm muitas empresas que pregam e não fazem né? Eu acho que todos nós somos beneficiados. E muito mais a população goianiense porque procê vê... Quantos resíduos daqui pra frente vão poder ser utilizado e não mais ir pro aterro e não tá aí ocupando espaço. Eu acho que todo mundo se beneficia.

Houve algum aprendizado com esse tipo de relação?

[Pausa para reflexão]

Você falou sobre as diferenças entre os ritmos: Cras e Belcar. O Cras tem um ritmo de funcionamento e a empresa tem outro. Então, o que se aprende em manter uma relação como essa?

Lúcia – O aprendizado pra mim foi assim: que nós temos que aprender a trabalhar em rede e em parcerias também. E as parcerias é fundamental dentro da empresa privada. Seja na prefeitura, ou seja de qualquer outra empresa. Se tiver uma parceria que funcione, dá certo! E principalmente no âmbito municipal, acho que a gente tá perdendo muitas oportunidades de tá trabalhando com parcerias. Porque as parcerias é o benefício tanto para um quanto para o outro. Então, pra mim, fica o aprendizado que a gente tem que aprender, tanto a empresa privada como o órgão público eles têm que aprender a caminharem juntos. Nós não somos é... Inimigos. Nós temos que ser amigos um do outro e tentar entender e falar a mesma linguagem um do outro e não ficar cada um falando e jogando a responsabilidade desses resíduos em cima só da prefeitura ou só das empresas particulares. E assim cada um joga pra um e ninguém resolve

nada. Então a gente tem que aprender a trabalhar em conjunto. Então fica essa mensagem: aprender a trabalhar em conjunto. Aprender a fazer parcerias e parcerias só dá certo se você regar, como uma plantinha, se você todo dia, regar.