

---

# PROCESSO ATUAÇÃO RESPONSÁVEL: IMPLICAÇÕES DE SUA IMPLANTAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA INDÚSTRIA QUÍMICA

---

*Andrés Pablo Falconer*

Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Administração- FEA/USP

*Eduardo de Camargo Oliva*

Doutorando do Curso de Pós-Graduação

## INTRODUÇÃO

Neste artigo, analisamos, sob a ótica, das relações de trabalho<sup>1</sup> um processo em desenvolvimento em um setor da indústria brasileira que espelha, de certa maneira, algumas das principais transformações que vem ocorrendo na sociedade em nível mundial; transformações que estão na base das pressões e dos desafios que se colocam às organizações modernas.

O processo em questão é o Atuação Responsável, uma iniciativa que vem sendo promovida, desde 1992, pela Indústria Química nacional para desenvolver e aprimorar sua gestão no que se refere a meio ambiente, segurança e saúde.

Dado que este processo é bastante recente, encontrando-se, ainda, em suas primeiras fases de implantação, limitamos nossas intenções à tentativa de compreendê-lo conceitualmente e a coletar informações sobre sua implementação em uma indústria nacional de grande porte, tendo, como objetivo maior, conjecturar a respeito do aspecto freqüentemente subestimado em processos de mudança, que é o das relações de trabalho, explorando sua relação como fator crítico para o sucesso de iniciativas de porte, semelhante ao Atuação Responsável.

O trabalho foi desenvolvido, através, de pesquisa documental, nos diversos manuais e guias de implementação do processo adotados pela *ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química* e de *Produtos Derivados* e de entrevistas com diversos agentes responsáveis pelo processo em uma indústria que aderiu, desde o primeiro momento de introdução no país.

---

1 O conceito de *relações de trabalho*, desenvolvido posteriormente neste texto, não limita-se às mais familiares *relações trabalhistas* ou *relações industriais*, mas a um conjunto interrelacionado de relações sociais, econômicos, políticos e culturais

## CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR E EMPRESAS ESTUDADAS

### O impasse da Indústria Química

A Indústria Química vive, ao nível mundial, um grande impasse frente à sociedade em geral. Mesmo integrando o dia-dia de praticamente toda a população do globo, fornecendo produtos ou a matéria-prima utilizada para a fabricação da maioria dos produtos industrializados: do alimento ao medicamento, do vestuário à informática, entre outros, tem crescido de maneira constante a rejeição pública a este setor. Pesquisas indicam que, nos Estados Unidos, o nível de aceitação do público em relação à Indústria Química não passava de 20%, em 1989<sup>2</sup>, sendo considerada o tipo de indústria que acarreta o maior nível de risco, entre todos os setores, com um nível de aceitação superior, apenas ao da Indústria do Fumo.

A ABIQUIM nos garante que, no Brasil, esta situação se repete. Sabemos que a economia brasileira, desde os tempos coloniais, caracterizou-se pela exploração de recursos naturais, privilegiam o crescimento de curto prazo, promovendo a degradação ambiental (Donaire, 1992). Mesmo não encontrando paralelos com o nível de conscientização e mobilização pela defesa do meio ambiente, visto nos países desenvolvidos, vem aumentando o número de ações criminais contra empresas poluidoras, assim como a implantação de novas plantas químicas vem encontrando oposição crescente por parte das comunidades locais, na maior parte do território nacional.

É inegável o peso da presença química em, virtualmente todos os produtos industrializados. Assim, as cifras citadas retratam uma percepção um tanto quanto ingênua da população, que atribui a outras indústrias que também compõem o setor químico, mas

---

2 ABIQUIM, Manual do Atuação Responsável, 1992. a fonte da pesquisa não é citada.

cujo produto final é mais familiar e tem mais valor reconhecido, como a Indústria Farmacêutica, classificação no extremo oposto da escala de risco oferecido. Por outro lado, esta forte rejeição é calcada em fatos e imagens vivas na memória de muitas pessoas, tais como os desastres de Bhopal e Vila Socó.

A Indústria Química divide sua história de desenvolvimento da comunicação com a sociedade em três estágios<sup>3</sup>

*"O estágio um, que predominou até pouco tempo depois de Bhopal, é chamado "muro de pedra" e é caracterizado pela convicção de que o público nada entende e é ignorante a respeito dos riscos químicos", devendo ser, simplesmente, ignoradas as suas queixas inoportunas.*

*"O estágio dois teve início em meados da década de 80, com a compreensão de que ignorar ou confundir o público provocaria nele uma contra-reação, o que levou a Indústria Química a entrar, no chamado período missionário", em que acreditava que o público deveria ser educado para compreender o significado de risco químico.*

O estágio três, introduzindo o processo de "Responsible Care", inicia-se com o reconhecimento da perda de desempenho do setor químico perante o público e com a proposta de *"adotar toda uma nova cultura, um ambientalismo corporativo, definida como uma atitude de compromisso e desempenho, o qual coloca as preocupações do meio ambiente da empresa totalmente alinhadas com os desejos e as expectativas do público"*<sup>4</sup>.

As reflexões anteriores possibilitaram à Indústria Química concluir que, independentemente do nível de benefício oferecido à sociedade nos produtos que esta fabrica, o que sempre constituiu justificativa suficiente para sua existência, e do risco e danos reais que suas operações impõem ao meio ambiente, há um grande abismo entre a percepção da sociedade, em relação ao Setor Químico e a imagem deste, de si mesmo. Dada a tendência atual de aumento da consciência ecológica por parte da sociedade e endurecimento da legislação de proteção ambiental, é compreensível a preocupação do setor em reverter este quadro.

### **Breve Histórico da Indústria Química no Brasil**

Em 1949, por intermédio do CNP (*Conselho Nacional de Petróleo*), deu-se a aprovação de um projeto destinado a implantar, no país, uma grande refinaria de petróleo, surgindo, ao seu redor, indústrias

petroquímicas. Em 1955, com o objetivo de produzir combustíveis e fornecer matérias químicas ao segmento referido, surge a *Refinaria Presidente Bernardes*, em Cubatão, São Paulo.

Em 1967, a Petrobrás cria sua primeira subsidiada, a *Petroquisa*, devendo esta representar os interesses do governo em *joint-ventures* com o capital nacional e estrangeiro em projetos na Indústria Petroquímica.

Em 1972, inaugura-se no pólo de Capuava/Mauá, no ABC paulista, a *PQU Petroquímica União*, e em Paulínia, no interior do mesmo estado, outra refinada, com o nome da cidade. Portanto, num raio de, aproximadamente, 100 km da Região Metropolitana, firma-se o complexo do Estado de São Paulo (Baixada Santista - ABC Interior).

No restante do país, os pólos químicos e petroquímicos concentraram-se nos Estados da Bahia (Camaçari), e Rio Grande do Sul (Triunfo), sendo a *COPENE - Companhia Petroquímica do Nordeste* e a *COPESUL Companhia Petroquímica do Sul* as centrais de matérias-primas.

O faturamento do setor químico em 1993, segundo dados da ABIQUIM, esteve em torno de 12,5 bilhões de dólares.

É fácil observar, através desta breve apresentação do setor, que seu surgimento e aquisição de peso, na economia brasileira, são de data bastante recentes e estão intimamente vinculados à presença do Estado, tanto através da definição de políticas de desenvolvimento quanto, mais especificamente, através das próprias empresas estatais.

No nível nacional, é a ABIQUIM o órgão representativo da Indústria Química e Petroquímica e a responsável pelo desenvolvimento e apoio à implantação do processo Atuação Responsável, nas empresas.

### **Caracterização da Empresa Estudada**

A empresa que foi objeto deste estudo foi fundada em 1970, contando, hoje, com cinco unidades industriais, com aproximadamente 1200 funcionários e um faturamento de 400 milhões de dólares, produzindo mais de 300 mil toneladas anuais de produtos químicos utilizados como insumos básicos para as indústrias químicas e para o mercados de alimentos, cosméticos, papel e celulose, açúcar, álcool e têxtil, entre outros. A empresa, de capital nacional, exporta para mais de 40 países, incluindo os Estados Unidos, Japão e nações européias, orgulhando-se de seu alto padrão de qualidade do produto.

O fim do modelo de estado patrocinador da industrialização, a recessão econômica recente e a abertura da economia aos produtos importados têm colocado desafios à Indústria Química no Brasil, levando a empresa estudada a amargar anos seguidos

---

3 Classificação atribuída pelo Manual de Implantação do Atuação Responsável ao consultor Peter Sandman.

4 Frase atribuída a Edgar S. Woolard Jr., CEO da Du Pont nos EUA.

de prejuízos, havendo revertido esta tendência, apenas no ano de 1993. Suas perspectivas para os próximos períodos são otimistas, considerando-se mais capacitada para competir após, devido à série de mudanças que vem empreendendo.

As profundas mudanças colocaram um desafio e uma pressão adicional sobre os funcionários que permaneceram na empresa, após um processo de *downsizing* promovido pela direção. Estas mudanças incluíram, a adoção de um novo Regulamento Interno de Trabalho, políticas de benefícios, homogeneização de cargos e salários e a terceirização de áreas inteiras da organização.

É, neste contexto de mudanças de larga escala recentes, que a organização estudada empenha-se no ambicioso processo de redefinição de seu papel, perante a comunidade, representado pelo Atuação Responsável.

## O PROCESSO ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

### Do Responsible Care ao Atuação Responsável

O processo Responsible Care foi implantado no Canadá, em 1985, com o intuito de melhorar o desempenho das indústrias químicas, em termos de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente, buscando a excelência nos negócios e partindo da constatação que, além de fazer a coisa da maneira correta, deve-se criar, no público, a percepção de que isto é assim feito.

O processo, em poucos anos, foi implantado em diversos países, sendo adotado, formalmente, no Brasil, em 1992, sob o nome *Atuação Responsável*, contando com 92 empresas signatárias, do total de 170 afiliados à ABIQUIM. Sua introdução no país deu-se, primeiramente, por vias indiretas, através de empresas multinacionais que introduziam práticas do processo que adotavam em seus países de origem. Posteriormente, a ABIQUIM assumiu a coordenação institucional do processo, cabendo-lhe adaptá-lo à realidade da Indústria Química e à cultura brasileira, desde a base conceptual até a implantação e desenvolvimento. Para o futuro, propõe-se a adesão ao Atuação Responsável como condição necessária para a filiação à ABIQUIM.

### Conceitos Básicos do Atuação Responsável

O processo Atuação Responsável foi desenvolvido pela Indústria Química para direcionar seus esforços, no sentido da melhoria contínua do desempenho nas áreas de saúde ocupacional, segurança e meio ambiente, permitindo a melhoria da comunicação com o público, reduzindo, assim, sua imagem negativa

O surgimento do processo ocorre, em um momento de grandes mudanças no ambiente em que as empresas atuam: as empresas deixam de ser vistas como instituições com finalidades meramente econômicas, passando a integrar um ambiente mais amplo e complexo, sendo avaliadas como instituições sócio-políticas. Esta ampliação de foco reflete uma tendência de mudança que está ocorrendo no pensamento da sociedade, que se manifesta responsável, no clima de relativa hostilidade dos meios de comunicação e da opinião pública em relação à indústria (Donaire, 1992).

A Indústria Química, por enfrentar constantemente situações de risco real e pelo seu baixo grau de aceitação popular, tem sido obrigada a desenvolver alternativas que revertam este quadro negativo que, em última instância, põe em cheque sua própria existência.

O processo de Atuação Responsável está estruturado, segundo linhas genéricas que permitem sua implementação customizada e flexível pelas organizações participantes, mantendo um conjunto de diretrizes e procedimentos que lhe garantem a legitimidade institucional. Os elementos básicos do Atuação Responsável são:

**Princípios Diretivos** - Declarações a respeito de saúde ocupacionais, segurança e meio-ambiente que fundamentam o processo; representam a intenção do setor em aprimorar seu desempenho.

**Códigos de Práticas Gerenciais** - O coração do processo: práticas que indicam a forma que o funcionário deve agir para atingir os resultados esperados, nas áreas de abrangência do Atuação Responsável.

**Comitês de Lideranças Executivas; Comitês Técnicos; Comitê Público Consultivo** - Estruturas compostas por membros das empresas e líderes de comunidades, com a função de direcionar as ações implementadas e estabelecer canais de comunicação entre indústrias e com a comunidade.

**Auto-Avaliação de Performance** - Um processo periódico de verificação de progresso, na implementação dos Códigos de Práticas Gerenciais, permitindo redirecionar o processo para otimizar seus resultados.

A adesão ao processo inicia-se com a assinatura, pela cúpula da empresa, de um termo de compromisso, ocorrendo, em seguida, a comunicação do fato a todos os funcionários da empresa, buscando-se a conscientização, através da exibição de vídeos e a realização de palestras.

Com a criação dos comitês técnicos internos, etapa seguinte do processo, procede-se à auto-avaliação das condições em que a empresa encontra-se, no que se refere a saúde ocupacional, segurança e proteção ambiental. A partir de então, e com a publicação dos manuais dos Códigos de Práticas Gerenciais (a maioria

dos quais ainda em desenvolvimento), a organização passaria a implementar as práticas e intensificar seu contato com a comunidade.

O Atuação Responsável deve integrar-se às iniciativas anteriores da organização, nas áreas de segurança, saúde e meio-ambiente. O processo não visa a duplicar esforços dos programas de qualidade ou das CIPAS, porém, deve direcionar, de forma institucional, todas as iniciativas em suas de abrangência.

Os Comitês Executivos e Técnicos devem reunir-se, periodicamente, para promover o intercâmbio de informações entre empresas participantes, buscando o aprimoramento do processo e o apoio mútuo.

A Auto-Avaliação periódica permitida a realização de ajustes no processo e o monitoramento das organizações participantes. Como o Atuação Responsável representa uma espécie de certificação institucional, perante o público e o mercado, do respeito ao meio-ambiente, é importante que sua integridade seja mantida, cabendo à ABIQUIM zelar por isto.

#### **Implantação do Atuação Responsável na Empresa Estudada**

A empresa focada neste estudo foi urna das 92 signatárias originais do Atuação Responsável, em 1992. O processo, que ainda caminha em suas fases iniciais nesta organização, conta com uma estrutura própria, tendo-se estabelecido na maioria das instâncias previstas pelo manual de Implantação (Comitês, adoção de Princípios Diretivos e Práticas).

A empresa comunicou internamente sua adesão, utilizando material de divulgação e organizando apresentações, contando com a participação da Direção da empresa. As políticas da empresa, foram adequadas para incorporar os Princípios Diretivos do Atuação Responsável, foram alocados recursos e definidas atribuições aos profissionais encarregados do processo.

No entanto, algumas adaptações foram feitas à proposta original da ABIQUIM. O CATRE (Conselho do Atuação Responsável) não foi estruturado e, em seu lugar, formaram-se comitês específicos que, em vez de estruturados por unidade industrial (como prevê o Manual), são compostos por representantes das cinco fábricas. O fato de o quadro de pessoal ser muito enxuto foi apontado como a causa desta reformulação.

A auto-avaliação inicial foi bastante prejudicada pela ausência de parâmetros de comparação, havendo esta sido iniciada, apenas com a publicação dos Guias de Orientação das Práticas Gerenciais, iniciando pelas áreas de segurança de processo e saúde e segurança do trabalhador.

De maneira geral, a definição dos responsáveis pelos comitês do Atuação Responsável obedece à

competência das áreas, anteriormente existentes, que desempenhavam funções semelhantes, tais como Segurança Industrial e Recursos Humanos.

A ausência mais notável é a comunicação e intercâmbio com a comunidade: não foi feita a comunicação da adesão ao Atuação Responsável, às comunidades vizinhas, às fábricas, não há, ainda, nenhum programa de comunicação externa, contatos sistemáticos com a imprensa ou atuação junto a organizações locais. A política de "portas abertas" ainda não está estruturada de maneira a alcançar a comunidade vizinha.

Ouve-se que o processo ainda tem um longo caminho a trilhar e que, no Canadá, onde se originou, levou mais de dez anos para alcançar resultados satisfatórios, portanto, as falhas existentes na implantação seriam aceitáveis e normais, em um processo de aprimoramento contínuo.

#### **CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Neste capítulo, desenvolvemos algumas considerações a respeito de aspectos de relações de trabalho que impactam e são impactados pelo processo Atuação Responsável. Estas considerações são colocadas como frutos da análise crítica do processo e da observação, na organização referida nos capítulos anteriores. Devido à relativa superficialidade da nossa análise da implantação do processo e à falta de dados de sua evolução histórica, limitamo-nos a levantar hipóteses, algumas das quais poderiam integrar *um checklist* de aspectos críticos a serem observados como indicadores de sucesso, na implantação do processo.

##### **Definição do Conceito Relações de Trabalho**

Antes de empreender nossa análise, é necessário conferir à expressão "relações de trabalho" um sentido mais amplo do que lhe é normalmente dado. Fischer (1985) lembra-nos que as relações de trabalho são uma interação entre agentes sociais que nasce das relações sociais de produção, não devendo restringir-se à dimensão jurídico-legal ou à relação Capital-Trabalho, devendo admitir a influência de fatores sociais, econômicos, políticos e culturais.

Em seu modelo para caracterização das relações de trabalho, a mesma autora nos remete a quatro níveis de análise: a instância do político; a instância das políticas de administração de recursos humanos; a instância da organização do processo de trabalho; e, a instância do simbólico.

### Interpretação das Instâncias de Relações de Trabalho

Conforme apresentou-se em seção anterior, é marcante a presença do Estado no desenvolvimento da Indústria Química e Petroquímica, seja como agente direto, através das empresas estatais, seja como patrocinador e estimulador do desenvolvimento do setor. Da mesma forma, sabe-se da preponderância do papel do Estado, na mediação de conflitos sociais e as características corporativistas da organização sindical, de concepção igualmente inspirada pelo Estado (Fischer, 1985).

O empresário industrial, como lembra Bresser Pereira (1974), é uma figura relativamente recente no cenário nacional, acomodado em sua postura de dependência em relação ao Estado, com seu papel na sociedade brasileira, ainda mal definido.

Sabe-se que o processo de industrialização e formação da classe trabalhadora seguiu caminhos diferentes dos trilhos pelos países, ditos de primeiro mundo, de onde o processo Atuação Responsável se originou. A formação de um contingente de trabalhadores "livres" dedicados ao trabalho disciplinado e valorizado socialmente é também um fato recente no Brasil (Kowarick, 1987), onde mal superamos a marca dos cem anos de abolição do trabalho escravo. Apesar de o processo Responsible Care pretender a valorização de aspectos culturais próprios de cada país em que é praticado, não pudemos encontrar, em nossa análise, características que distingam o processo, tal como é desenvolvido no Brasil, de sua matriz importada e abordem direta ou indiretamente, aspectos da *Instância Política das Relações de Trabalho*.

Se pudermos ampliar, com alguma liberdade diante da proposta original, o conceito de Relações de Trabalho, proporemos a abrangência da relação da indústria com a sociedade, de modo geral, incluindo as demandas desta por proteção ambiental, pois a influência das decisões tomadas, nas empresas, não se restringe aos seus funcionários, clientes e fornecedores; beneficiam e também colocam em risco a sociedade como um todo. Sob este enfoque das relações de trabalho, não vemos, no Brasil, a repetição em igual grau do fenômeno que ocorre nos países desenvolvidos. Nestes países, segmentos da sociedade articulam-se de maneira poderosa, posicionando-se contra os abusos ambientais cometidos pela indústria. Esta tendência ocorre em nosso país, mas de maneira tímida, se comparada ao Nestes países, segmentos da sociedade articulam-se de maneira poderosa, posicionando-se contra os abusos ambientais cometidos pela indústria. Esta tendência ocorre em nosso país, mas de maneira tímida, se comparada aos

os países desenvolvidos, possibilitando-nos supor que um processo da magnitude do Atuação Responsável, provavelmente, não seria criado, independentemente, no Brasil atual.

A *Instância das Políticas de Administração de Recursos Humanos*, aspecto fundamental na mediação da relação Capital Trabalho é, praticamente, ignorada no material conceptual original do Atuação Responsável. A necessidade de se adequarem as políticas ou procedimentos de Recursos Humanos para estimular ou valorizar o exercício dos Códigos de Práticas Gerenciais somente é referida, *en passant*, em um material de data mais recente ao Manual de 1992. Acreditamos que, em um processo que visa a estimular a conscientização e a participação não só da cúpula, mas de todo o corpo funcional, em mudanças comportamentais de grande magnitude, esta harmonização de políticas de Recursos Humanos torna-se um fator crítico de sucesso, freqüentemente subestimado ou boicotado pelo seu potencial de alteração das relações de dominação estabelecidas.

Para Greenberg (cit. em Fischer & Fleury, 1985), uma função dos processos participativos é aumentar o desempenho, produtividade e adaptação à mudança. Spink (1994) lembra-nos que o discurso moderno das organizações é o do *comprometimento* dos funcionários, que permitiria alavancar a ocorrência das mudanças comportamentais desejadas pela organização, reduzindo a necessidade de mecanismos de controle.

Os Códigos de Práticas Gerenciais representam uma maior normatização do comportamento do funcionário da organização, com um detalhe: mais do que ente dizer ao trabalhador o que este deve fazer, diz-lhe que deve agir de maneira *responsável*, ou seja, que adquira plena consciência dos riscos de seus atos e atue, segundo o seu melhor discernimento e valores. Por mais louvável que possa parecer esta proposta, é necessário recordar que as políticas de Recursos Humanos da maioria das organizações brasileiras baseiam-se, não nesta perspectiva de autonomia e responsabilidade do funcionário, mas de uma visão de obediência à hierarquia e às normas (Fischer, 1994), portanto visam ao controle e à punição da falta, ao invés de estímulo e desenvolvimento

A *Instância Organização do Processo de Trabalho*, é explicitamente abordada, quando se pregam a revisão e modificação de processos de trabalho que possam impactar, positivamente, as questões de saúde ocupacional, segurança e meio-ambiente. Estas novas questões somam-se à preocupação com a produtividade e, mesmo criando condições mais favoráveis de trabalho, não necessariamente implicam a reversão da subordinação do trabalhador à máquina e ao processo.

A *Instância do Simbólico*, definidora da identidade organizacional compartilhada pelo empregador e empregado (sua *cultura*), é abordada, implicitamente, através do Atuação Responsável, pois, ao propor ao corpo funcional o compartilhamento da responsabilidade institucional, perante o público externo, redefinem-se as relações de dominação entre capital e trabalho. Estas relações são instrumentalizadas, através da simbologia do Atuação Responsável e das novas formas legítimas de manifestação da identidade organizacional: os novos comportamentos exigidos, o discurso praticado e outros aspectos que se manifestam nas instâncias de política e de administração de Recursos Humanos.

Por alguns dos fatores apontados acima, o Atuação Responsável tem encontrado dificuldades na sua implantação. Criado em um setor industrial, com vieses evidentemente técnicos, tem dificuldade de lidar com seus aspectos culturais e comportamentais. O discurso do Atuação Responsável é claro, quando declara representar uma mudança cultural para a Indústria Química mas, à semelhança de outros processos com vies técnico, tais como programas de Qualidade, o conceito de cultura é pobremente trabalhado.

O conceito de Responsabilidade, já discutido nesta seção, merece algumas reflexões adicionais. Este termo está intimamente relacionado aos também citados conceitos de compreensão, internalização e adesão, pois a ação responsável distingue-se da obediência pelo seu caráter voluntário e consciente. Se podemos especular que o processo é mais uma adaptação à uma realidade que atinge mais os países desenvolvidos do que o nosso e se suspeitamos que este processo não está associado à reformulação das políticas de Recursos Humanos das organizações, poderemos questionar se a atuação responsável proposta não é mais do que a ampliação do leque de normas a serem obedecidas. Esta suspeita é fortalecida, quando levantamos que, na organização estudada, a falta de parâmetros que definissem claramente o que é "agir responsabilmente" é um dos maiores entraves ao processo. Esta definição de parâmetros está em lento andamento, sob responsabilidade da ABIQUIM.

As principais justificativas da Indústria Química, nos países desenvolvidos, para a adoção do processo Responsible Care, são a crescente conscientização ecológica e a proliferação de legislações restritivas à atuação da Indústria, levando-a a conscientizar-se da necessidade de reconquistar sua credibilidade, através do auto-gerenciamento que se antecipe aos órgãos reguladores e à opinião pública.

Questionando-nos a respeito dos reais motivos da adoção do Atuação Responsável pela Indústria Química brasileira, onde já apontamos diferenças no

contexto social, levantamos hipóteses que diferenciam o setor de suas contrapartes estrangeiras.

A abertura da economia brasileira ao mercado internacional e a tendência de globalização da economia criam uma maior interdependência entre mercados produtores e consumidores; vemos uma tendência à padronização internacional de normas e procedimentos para assegurar a qualidade de produtos, independentemente do local de proveniência. O Responsible Care é um padrão internacional de comprometimento com a qualidade ambiental. No futuro próximo, teremos o lançamento da certificação ISO 14.000, especificamente voltada para questões ambientais.

Com o acirramento da concorrência entre os mercados internacionais, o Brasil e outros países subdesenvolvidos vêem-se no banco dos réus, sob acusação de praticar "dumping social" e concorrência desleal. É esperado que a certificação ambiental venha a ser considerado requisito básico para a concorrência internacional, e o grau de respeito ao meio-ambiente seja um fator de competitividade das organizações.

É, neste cenário, que o Atuação Responsável ingressa no país: não pela conscientização e criação de uma cultura própria de proteção ambiental, mas pela necessidade de se adotarem padrões de atuação de primeiro mundo, sob pena de não se competir, nos mercados internacionais e até se sofrerem sanções. Neste sentido, representa mais um padrão de obediência a normas do que de responsabilidade.

Na prática da implantação do processo no Brasil, o Comitê Público Consultivo em nível nacional não foi constituído, havendo grande dificuldade em atingir interlocutores na comunidade. Este fato reforça nossa hipótese de adoção de um padrão importado, sem o necessário grau de integração da proposta à realidade brasileira.

A posição do sindicato em relação ao Atuação Responsável, segundo informaram nossos colaboradores na empresa estudada, é de um ambíguo "espera para ver". Sua postura de desconfiança em relação ao processo é a de quem continua a ver e a denunciar mecanismos de dominação ocultos sob um discurso da participação. Por outro lado, não pudemos observar nenhuma postura da empresa de incluir o sindicato no debate, no seu papel de membro privilegiado da comunidade em que a empresa se insere.

Segundo nossa percepção, o processo obtém mais sucesso como uma iniciativa de relações públicas, em nível institucional (praticada pela ABIQUIM) do que um processo de mudança de larga escala, colocando o Brasil mais próximo do estágio dois do desenvolvimento da comunicação social (v. p.3), onde as empresas procuram reverter sua imagem negativa,

através de medidas de comunicação ao público externo, através da mídia.

Individualmente, as empresas do setor químico ainda encontram-se no estágio em que parecem desconhecer a comunidade que os cerca, mas, por contar com o exemplo dos países desenvolvidos, têm a impressão de "saber o fim do filme": a pressão crescente e a necessidade de assumir seu papel social de maneira responsável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentamos em menos linhas do que seria necessário para fazer direito ao tema abordado, o impasse vivido mundialmente pela Indústria Química. Com seu grau de aceitação social atingindo níveis que ameaçam a sobrevivência das empresas e impõem severos limites à sua atuação, a Indústria viu-se obrigada a encontrar alternativas de ação.

O Atuação Responsável é uma das soluções encontradas, com uma proposta de conscientizar o corpo funcional das indústrias da necessidade de adotar práticas e posturas que minimizem o risco à saúde e ao meio-ambiente. Este processo vem sendo desenvolvido, no Brasil, assim como em outros países, buscando conferir à empresa aderente legitimidade social no que tange à proteção ambiental e à vida humana.

Identificamos, em nossa análise, aspectos das relações de trabalho que impactam no sucesso do Atuação Responsável e que são impactados por ele. Pudemos observar que estes aspectos escapam, ou são minimizados nos guias manuais e no discurso dos responsáveis pela sua implantação. Especulamos que o processo tem características tecnicistas que não apreciam, adequadamente, especificidades nacionais ao fazer a adaptação do programa original, canadense. Observamos, também que as pressões para adoção do processo, no Brasil, tem origem cultural diversa das que ocorrem nos países desenvolvidos, implicando dificuldade na internalização do conceito de responsabilidade.

Para a Indústria Química, o Atuação Responsável faz parte de um processo irreversível de aproximação com a sociedade e, como mudança cultural, não ocorre imediatamente, mas como um processo contínuo de aprendizagem. Os pontos levantados, neste ensaio, podem servir como roteiro para aprofundamento de aspectos que diferenciam a implantação do processo, no Brasil, apontando possíveis áreas obscuras de resistência à mudança. Operacionalizar o conceito de cultura, vista como alguma coisa além de "algo que leva tempo para mudar" é uma das necessidades deste processo, que pode tomar-se um modelo de relacionamento com a sociedade para outros setores.

## BIBLIOGRAFIA

- ABIQUIM - Associação Brasileira de Indústrias Químicas e de Derivados. *Manual de Implantação do Atuação Responsável*. São Paulo, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Códigos de Práticas Gerenciais*. São Paulo, 1993
- \_\_\_\_\_. *Guia de Orientação do Código de Saúde e Segurança de Processos*. São Paulo, 1994.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Empresários e Administradores do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1974.
- DONAIRE, D. *Interiorização da Variável Ecológica na Organização das Empresas Industriais*. São Paulo: Trabalho de Livre Docência na FEA-USP, 1992.
- FISCHER, R. M. "Desafio à Competência Gerencial". Apostila do Módulo de Recursos Humanos do MBA Executivo. São Paulo: FIA-FEA-USP, 1994
- FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (Coord. por). *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- KOWARICK, L.. *Trabalho e Vadiagem - A Origem do Trabalho Livre no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- SPINK, P. "Cidadania na Organização e Cidadania da Organização: Notas para a Desconstrução de Recursos Humanos".
- SPINK, Mary J. P.. *A Cidadania em Construção - Uma Reflexão Transdisciplinar*.