
AS (NOVAS) PRÁTICAS PÓS-PRIVATIZAÇÃO DE ATUAÇÃO COMUNITÁRIA EM SEIS EMPRESAS DO SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO

ARTIGO – RECURSOS HUMANOS

Rozália Del Gáudio Soares Baptista

Doutora em Sociologia pela Université de Paris I (Panthéon, Sorbonne), Mestre em Administração de Empresas pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

E-mail: rozalia.delgaudio@uol.com.br

Recebido em: 27/03/2003

Aprovado em: 09/12/2004

Luiz Alex Silva Saraiva

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG. Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG) da Universidade Salvador. Vice-Diretor e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI).

E-mail: lassaraiva@uol.com.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como as empresas do setor siderúrgico brasileiro reorganizaram suas práticas de relacionamento com a comunidade após a privatização. Para isso, tendo como referenciais a teoria existente sobre responsabilidade social e um estudo exploratório baseado em dados quantitativos e qualitativos coletados sobre a situação das principais siderúrgicas privatizadas, pôde-se traçar um quadro ilustrativo da realidade do setor. Os principais resultados revelam que o papel desempenhado no passado por tais organizações vem se adaptando tanto às novas demandas e realidades socioeconômicas do país quanto à emergência da valorização das ações privadas como mecanismo compensatório das lacunas deixadas pela transformação do papel do Estado. O atual discurso sobre a responsabilidade social empresarial legitima as ações empreendidas pela iniciativa privada, o que, entretanto, não desobriga o Estado do seu papel fundamental de agente do desenvolvimento nacional, independentemente do porte da economia da região em foco.

Palavras-chave: Práticas Comunitárias, Responsabilidade Social, Privatização, Siderurgia.

THE (NEW) POST-PRIVATIZATION PRACTICES OF COMMUNITARIAN ACTION IN SIX COMPANIES OF BRAZILIAN STEEL INDUSTRY

ABSTRACT

An analysis was made of how six Brazilian steel companies restructured their community relations after privatization. This description was based upon an exploratory study of quantitative and qualitative information regarding social responsibility obtained from the most important privatized steel companies and includes as a reference the currently expounded theory of social responsibility. Results disclose that past performance was adapted to the new requirements and socio-economic situation of the country and to enhance this private activity in order to make up for deficiencies in the wake of the changing role played by the government. The current discourse on these actions of social responsibility endorses these private undertakings and does not, however, free the government from the basic role of agent in national development, irrespective of the size of the regional economy in question.

Key words: community practices, social responsibility, privatization, steel industry.

1. INTRODUÇÃO

As metamorfoses mundiais que têm sido verificadas sob inúmeros ângulos de observação fundamentam a noção de que o mundo se encontra em um período de elevada dependência entre os mercados produtivo e financeiro, o primeiro subordinando-se ao último em função da sua maior interconexão mundial (CHESNAIS, 1998). Desde que tal globalização de processos e disseminação de padrões sociais se evidenciaram, multiplicaram-se as controvérsias e os estudos – tanto quanto as inquietações e as perspectivas – sobre as configurações e os movimentos da sociedade, em âmbito local, regional, nacional e mundial (IANNI, 1998). Este processo passou a apresentar às organizações contingências específicas, das quais depende, em última instância, sua inclusão no ambiente global. Ao mesmo tempo em que o avanço das tecnologias de informação auxilia o processo de globalização, observa-se um processo generalizado de reestruturação no setor produtivo, tendência essencialmente sustentada por elevados aportes à tecnologia microeletrônica, pelo desenvolvimento de novas relações institucionais, por novas experimentações no campo gerencial e, conseqüentemente, pela transformação do perfil dos trabalhadores. Em outras palavras, avançam as tecnologias de informação no campo específico da produção de bens e de serviços (SARAIVA, 2001) e se modifica o espaço onde se processam as relações produtivas.

Tais elementos configuram-se como determinantes do tipo de alterações que precisam ser efetuadas por Estados, organizações e instituições em todo o mundo, para proporcionar a adaptação e a agilidade necessárias à sua sobrevivência numa nova etapa do capitalismo, que se formou a partir da década de setenta. Alguns autores, a exemplo de CASTEL (1998: 523), chegam a assumir a absoluta inexorabilidade do mercado, que não pode mais ser ignorado pela sociedade, assim “como a física não pode ignorar a lei da gravitação universal”. Nesse quadro, no qual o capitalismo posa como único e virtual vencedor, o neoliberalismo se espraia, seja em termos de conexão financeira internacional, seja mediante uma retórica fatalista que sinaliza um futuro onde as formas alternativas de produção e organização societárias se encontram confinadas às margens do sistema dominante.

Nesse contexto, o Estado vê seu espaço restringir-se a um papel de cunho cada vez mais secundário, ou, melhor dizendo, a Sociedade assiste a uma descentralização cada vez maior, especialmente nos assuntos econômicos. BRESSER PEREIRA (1996; 1997) sustenta que o novo papel do Estado é de facilitador da competitividade internacional, precisando, para isso, ser melhor gerenciado, a fim de que sua ação seja mais efetiva e eficiente em benefício da sociedade. Embora suas limitações sejam evidentes, as políticas públicas permanecem tendo caráter estratégico no capitalismo, e sua importância é tão grande que seria simplesmente irrealista propor sua substituição por algum equivalente do mercado (SARAIVA e CAPELÃO, 2000). Visto agora como um prestador de serviços que tem de se utilizar de instrumentos de mercado para garantir a eficiência de suas organizações, o Estado está sendo gradativamente forçado a enfatizar o atendimento das necessidades tanto de regulação quanto de prestação de serviços aos seus clientes/cidadãos, por meio de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornando sua máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial e à autonomia administrativa (SILVA, 1994).

A agilidade a que os estudiosos freqüentemente fazem alusão implica, via de regra, redução do tamanho do Estado, com a concentração de atividades em suas competências básicas (saúde, educação, segurança, entre outros aspectos) e saída de áreas que podem ser melhor administradas pela iniciativa privada (BARBOSA, 1997), como aconteceu com o setor siderúrgico brasileiro – foco deste estudo –, que teve seu processo de privatização concluído durante o governo de Itamar Franco (SANDRONI, 1994).

PAULA (1997) postula que a escolha do setor siderúrgico como um dos primeiros a serem privatizados deve-se à perda do caráter estratégico do aço como insumo básico ao complexo metal-mecânico, à necessidade de o governo eliminar uma fonte consumidora de recursos do orçamento governamental, à maior facilidade de alienação de siderúrgicas em comparação com as empresas de serviços públicos, além de ao fato de a ênfase do progresso tecnológico setorial ter se deslocado da apropriação crescente de economias de escala para a qualidade e o *mix* dos produtos, reduzindo a necessidade de grandes investimentos e o correspondente aporte financeiro do Estado.

A opção de analisar o caso específico desse setor deu-se não apenas pelo fato de o processo nele ter se iniciado de maneira mais sistemática, mas também pela forma ágil com que este foi conduzido. Procurou-se avaliar, em linhas gerais, quais eram as principais estratégias de atuação social das empresas siderúrgicas antes da privatização e quais foram as mais importantes linhas de conduta adotadas no relacionamento comunitário após a passagem à iniciativa privada. O interesse pela temática, de acordo com BAPTISTA e SARAIVA (2003), justifica-se pela sofisticação do nível de competição das organizações, que as força a incluírem em seu planejamento estratégico variáveis ligadas a aspectos como a imagem, o valor de marca x o valor de mercado e a busca de convivência harmoniosa com públicos estratégicos.

Se do ponto de vista econômico a privatização trouxe expressivas alterações tanto para o governo quanto para as empresas privatizadas, não são tão evidentes os efeitos desse processo na esfera das relações empresa-comunidade. Em torno das lacunas existentes a respeito de como está se dando a transição de organizações que atuaram como pólos de desenvolvimento regional e agora, sob direção privada, deparam-se com as exigências da lógica de mercado, dá-se a discussão suscitada neste artigo, tomando como análise o processo no setor siderúrgico brasileiro.

Além da revisão bibliográfica, optou-se por coletar dados estatísticos e históricos da internet, em razão, principalmente, da praticidade da pesquisa. Reconhece-se, entretanto, a parcialidade da fonte de informações, o que foi em parte atenuado pelo fato de as informações trabalhadas no corpo do artigo serem todas comprováveis e de divulgação obrigatória pela legislação brasileira referente às companhias abertas. Mesmo com tal limitação, acredita-se que esta pesquisa aponta alguns aspectos importantes da temática apresentada. Percebe-se que, a partir deste levantamento, será possível desenvolver um interessante objeto de pesquisas futuras: comparar o que dizem as empresas com a realidade efetiva, os resultados de fato. Por ora, consideramos que as informações encontradas apontam uma diversidade de atuação e de inserção social, que vai ao encontro do objetivo principal deste artigo.

Inicialmente, são feitos alguns breves comentários sobre os antecedentes da privatização

no Brasil, seguidos de considerações específicas sobre a siderurgia brasileira. Em seguida, discute-se a atuação social de seis empresas siderúrgicas privatizadas, analisando-se como se manifesta o conceito de responsabilidade social em cada uma delas. Por último, são apresentadas as considerações finais sobre o texto.

2. PRIVATIZAÇÃO: ALGUNS ANTECEDENTES

O tripé que sustentou o desenvolvimento industrial brasileiro a partir da década de 30, baseado na empresa estatal, na empresa estrangeira e na empresa nacional familiar, começou a ser colocado em xeque depois da segunda crise do petróleo, nos anos 70. Uma das razões principais desse fato foi o ressurgimento do liberalismo como tendência político-econômica predominante, defendendo a redução do papel do Estado enquanto investidor e regulador das relações econômicas. Nessa ótica, para incentivar o capital e retomar a linha do crescimento era preciso flexibilizar a economia e diminuir o tamanho dos Estados. Dessa maneira, a ruptura entre a economia e o social, entre a produção e a redistribuição e entre a competitividade e a solidariedade era inevitável (ROSANVALLON, 1995). A fim de criar novamente condições para a retomada do crescimento econômico, seria imprescindível reduzir os custos sociais do trabalho, estabelecidos normalmente a partir de conquistas sindicais ou da intervenção estatal. A idéia predominante passou a ser a de que o papel econômico dos Estados-nação deveria se restringir ao mínimo necessário, em razão da incapacidade destes de gerir o conjunto do território e da economia. O pressuposto neste caso é que o Estado vivia uma crise de legitimidade e que, portanto, a privatização, ou seja, a saída do Estado do *front* econômico principal, seria inevitável. Se por um lado era importante, sob essa ótica, incentivar novamente os investimentos econômicos, por outro, a redução das políticas e práticas sociais acabou aumentando ainda mais as lacunas de assistência social e de fornecimento de condições mínimas de infra-estrutura, especialmente nos países de capitalismo tardio, como é o caso do Brasil.

O emprego formal foi um dos alvos principais desse esforço em reduzir os custos sociais do trabalho, e a privatização das empresas públicas

atingiu em cheio uma parcela significativa da classe trabalhadora, principalmente na América Latina. Neste continente, a adoção desses postulados foi de encontro a um Estado de bem-estar fundado sobre o populismo e o corporativismo, posto em prática como um mecanismo de integração com vistas a prevenir explosões sociais (LAUTIER, 1993), o que acabou desestabilizando ainda mais a frágil estrutura de cidadania social. LAUTIER (1995) conceitua cidadania como “uma configuração instável de direitos/deveres sem simetria, que se reajusta pouco a pouco, sem que jamais possa encerrar o debate sobre a equivalência entre os direitos e os deveres”. O autor distingue, ainda, o conceito de cidadania política, entendida como, por exemplo, o acesso ao direito de voto, daquele de cidadania social, entendida como o acesso aos direitos básicos de assistência, e do conceito de cidadania salarial, entendida como um conjunto de direitos e deveres adquiridos a partir da integração do trabalhador em uma organização.

No caso brasileiro, esse movimento começou a integrar a agenda política e econômica ainda no período militar, logo após o fim do milagre econômico vivenciado nos primeiros anos da década de 70. A privatização – que pode ser entendida como a venda de empresas de propriedade estatal a agentes privados, a concessão e contratação de serviços privados pelo governo, e até mesmo a própria desregulamentação da economia (PAULA, 1997) – começou a ganhar força como estratégia de combate à recessão e à estagnação econômica. A partir de 1974, a diminuição do papel do Estado passou a fazer parte das discussões políticas brasileiras, ainda que o presidente do país na época, o General Ernesto Geisel, fosse contrário a ela. A insatisfação gerada pelos contínuos prejuízos das empresas geridas pelo governo e o orçamento restrito para áreas como educação e saúde suscitaram inúmeras críticas ao tamanho do Estado no país, o que levou, durante o último governo militar (1979-85), o general João Baptista de Figueiredo a iniciar o processo de redução do Estado como investidor na economia. Figueiredo reduziu o número de empresas estatais de 530 em 1981 para 420 em 1984, mas, “das 110 firmas eliminadas, o governo vendeu 17 [...], incorporou 16 à estrutura regular de agências governamentais, liquidou nove e fundiu, reclassificou ou transferiu, por exemplo, para

governos estaduais, as restantes 68” (SCHNEIDER, 1991: 27).

A defesa da ampliação dos esforços privatistas foi uma das principais bandeiras da oposição ao regime militar em seus últimos anos. Assim, a Aliança Democrática, encabeçada por Tancredo Neves, ganhou a simpatia de representantes do setor econômico e da imprensa ao defender a privatização como uma arma contra o totalitarismo do regime militar e contra os entraves da burocracia estatal que emperravam o desenvolvimento do país. Vitorioso nas eleições presidenciais indiretas de 1984, Tancredo Neves morreu antes de tomar posse e o seu vice, José Sarney, empreendeu alguns esforços nesse sentido, mas acabou por expandir a intervenção estatal em setores como microcomputadores e *softwares*, criando novas indústrias e insistindo no controle de preços e salários como estratégia de estabilização econômica.

Durante os anos 80 multiplicaram-se os programas de privatização em todo o mundo capitalista ocidental, inspirados sobretudo pela política liberalizante de Margareth Thatcher no Reino Unido. No Brasil, entretanto, o processo de privatização só tomou fôlego na década seguinte, quando o então presidente Fernando Collor de Melo colocou o país na rota da inserção internacional, acabando com a reserva de mercado para inúmeros produtos e acelerando o processo de privatização mediante o Programa Nacional de Desestatização (PND), elaborado em 1991 pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e pelo então Conselho Federal de Desestatização.

Desejado por alguns setores da economia, condenado por outros, o processo de privatização brasileiro, ao completar mais de uma década, contabiliza US\$ 36.615 milhões de dólares de resultados financeiros e praticamente 70 empresas que passaram para a iniciativa privada. Os dados econômicos indicam que tanto para o governo quanto para a estratégia global dessas empresas a privatização foi um bom negócio, e significou, em diversos casos, uma alternativa de sobrevivência e de alcance de competitividade, uma vez que os novos proprietários possuíam a tecnologia e o capital que o Estado não podia oferecer às empresas. Ao entrarem na esfera privada, contudo, essas organizações viram-se desincumbidas dos antigos compromissos estatistas com os seus

funcionários, como a estabilidade no emprego, assim como dos compromissos formais de desenvolvimento regional que marcaram a sua criação. A adoção da lógica do retorno do capital investido conduziu a reformas e reestruturações no interior dessas empresas, que acabaram resultando em reduções expressivas do número de postos de trabalho direto e, com a aplicação da terceirização em atividades consideradas secundárias, em aumento da informalidade e da precarização do trabalho na comunidade circunvizinha a esses empreendimentos. Outro ponto marcante nessas organizações, a partir da privatização, foi a aplicação dos novos conceitos e modelos de organização do processo de trabalho, por meio da implantação de técnicas de gerenciamento baseadas sobretudo no modelo japonês de gestão e da gestão pela qualidade total, que tiveram impacto direto no relacionamento interno, no processo de seleção e qualificação da mão-de-obra e até mesmo na identidade de classe desses trabalhadores e nos seus mecanismos de resistência e sobrevivência no emprego. PIERBATTISTI (2001), ao analisar o caso da privatização das telecomunicações na Argentina, identificou, por exemplo, na estratégia organizacional de mudança de cultura, o esforço dos novos proprietários de renovar a empresa a partir da substituição dos antigos profissionais por outros jovens, assim como um forte direcionamento das políticas de RH para a implantação da cultura da competência e da concorrência, em substituição aos antigos valores da cultura peronista do trabalho.

À flexibilidade demandada pelos novos modelos de gestão juntou-se a flexibilidade das relações de trabalho, a partir da diminuição do papel do Estado como mediador das condições gerais de trabalho. No Brasil, essa tendência é visível também a partir da década de 90, quando o governo, que até então era o responsável pela fixação dos índices de reajuste salarial, por exemplo, estabeleceu a livre negociação entre empresas e sindicatos como maneira de regulação das relações industriais.

Ressalte-se, entretanto, que na Constituição de 1988 ainda podem ser encontradas as linhas mestras dessa regulação – como o estabelecimento da jornada de trabalho e alguns direitos básicos, entre eles a licença maternidade – e que a grande base das relações capital-trabalho no país ainda é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1930 por Getúlio Vargas. Seria ingênuo, entretanto, não destacar que essas leis muitas vezes

não são colocadas em prática pelas empresas, que jogam com a perspectiva de manutenção do posto de trabalho ou de aumentos de remuneração para “comprar” do trabalhador esses direitos.

O processo de privatização resulta em tantas modificações que a análise da história dessas organizações poderia dar origem a diversos estudos e abordagens, como a questão das relações internas e a cidadania salarial no interior dessas empresas. Por uma opção metodológica, entretanto, serão focadas neste artigo as ações organizacionais de suporte e/ou parceria comunitária, que têm, muitas vezes, como objetivo, a minimização dos impactos de medidas de reestruturação, como demissões e terceirização.

3. A PRIVATIZAÇÃO DA SIDERURGIA BRASILEIRA

A siderurgia sempre ocupou um papel de destaque na economia mundial. Responsável pelo fornecimento de insumos básicos para as indústrias de bens de consumo duráveis, especialmente a automobilística, o setor passou por três grandes transformações ao longo do século XX. Até a década de 80 o setor viveu um grande período de expansão, no qual as taxas médias anuais de crescimento da produção mundial de aço bruto foram de cerca de 5%. Outra característica desse período foi a forte intervenção estatal no setor: em 1980 o índice de estatização da produção do aço era de 75% (ANDRADE, 2001). Uma das explicações para uma presença tão forte do Estado no setor reside no fato de que o aço foi considerado durante muitos anos insumo estratégico ao desenvolvimento dos países. Além disso, os pesados investimentos em uma planta siderúrgica e a perspectiva de retorno do capital investido a longo prazo desencorajavam a iniciativa privada a entrar no setor de maneira mais ofensiva.

Na década de 80 o setor foi afetado diretamente pela desaceleração do crescimento das economias desenvolvidas e pela sobreoferta de aço pelas repúblicas que até então compunham o bloco mundial controlado pela extinta União Soviética. A produção mundial de aço estacionou na casa dos 700 milhões de toneladas/ano, afetada também pela intensificação do uso de materiais substitutos, como alumínio, plástico e cerâmica. Nesse contexto, o controle estatal, visto como um entrave à agilidade

demandada pelo mercado, passou a ser questionado e, em 1988, iniciou-se a privatização do setor em nível mundial. A data é marco também do início das grandes transformações em termos de modernização das técnicas de produção, do desenvolvimento de novos produtos, além do movimento de reestruturação societário em nível global. A participação estatal na produção mundial declinou para 60% em 1990, atingiu 40% em 1994 e atualmente é de aproximadamente 20%, principalmente por causa da concentração na Rússia, Ucrânia e China (ANDRADE, 2001).

No Brasil, como em todo o mundo, a siderurgia, considerada um dos motores para o desenvolvimento do país, de acordo com o modelo de substituição de importações colocado em prática pelo governo de Getúlio Vargas, sempre ocupou lugar de destaque. Assim, logo na década de 40, surgia um dos grandes investimentos estatais na siderurgia: a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro. A iniciativa privada teve tímidas inserções nesse processo, dando a sua contribuição na implantação de indústrias de alumínio e de aço. Essas iniciativas, entretanto, quase sempre resultaram em projetos de pouca viabilidade. A par das dívidas crescentes desses empresários, o interesse do Estado em criar uma indústria forte e estratégica conspirou para que o governo fosse o grande patrocinador do desenvolvimento desse setor no país. Em 1966, o Brasil tornou-se o maior produtor de aço da América Latina. Em 1973, foi criada a Siderbrás, *holding* estatal encarregada de controlar e coordenar a produção siderúrgica nacional.

A siderurgia nacional desenvolveu-se, portanto, dentro de um padrão estatal de fragmentação espacial da produção com apelos desenvolvimentistas, que resultou na criação de vários empreendimentos que conferiram ao país o título de sétimo produtor mundial de aço na década de 90 mas não permitiu a nenhuma dessas empresas participar do seleto grupo das vinte maiores empresas mundiais do setor (ANDRADE, 1998), uma vez que a dispersão espacial não possibilitou a essas empresas produção em escala mundial. Esse modelo tinha como lógica fomentar o desenvolvimento regional (conforme PIMENTA, 1997) e uma certa distribuição industrial que não levava muito em consideração questões como

logística e preocupação com custos mas, sim, a conveniência das empresas consumidoras do aço, de acordo com a política de subsídio ao setor privado de bens duráveis (CORRÊA, 1990).

Essa lógica perdurou até 1988, quando começaram as privatizações de menor porte, dentro do Programa de Saneamento do Sistema Siderbrás. O Programa Nacional de Desestatização (PND), lançado em 1991, foi um dos grandes propulsores dessas mudanças. Com esse programa, cerca de 70% da capacidade instalada do setor siderúrgico nacional foi privatizada. Nesse mesmo período, de acordo com SOARES e PIMENTA (2000), outros países como México, Suécia, Itália, Peru, Alemanha, França e Taiwan já tinham começado a desestatização do setor. No total, o valor das vendas à iniciativa privada atingiu US\$ 5,6 bilhões, chegando a US\$ 8,2 bilhões se consideradas as dívidas transferidas (ANDRADE, 2001). Na Tabela 1 apresenta-se um quadro com as principais indústrias siderúrgicas privatizadas no Brasil. Como a espécie de modelagem utilizada para a venda das ações foi a concentrada, o governo, além de não impedir a articulação de interesses dos novos acionistas, acabou estimulando uma maior concentração industrial. PAULA (1997) distingue três formas de modelagem utilizadas na privatização da siderurgia mundial: a pulverizada, que consiste na venda do controle acionário em apenas um dia, com restrições explícitas à articulação de interesses por parte dos novos acionistas; a concentrada, que também ocorre mediante a venda do controle acionário em apenas uma operação, mas cujos compradores são empresas, atuantes ou não no setor siderúrgico; e a seqüencial, que se faz através da venda de pequenos blocos de ações ao longo do tempo, favorecendo a pulverização do controle acionário.

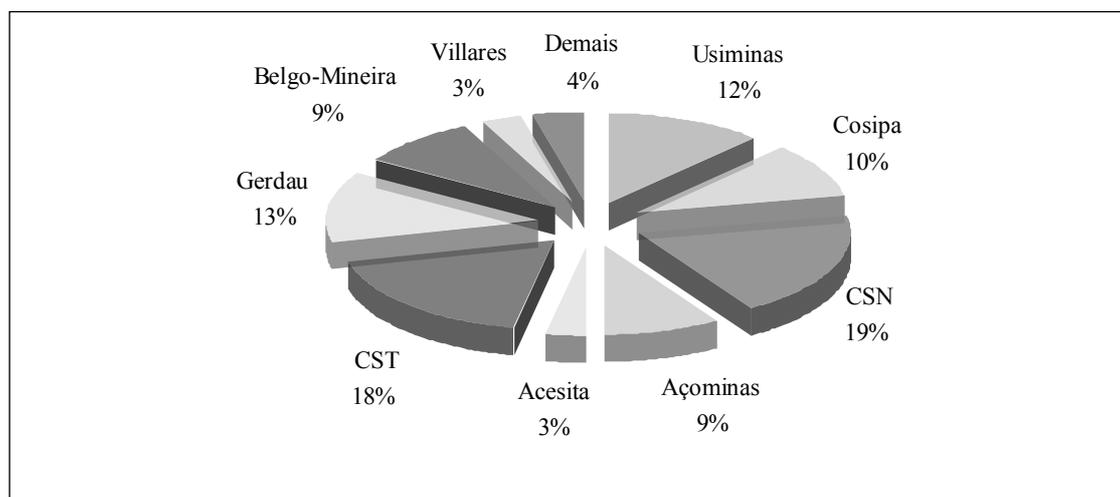
A partir da privatização, as empresas siderúrgicas começaram uma nova etapa, marcada sobretudo pela concentração dos empreendimentos. Até a década de 90 eram aproximadamente 30 empresas no setor. Atualmente, nove empresas são responsáveis por mais de 90% da produção brasileira, as quais podem ser reunidas em cinco grupos principais: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST, Belgo Mineira/Mendes Júnior e Gerdau/Açominas, conforme Gráfico 1.

Tabela 1: Empresas Siderúrgicas Privatizadas no Brasil (US\$ Milhões)

Empresas	Data do Leilão	Receita de venda	Dívida Transferida	Resultado Geral	Principais Compradores
Usiminas	24/10/1991	1.941,2	369,1	2.310,3	Bozano
Cosinor	14/11/1991	15,0	-	15,0	Gerdau
Piratini	14/02/1992	106,7	2,4	109,1	Gerdau
CST	16/07/1992	353,6	483,6	837,2	Bozano, CVRD, Unibanco
Acesita	22/10/1992	465,4	232,2	697,6	Previ, Sistel e Safra
CSN	02/04/1993	1.495,3	532,9	2.028,2	Bamerindus, Vicunha, Docenave, Bradesco, Itaú
Cosipa	20/08/1993	585,7	884,2	1.469,9	Anquila, Brastubo
Açominas	10/09/1993	598,6	121,9	720,5	Cia. Min. Part. Industrial
Total	-	5.561,5	2.626,3	8.187,8	-

Fonte: ANDRADE (2001).

Gráfico 1: Distribuição percentual da produção brasileira de aço por empresa



Fonte: ANDRADE (2001).

O processo de concentração industrial do setor tem facilitado a internacionalização das empresas. Assim, à Usiminas, desde a fundação ligada ao grupo japonês Nippon Steel, e à Belgo-Mineira, que conta com a importante participação do grupo Arbed, soma-se a Acesita, cujo controle acionário, a

partir de um acordo de acionistas, encontra-se hoje nas mãos da francesa Usinor. Verifica-se também a internacionalização no aumento de participação da Kawasaki Steel na CST e a associação da Thyssen com a CSN em aços galvanizados. As ações destinadas aos empregados durante o processo de

privatização, quando chegaram a representar até 20% do capital total, são hoje de 2 a 3%, no máximo.

Os investimentos em modernização do parque industrial aumentaram sensivelmente. De 1994 a 2002 foram investidos perto de 12,1 bilhões de dólares em projetos de automação, troca de tecnologia, redução de custos e controle ambiental. Entretanto, de acordo com dados da empresa de consultoria Booz-Allen divulgados em 2000, se por um lado esses investimentos asseguram a competitividade do setor, permitindo que a siderurgia brasileira apresente o menor custo de produção de bobinas a quente em nível mundial (US\$ 197 por tonelada contra US\$ 294 dos Estados Unidos), de outro levam à redução expressiva do número de empregos. Para se ter uma idéia do que isso representa, no início da década de 90 o setor empregava 132,7 mil pessoas. Em 2000 o número de empregos diretos não ultrapassava a casa dos 55 mil postos, uma redução de quase 60%. Os indicadores de aumento de produtividade, produção e consumo aparente indicam a perspectiva de retomada do crescimento do setor, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Evolução da Siderurgia Brasileira – 1990/2000

Indicadores	1990	1994	1999	2000 (Estimado)
Produção (Milhões de t)	20,6	25,8	25,0	27,1
Consumo Aparente (Milhões de t)	8,8	12,1	14,2	15,2
Exportações (Milhões de t)	9,0	11,1	9,8	10,2
Faturamento (US\$ Bilhões)	10,6	11,6	7,9	9,5
Exportações	3,0	3,4	2,2	2,9
Mercado Interno	7,4	7,9	5,7	6,6
Importações (US\$ Bilhões)	0,2	0,3	0,5	0,5
Produtividade (t/H/a)	155	264	423	493
Número de Empregados (Mil)	132,7	97,4	58,9	55,0

Fonte : Andrade (2001).

É possível perceber uma sensível diferença no trato das questões sociais pelas empresas do setor. Como muitos dos empreendimentos nasceram ou foram incorporados pelo Estado, eles se tornaram responsáveis por programas de povoamento e de criação de vilas industriais, onde assumiam o papel do Estado ao manter escolas, hospitais, creches e habitação para os seus empregados, em uma das manifestações mais expressas do paternalismo industrial brasileiro.

Em muitos casos, os empreendimentos siderúrgicos consistiram em verdadeiros pólos civilizatórios, não apenas gerando riquezas para o país, mas também assegurando condições de vida para a população que deles dependiam, como é o caso dos habitantes de Volta Redonda, no Rio de Janeiro, de Ipatinga e Timóteo, no Vale do Aço, em Minas Gerais, ou da cidade de Ouro Branco, rapidamente desenvolvida após a implantação da Açominas – um dos últimos empreendimentos estatais brasileiros na siderurgia. Como essas cidades reagiram ao processo de privatização e às medidas adotadas pelos novos dirigentes? E como as empresas passaram a atuar do ponto de vista social?

4. A ATUAÇÃO SOCIAL DAS SIDERÚRGICAS PRIVATIZADAS

Estatual era mãe, se você for levantar a época de estatal, ela nunca se preocupava com os resultados. Então eu acho que o governo se preocupava mais com a parte social, a dar emprego [...]. E à medida que a gente vai mudando a situação de privada, nacional, privada internacional, multinacional, a gente vê que o resultado, como toda organização que se preze, ela tem que ser o principal, básico é o resultado daquela organização.

A empresa privada ela visa é o lucro mesmo. (SOARES, 2000).

Pôde-se constatar, a partir de levantamentos feitos nas principais siderúrgicas privatizadas na década de 90, que praticamente todas elas se preocuparam com a manutenção de um bom relacionamento com a comunidade do entorno da planta industrial. É curioso observar que todas as empresas mantêm mais de uma unidade, seja ela sede social ou escritório comercial, mas a ênfase dos programas de atuação social dá-se somente na

comunidade próxima à usina. Essa política de boa vizinhança se traduz na criação de entidades destinadas a promover ações culturais e esportivas, mas também de formação, qualificação e inserção profissional. Quase todas as empresas evitam revestir seus esforços de um caráter filantrópico, buscando caracterizá-los como uma parceria com a comunidade para a solução de problemas. Dessa maneira, a organização se apresenta como um ator e incentivador da ação social, mas não o seu responsável único. Transparece, também, uma tentativa de valorização da política local, uma vez que quase todas as iniciativas se dão em conjunto com o poder municipal, o que revela uma certa ambigüidade no papel do Estado. Se, por um lado, o Estado não deve interferir nas políticas de regulação das relações internas à organização, por outro ele não deve se isentar de suas responsabilidades sociais. HIBOU (1999) avalia essa questão a partir da visão de que hoje a privatização é uma das formas de negociação e de formalização das relações de poder que continuam se dando de maneira interacionista entre o Estado e o Capital. As regras, explícitas ou não, permitem as negociações e concessões no campo do econômico, e a partir dessa associação começa-se a construir um novo espaço para a expressão da cidadania.

O apelo à participação de todos os cidadãos, sejam eles empregados da empresa ou não, também é característico do discurso das empresas. Algumas chegam a fazer alusão clara ao Terceiro Setor como o único capaz de enfrentar os desafios das mudanças econômicas e sociais do país. Embora o discurso de necessidade absoluta de participação e de maior engajamento cidadão seja um reflexo também das novas políticas de gestão dos recursos humanos, acaba, na maioria dos casos, por esbarrar na manutenção das antigas relações de dominação, de poder e de tratamento de conflitos na esfera organizacional. Assim, esse novo discurso não consegue romper a barreira da prática cotidiana do trabalho, marcada por conflitos implícitos entre os interesses dos trabalhadores e os da empresa, e a barreira do modelo de gestão, que tenta ser mais democrático mas a cada dia também se configura mais hegemônico.

A seguir serão brevemente discutidas as informações disponibilizadas por cada empresa, assim como algumas informações suplementares obtidas em pesquisa bibliográfica e em fontes governamentais. A opção por esse tipo de coleta de

dados reflete um primeiro esforço em alinhar idéias e conceitos, que deverão, evidentemente, ser mais aprofundados em pesquisas futuras, as quais poderão incorporar novas abordagens e questões.

4.1. Usiminas – de civilizatória a cidadã

A empresa Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (USIMINAS) foi criada em 1956, pela iniciativa privada nacional. Em 1958 ela passou para as mãos do Estado, formando uma *joint venture* com a Nippon Steel. Em 1962 entrou em operação o seu alto-forno N.1. Foi a primeira das grandes siderúrgicas privatizadas e o sucesso do processo foi considerado fundamental para o prosseguimento da política de privatização no país. Atualmente, é uma das maiores produtoras de aço-carbono do Brasil, produzindo cerca de 4 milhões de toneladas/ano.

A planta industrial da Usiminas localiza-se na cidade de Ipatinga, antigo distrito de Coronel Fabriciano, inicialmente povoado por carvoeiros e pequenos comerciantes, a 220 km da capital de Minas Gerais. A empresa, que teve importante papel no desenvolvimento do município, manteve diversos projetos iniciados na gestão estatal, como o Xerimbabo – um projeto de educação ambiental destinado a toda a comunidade –, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas – que hoje se encontra aberta a todos os moradores do Vale do Aço – e a Caixa dos Empregados da Usiminas – um fundo de aposentadoria complementar criado em 1972 –, além de um plano de saúde que atende a mais de 60 mil pessoas, entre empregados, dependentes e aposentados.

Em termos de infra-estrutura urbana, a empresa criou e mantém um Colégio para 3.100 alunos do pré-escolar ao 2º. Grau, um Centro de Formação Profissional que capacita jovens a partir de 16 anos em mecânica, elétrica, tornearia, soldagem, eletrônica e operação siderúrgica, um hospital regional, um centro integrado de ortodontia, além de diversos imóveis emprestados a entidades assistenciais e políticas. O esporte também foi destaque na ação social da Usiminas antes da privatização, quando a empresa construiu cerca de 20 clubes para seus empregados. Atualmente, a gestão desses clubes está a cargo dos próprios associados.

Após a privatização, a empresa criou o Instituto Cultural Usiminas (Usicultura), que administra um

teatro e um Centro Cultural dotado de galerias de arte e unidades informatizadas de cultura, e implantou um Sistema de Gestão Ambiental, visando reduzir os impactos da atividade industrial sobre o meio ambiente da região. Entre os casos analisados, o da Usiminas é um dos poucos em que o caráter de parceria das ações com o poder público não transparece. É como se a cidade e os seus cidadãos fossem receptores da benemerência administrativa da siderúrgica. Em seu Balanço Social de 2001, a empresa fez questão de declarar que sua ação civilizatória se transformou em uma ação cidadã, mas essa ação cidadã parece unilateral. Uma das explicações talvez resida no fato de a cidade ser administrada desde 1989 por prefeitos ligados a movimentos populares e sindicais. A despeito disso, e talvez até por isso, a cidade apresenta indicadores sociais acima da grande maioria dos municípios brasileiros, apesar de o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) medido em 1991 ter ficado em 0,79 – um dos menores nas cidades neste artigo analisadas.

4.2. Companhia Siderúrgica de Tubarão – ação de suporte

Localizada a quatorze quilômetros de Vitória, capital do Espírito Santo, e ocupando uma área superior a 7 milhões de metros quadrados (FIGUEIREDO, 1998), a CST foi criada em 1976, a partir de uma *joint venture* do governo com a Kawasaki Steel e a Ilva, siderúrgicas japonesa e italiana respectivamente. A produção de aço-carbono começou em 1983 e a empresa foi privatizada em 1992. Atualmente emprega pouco mais de 2.500 pessoas e o sócio majoritário é o grupo europeu Arcelor. É a empresa que apresenta o menor custo de produção mundial de bobinas a quente, razão pela qual é considerada um modelo técnico para as outras empresas do setor.

Com relação às práticas de ação social, não foi possível identificar quais são herdadas do período estatal e quais são posteriores a ele. A maioria das ações é desenvolvida na forma de apoio a projetos comunitários e educacionais, visando o desenvolvimento cultural, a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento urbano. Nesse sentido, são exemplos de atuação da empresa o apoio financeiro ao projeto Universidade para Todos, um curso preparatório para o vestibular destinado a estudantes da rede pública de ensino, a manutenção de parques ecológicos e a participação

no consórcio para recuperação das bacias hidrográficas dos rios Santa Maria da Vitória e Jucu, além de um convênio para a modernização do hospital universitário de Vitória. A empresa destaca, ainda, como elemento de participação social, o programa de visitas à usina, que em 2000 recebeu pouco mais de mil pessoas. Na realidade, pôde-se perceber que a CST é a empresa que mais reticências possui nas informações disponibilizadas, pois não apresenta cifras e tampouco o real desembolso da empresa com os projetos. A atuação social da CST transparece como pontual, sujeita a apresentação de projetos por parte da comunidade, não faz parte de um programa ou de uma linha de ação preestabelecida e programada, nem se constitui como iniciativa proativa da companhia.

Vitória é uma cidade que abriga diversas grandes empresas, como a Companhia Vale do Rio Doce, a Samarco Mineração, a Belgo Mineira, além de um complexo portuário operado pela iniciativa privada que faz da cidade um canal importante para as exportações brasileiras. A população total do município é de 265.874 habitantes e o IDH medido em 1991 era de 0,813.

4.3. Acesita – ação social e desenvolvimento

A Acesita, única produtora integrada de aços planos inoxidáveis e siliciosos da América Latina, localiza-se no município de Timóteo, no Vale do Aço, a 210 km de Belo Horizonte. Até a chegada da empresa, Timóteo era um pequeno vilarejo que vivia da pecuária. Emancipado em 1962, toda a infra-estrutura do município – até mesmo o fornecimento de energia elétrica – estava a cargo da siderúrgica. Antes mesmo da privatização a empresa já se havia desfeito praticamente de todos os imóveis que possuía na cidade, assim como entregou à prefeitura a gestão do hospital e das escolas até então por ela mantidas – a única exceção foi o Centro de Formação Profissional, mantido pela empresa até hoje.

A empresa disponibiliza eletronicamente seu Balanço Social, publicado anualmente desde 1998, e *links* para a Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social de Timóteo, entidade criada em 1994 com vistas em promover atividades nos setores de educação, cultura, lazer, esporte e terceira idade. O Programa Andanças – Em busca de novos caminhos destina-se à terceira idade, oferecendo atividades esportivas, dança, cursos de

alfabetização e atividades para o desenvolvimento da cidadania (EXAME, 2000). O orçamento da Fundação Acesita em 1999, de aproximadamente dois milhões de reais, a coloca na décima sétima posição no *ranking* das fundações e institutos que praticam ações de cunho social (BARBOSA, 2000). Cultura & Cidadania é o programa mantido pela Fundação Acesita na área de Cultura, que objetiva estimular a produção geral da região na qual a empresa está localizada, formando artistas, agentes culturais e espectadores (EXAME, 2000).

Outros recursos para as atividades da entidade, que vão desde o treinamento de todos os professores da rede pública de ensino até programas de reinserção de aposentados e pensionistas, passando por um coral infantil de meninos da periferia do município, provêm do BNDES e da Interamerican Foundation. A Fundação Acesita mantém, junto com a Associação de Aposentados do município, um Instituto de Artesãos, voltado para formar quem deseja aprender a trabalhar com o aço inoxidável. O discurso da empresa também fala de cidadania empresarial, mas de uma maneira mais participativa do que a vizinha Usiminas:

Através de programas comandados por especialistas e voluntários, a Fundação vem ajudando a construir uma nova realidade social, no Vale do Aço e em Minas Gerais. Com o apoio de empregados, comunidade, poder público e entidades não governamentais, a Acesita desempenha um de seus mais importantes papéis: o de empresa cidadã (ACESITA, 2003).

A partir da privatização, a empresa começou um grande programa de reestruturação que resultou na redução de cerca de 5 mil postos de trabalho diretos. A fim de amenizar o impacto dessas medidas, postas em prática de 1993 a 2000, a siderúrgica criou, em parceria com a prefeitura do município, com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE), com o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) e com a Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviços de Timóteo (Aciati), a Agência para o Desenvolvimento de Timóteo. A principal atribuição do órgão é atrair investimentos para o município, gerando novos postos de trabalho e diminuindo a dependência da cidade em relação à empresa.

Até 2000, os resultados obtidos ainda eram tímidos: abertura de 71 pequenas e médias empresas

e a geração de 1.008 empregos. A empresa divulga, também, como ação social, a política de priorizar a compra de insumos e serviços fornecidos por empresas locais e os valores de recolhimento total de impostos: R\$ 164,1 milhões. Atualmente, o município conta com 65 mil habitantes, dos quais mais de 56 mil vivem em área urbana. O Índice de Desenvolvimento Humano, medido pela Fundação João Pinheiro em 1991, apontava 0,81. O PIB do município em 1996 era da ordem de R\$ 590.494.170,40, resultando em um PIB/habitante de R\$ 9.015,00 (MINAS GERAIS, 2003).

4.4. CSN – além dos deveres fiscais

A Companhia Siderúrgica Nacional foi um dos grandes investimentos estatais realizados com vistas no desenvolvimento industrial do país. Retrato do governo Getulista, a CSN foi privatizada após muitos protestos e manifestações. Possui uma das maiores capacidades de produção de aço do país, alcançando 4.782 mil toneladas/ano. A cidade de Volta Redonda, além de berço da siderurgia nacional, foi palco de expressões do sindicalismo corporativista – ou de Estado – e também de alguns dos grandes conflitos trabalhistas do país, como a greve de 1988, que resultou na morte de oito operários pelas tropas do exército. Considerada durante muitos anos zona de segurança nacional, a cidade viu, com a privatização, o fim definitivo do aparato militar em seu interior.

A empresa classifica a sua participação comunitária como “a prova de que o compromisso da CSN com a comunidade vai além da sua responsabilidade fiscal” (CSN, 2003). A empresa criou em 1998 a Fundação CSN, cujas atividades concentram-se em educação para o trabalho nas seguintes áreas: Educação Profissional Técnica, Educação Ambiental e Educação para o Desenvolvimento Social e Comunitário. No que se refere ao desenvolvimento social, a CSN promove o CSN *in concert*, incentivando a apresentação de grandes espetáculos teatrais e musicais em Volta Redonda, além de uma banda sinfônica experimental com novos talentos da região. Ademais, incentiva e apóia o desenvolvimento das artes plásticas mediante a criação de oportunidades para novos talentos. O total de investimentos anuais nessa área ultrapassa 85 mil reais (EXAME, 2000). Em parceria com a Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, a CSN investe cerca de R\$ 150.000,00 por ano em cursos de

capacitação profissional para jovens de 14 a 21 anos de famílias pobres. Um outro exemplo de projeto voltado para a comunidade é o projeto Meu Guri, que estimula o desenvolvimento socioeducativo e escolar de 160 menores ligados à Casa da Criança e do Adolescente e ao Centro de Assistência Social Servir, em Volta Redonda. “Por meio de atividades esportivas, música e artes, o projeto visa aumentar a auto-estima e a integração das crianças na sociedade” (EXAME, 2000: 70).

O orçamento da Fundação CSN para o ano de 1999, de 11 milhões de reais, colocou-se na oitava posição nacional nesse quesito. O meio ambiente é um ponto de destaque nas ações sociais da Fundação CSN, não apenas pelo expressivo montante destinado a essa área (aproximadamente 2,360 milhões de reais), mas também pelo fato de as ações ultrapassarem a região de localização da empresa. Fazem parte das ações aulas de jardinagem (com noções de ecologia, silvicultura, jardinagem e paisagismo) para adolescentes da rede municipal de ensino de Volta Redonda (Projeto Jovens Jardineiros), implantação de um moderno centro de lazer voltado para atividades de preservação do meio ambiente em Volta Redonda e Barra Mansa (Projeto Cicuta), implantação do núcleo museológico e centro educacional da região de Arcos (MG) e manutenção do centro de educação ambiental em Congonhas (MG), onde se realizam cursos, palestras, oficinas lúdicas e se desenvolvem projetos ambientais com associações comunitárias para o desenvolvimento de uma consciência ambiental na comunidade (EXAME, 2000).

A Fundação CSN divulga na internet, de forma gratuita, oportunidades de trabalho e currículos de pessoas interessadas em obter um emprego. O endereço eletrônico da Fundação anuncia também palestras e cursos oferecidos gratuitamente à população, dá dicas sobre empreendedorismo e empregabilidade, além de relatar as principais ações promovidas pela entidade, com especial destaque para a educação e o meio ambiente. Dentro de cada linha de atuação, a Fundação CSN desenvolve projetos distintos, como aqueles destinados a incentivar os jovens a criar sua própria empresa, à preservação de uma área remanescente de Mata Atlântica no município, à geração de renda e à realização de atividades culturais. Também merecem destaque no *site* da empresa as ações em

prol do meio ambiente, consideradas um desdobramento da política de qualidade adotada.

4.5. Cosipa – voltada para os empregados

A Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) nasceu da iniciativa privada nacional e foi estatizada antes mesmo do início da construção da Usina, em 1959. Localizada no município de Cubatão, conhecido na década de 80 pelos altos índices de poluição, a empresa atualmente é controlada pela Usiminas e tem um faturamento de quase dois bilhões de reais por ano. Após vários anos de prejuízo, a empresa registrou, pela primeira vez em 2000, resultado positivo, no valor de 32,1 milhões de reais.

Em seu *site*, como no da CST, praticamente não há referência a uma participação social mais intensa. As ações descritas são todas voltadas para o empregado e sua família, e há um grande destaque para as ações de controle ambiental e de segurança no trabalho. Distante 57 km da capital paulista, Cubatão abriga diversas empresas, como a Rhodia, a Union Carbide, a Manah, a Petrobrás, e foi emancipada em 1949. O fato de o município ter existido antes da siderúrgica, inclusive já com uma relativa concentração industrial, talvez tenha refreado ações mais profundas de cidadania empresarial por parte da Cosipa, que chegou a empregar 12 mil pessoas e atualmente mantém cerca de 7 mil empregos diretos. A população da cidade é de 98 mil pessoas.

4.6. Açominas – a derradeira

A Aços Minas Gerais (Açominas) foi o último grande empreendimento estatal no setor siderúrgico, já na década de 80, assim como foi também a última siderúrgica de grande porte privatizada. Localizada em Ouro Branco, um antigo distrito da histórica Ouro Preto cujas primeiras concentrações urbanas datam do século XVIII, a siderúrgica tem uma capacidade de produção de aço que ultrapassa 2 milhões de toneladas/ano.

O que chama a atenção na atuação comunitária dessa empresa é o fato de ela se concentrar em três municípios vizinhos da planta industrial, respectivamente Ouro Branco, Congonhas e Conselheiro Lafaiete, e ser considerada parte da Política de Recursos Humanos da companhia – o que amplia consideravelmente as possibilidades de análise. As ações da empresa se dão nos campos da

educação ambiental, da promoção industrial, visando atrair investimentos e gerar empregos para a região, da parceria agropecuária e da restauração do patrimônio artístico e histórico das três cidades. Cada uma delas possui uma Agência de Desenvolvimento, que já contabilizou a instalação de 159 empresas e a geração de 1.111 empregos. No *site* são divulgadas ações empreendidas pela empresa, mas sem maiores dados de periodicidade, valores investidos e resultados alcançados, principalmente quanto à parceria social e à parceria para a preservação do patrimônio artístico, cultural e urbano. A população total de Ouro Branco é de 29.783 habitantes e a área total do município é de 259,17 Km. O IDH medido pela Fundação João Pinheiro era, em 1991, de 0,82.

Com relação à educação, a Açominas desenvolve o Projeto Germinar (investimento de R\$ 20.000,00/ano), que objetiva conscientizar os 1500 empregados e a comunidade dos problemas ambientais da região, oferecendo cursos de capacitação para 550 educadores, apoio ao desenvolvimento de projetos escolares sobre o meio ambiente e visitas técnicas às unidades de controle ambiental da empresa. Educando para a Qualidade é um outro projeto desenvolvido (investimento de R\$ 456.000,00/ano) com o objetivo de melhorar o nível de qualificação profissional e educacional, mediante cursos de formação nos ensinos fundamental e médio para empregados e parceria com o SENAI para capacitar jovens entre 14 e 17 anos nas áreas mecânica e elétrica. Um terceiro programa desenvolvido é o oferecimento de suporte técnico, manutenção das instalações e cessão do prédio (em regime de comodato) da Escola Estadual de Ensino Especial Profª. Maria Correia Coutinho, que atende

crianças com dificuldade de aprendizagem em razão de deficiência motora, auditiva, visual, social ou psicomotora. Este projeto pretende oferecer-lhes uma vida escolar regular, preparando-as para o trabalho e sua integração com a comunidade (EXAME, 2000). A Açominas possui três projetos de destaque voltados para a comunidade: o primeiro deles, denominado ETE, refere-se à construção de uma estação de tratamento de esgoto (coletado por um sistema de emissários de 12 km), e objetiva oferecer qualidade de vida e saúde à população da cidade de Ouro Branco (MG). O segundo projeto, uma parceria com o SEBRAE/MG, o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), associações comerciais e prefeituras de Ouro Branco, Congonhas e Conselheiro Lafaiete, diz respeito à criação de agências de desenvolvimento para atração de investimentos e geração de empregos na região, particularmente facilitando a instalação de pequenas e microempresas por meio de incentivos, como a doação de locais para o funcionamento dos negócios, orientação técnica e recrutamento de pessoal. O terceiro projeto promove a instalação de pecuaristas e agricultores em áreas localizadas em torno da empresa. Cabe à Açominas arrendar as propriedades e ao parceiro produzir, gerando com isso empregos para a região. Este programa conta com o apoio técnico da Universidade Federal de Viçosa (EXAME, 2000).

Para sintetizar os elementos comparáveis das diversas empresas, apresenta-se um quadro com os principais indicadores econômicos das siderúrgicas e as diversas expressões de atuação social comparadas.

Quadro-síntese: Comparação da ação social e alguns indicadores de siderúrgicas privatizadas

Ação/indicador	Usiminas	CST	Acesita	CSN	Cosipa	Açominas
Produção (mil toneladas/ano)	4.000	4.600	875	4.800	5.300	2.200
Vendas (mil toneladas/ano)	3.300	4.500	723	4.300	5.100	2.050
Faturamento (milhões)	R\$ 2.400	US\$ 1.000	R\$ 1.300	R\$ 1.060	R\$ 1.900	US\$ 540,84
Resultado final (milhões)	R\$ 314,4	R\$ 275	R\$ 310	R\$ 1.640	R\$ 32,1	US\$ 104,8
Empregados	9.940	3.362	3.200	ND	ND	2.682
Ação social no <i>site</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Ação/indicador	Usiminas	CST	Acesita	CSN	Cosipa	Açominas
Criação de entidades para a promoção da ação social	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Divulgação dos valores investidos na ação social	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Publicação de balanço social	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Vinculação da ação social a outros parceiros	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Município criado com a implantação da empresa	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Economia do município dependente da empresa	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como era de esperar, a ação social da maioria das empresas privatizadas modificou-se após a passagem para a iniciativa privada, até mesmo como reflexo das novas estratégias organizacionais adotadas e das mudanças verificadas no Estado brasileiro, como a municipalização dos recursos de infra-estrutura e dos impostos, por exemplo. De todas as empresas observadas, apenas a CST parece manter os programas de apoio comunitário de maneira reativa, avaliando a viabilidade do seu aval apenas à medida que os programas e projetos chegam até ela.

A criação de entidades impulsionadoras da ação social de algumas das empresas, caso da Usiminas, da Acesita e da CSN, caracteriza-se como uma estratégia adequada, que tira um pouco o caráter de *mea culpa* dessas empresas, principalmente por desvinculá-las – pelo menos do ponto de vista formal – dessa ação social. Embora formalmente tais entidades portem o nome das empresas, as fundações têm direção, orçamento e renda próprios, e algumas contam até mesmo com recursos captados externamente, como é o caso da Fundação Acesita, podendo, assim, gerir com mais liberdade a sua inserção na comunidade.

A associação das ações das fundações e agências de desenvolvimento locais e o desenvolvimento social e econômico conseqüente podem vir a representar um promissor instrumento para amenizar os reflexos das reestruturações pelas quais

passam as siderúrgicas. Todavia, para que os resultados se concretizem para a maioria da população das cidades, é necessária a articulação dos diversos atores sociais, seja na esfera política, seja na esfera econômica. Ao suporte técnico e financeiro das empresas devem se somar o apoio das autoridades políticas locais e o engajamento de todos os setores da comunidade, a fim de evitar que, mais uma vez, esta se veja na dependência da grande empresa e qualquer modificação organizacional interna vivida tenha reflexos dramáticos do ponto de vista das condições de vida e de infra-estrutura dos municípios.

Os dados coletados também revelam uma importante relação entre o fato de a cidade ter sido criada a partir da implantação da empresa e a manutenção de uma forma mais agressiva de atuação social por parte das siderúrgicas privatizadas. Em cidades como Vitória e Cubatão, por exemplo, onde a existência do município precede a implantação da usina, a atuação social é mais tímida, o que estimula uma série de possíveis reflexões sobre as cidades e seu inter-relacionamento com as siderúrgicas.

Outro aspecto interessante é o fato de que, embora a maioria das empresas atue em mais de um município, por meio da instalação de sedes sociais ou de escritórios comerciais, mantém uma estratégia de ação social somente nas proximidades da usina. Essa opção é devida possivelmente à lógica das empresas de atuação onde há concentração de empregados normalmente maior na área industrial que nas áreas administrativas ou comerciais ou ao

fato de os riscos industriais estarem próximos das operações, conforme destaca CASTLEMAN (1996). De qualquer maneira, é interessante confrontar essa realidade com o discurso holístico e globalizante das organizações. Se o mote é a competitividade em nível mundial, porque uma atuação comunitária tão localizada?

É importante destacar que a análise empreendida deu-se em empresas e cidades que escapam um pouco à realidade brasileira, não apenas do ponto de vista da geração de riquezas, mas também do ponto de vista das relações sociais, mantidas e alimentadas em quase todos os casos vistos pela intermediação de uma unidade de produção. Portanto, o modelo de parceria adotado por algumas administrações regionais com as empresas analisadas não é aplicável ao conjunto dos demais municípios brasileiros, o que remete a discussão novamente ao papel do Estado como agente de desenvolvimento e fornecedor de condições básicas de infra-estrutura. É importante o papel de uma sociedade civil articulada com as organizações industriais – mas essa não pode ser a regra geral do jogo.

Por fim, a discussão empreendida neste artigo aborda a questão da cidadania, seja ela da empresa ou das pessoas na empresa. Com as modificações verificadas no mundo do trabalho, a cidadania salarial enfrenta também transformações, seja do ponto de vista da redução numérica dos cidadãos do trabalho, seja no escopo das demandas atualmente feitas aos que sobrevivem na camada do emprego formal. Se, por outro lado, a cidadania política consolida-se cada vez mais no continente latino-americano, com a manutenção da democracia na maioria dos Estados, onde as eleições diretas para postos do Poder Executivo são o exemplo mais marcante desse tipo de cidadania, resta discutir qual seria o papel da cidadania social, que engloba o conjunto de direitos básicos à sobrevivência dos homens, como o acesso à educação, à saúde, à habitação, cada vez mais ameaçado pela avalanche neoliberal. Pode a cidadania proclamada pelas empresas, em parceria com a sociedade civil, cobrir a lacuna deixada por um Estado que se quer cada vez menor e menos interventor, ou caberá aos Estados latino-americanos voltarem ao estágio do paternalismo industrial europeu do final do século XIX ou mesmo dos filantropos populistas da década de 40?

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACESITA. Disponível em: <<http://www.acesita.com.br>>. Acesso em: 04 fev. 2003.

AÇOMINAS. Disponível em: <<http://www.acominas.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2002.

ANDRADE, M. L. A. A. Reestruturação da Siderurgia. *Informe Setorial*, Rio de Janeiro: BNDES, n. 13, jan. 1998.

ANDRADE, M. L. Impactos da Privatização no Setor Siderúrgico. *Informe setorial*, Rio de Janeiro: BNDES, jan. 2001.

BAPTISTA, R. D. G. S.; SARAIVA, L. A. S. Estratégia Empresarial orientada pelo Marketing: O caso da Acesita S. A. *Cadernos da Faceca*, Campinas: PUCCAMP, v. 12, n. 1, p. 87-98, jan.-jun. 2003.

BARBOSA, F. V. Implications of Restructuring and Privatization for Competitiveness and Performance: Two Brazilian Companies. *Ensaios de Administração*, Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, n. 1, jun. 1997.

BARBOSA, M. Os Maiores Doadores. *Dinheiro*, São Paulo, n. 160, p. 88-90, 20 set. 2000.

BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.com.br>>. Acesso em: 2 set. 2002.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília: ENAP, v.120, n.1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. *Revista do Serviço Público*, Brasília: ENAP, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan.-abr. 1997.

CASTEL, R. *As Metamorfoses da Questão Social*. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTLEMAN, B. I. A Migração dos Riscos Industriais. *Caderno CRH*, Salvador: CRH/UFBA, n. 24/25, p. 41-67, jan.-dez. 1996.

CHESNAIS, F. A Fisionomia das Crises no Regime de Acumulação sob Dominância Financeira. *Novos*

Estudos, São Paulo: CEBRAP, n. 52, p. 21-53, nov. 1998.

CORRÊA, M. L. *Organização Técnica e Disciplina: A Contestação da Ordem na Experiência do Trabalhador na Companhia Siderúrgica Nacional*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 1990.

COSIPA. Disponível em: <<http://www.cosipa.com.br>>. Acesso em: 13 dez. 2001.

CSN. Disponível em: <<http://www.csn.com.br>>. Acesso em: 06 fev. 2003.

CST. Disponível em: <<http://www.cst.com.br>>. Acesso em: 22 dez. 2002.

ESPÍRITO SANTO. Governo do Estado. Vitória. Disponível em: <<http://www.vitoria.es.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2002.

EXAME. Guia de Boa Cidadania Corporativa. *Exame*, São Paulo, edição 728, 2000.

FIGUEIREDO, L. A. A Influência da Cultura Organizacional em uma Estratégia de Qualidade Total: O Caso CST. In: VASCONCELLOS, J. G. M.; DAVEL, E. P. B. (Orgs.). *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho: Ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.

HIBOU, B. De la Privatisation des Economies à la Privatisation des États. In: _____. *La Privatisation des États*. Paris: Karthala, 1999.

IANNI, O. Globalização e Neoliberalismo. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: Fundação SEADE, v. 12, n. 2, p. 27-32, 1998.

IPATINGA. Disponível em: <<http://www.ipatinga.com.br>>. Acesso em: 23 jan. 2003.

LAUTIER, B. L'Etat-Providence en Amérique Latine: Utopie Légitimatrice ou Moteur du Développement? In: MARQUES-PEREIRA, B. (Coord.). *L'Amérique Latine vers la Démocratie*. Paris: Complexe, 1993.

LAUTIER, B. L'Etat et le Social. In: THERET, B. (Dir.). *L'Etat, la Finance et le Social. Souveraineté Nationale et Construction Européenne*. Paris: La Découverte, 1995.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. Cidades. Disponível em: <<http://www.cidades.mg.gov.br>>. Acesso em: 1 fev. 2003.

PAULA, G. M. Avaliação do Processo de Privatização da Siderurgia Brasileira. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 17, n. 2 (66), p.2-109, abr.-jun. 1997.

PIERBATTISTI, D. *Les Identités Ouvrières après la Privatisation: La Privatisation d'ENTel en Argentine*. Paris, GREITD-IEDES, 2001 (mimeogr.).

PIMENTA, S. M. *Le Tournant de la Fiat Mineira. Travail, Imaginaire et Citoyenneté dans L'expérience des Travailleurs*. Paris: Septentrion Presses Universitaires, 1997.

ROSANVALLON, P. *La Nouvelle Question Sociale – Repenser l'Etat Providence*. Paris: Sonil, 1995.

SANDRONI, P. (Org.). *Novo Dicionário de Economia*. 2.ed. São Paulo: Best seller, 1994.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Cubatão. Disponível em: <<http://www.cubatao.sp.gov.br>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

SARAIVA, L. A. S. *Discursos e Práticas de Gestão em uma Empresa do Setor Têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A Nova Administração Pública e o Foco no Cidadão: Burocracia x Marketing? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v. 34, n. 2, p. 59-77, mar.-abr. 2000.

SCHNEIDER, B. N. A Política de Privatização no Brasil e no México dos anos 80: Variações em torno de um Tema Estatista. *Dados*, Rio de Janeiro: IUPERJ, v. 34, n. 1, p. 21-52, 1991.

SILVA, C. E. S. Autonomia de Gestão e Concorrência: Em busca de Novas Formas de Gestão do Setor Público em um Contexto Pós-Fordista. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v. 28, n. 3, p. 211-228, out./dez. 1994.

SOARES, R. D. G. *Indivíduo, Trabalho e Reestruturação Produtiva* – Estudo em uma Siderúrgica Mineira. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

SOARES, R. D. G.; PIMENTA, S. M. As Cidades e as Siderúrgicas: O Global e o Regional na Perspectiva da Competitividade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 8, Salvador. *Anais...* Salvador: UFBA, 2000.

USIMINAS. Disponível em: <<http://www.usiminas.com.br>>. Acesso em: 23 jan. 2003.

7. OBRAS CONSULTADAS

ALMEIDA, M. H. T. Negociando a Reforma: A Privatização de Empresas Públicas no Brasil. *Dados*, Rio de Janeiro: IUPERJ, v. 42, n. 3, p. 421-452, 1999.