

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**Mestrado em Administração e Desenvolvimento  
Empresarial**

---

**Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental:**

**o caso da CSN**

**Rio de Janeiro  
2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## **Rita de Cássia Santos Carvalho**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Orientador Prof. Dr. José Luiz Trinta.

**Rio de Janeiro  
2008**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C331

Carvalho, Rita de Cássia Santos  
Responsabilidade social empresarial e gestão ambiental – o caso CSN. / Rita de Cássia Santos Carvalho.- Rio de Janeiro, 2008.

142 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) –  
Universidade Estácio de Sá, 2008.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Meio ambiente. 4. Ecologia. I. Título.

*Ao meu orientador, Prof. José Luiz Trinta, companheiro incansável na construção desta dissertação. Foi uma alegria compartilhar idéias e um prazer tê-lo como meu orientador e amigo.*

*Ao Prof. José Ribas, obrigada pela troca de idéias e sugestões.*

*À minha primeira orientadora, Vera Simonetti, que me ajudou na construção inicial da minha dissertação. Agradeço pelo trato sempre amável e carinhoso que me incentivou a permanecer no mestrado.*

*Ao professor Lamounier Erthal Villela, que me fez compreender a importância e as dificuldades de ser um pesquisador.*

*Ao professor Jorge Freitas, por dividir seu imenso conhecimento com seus alunos, usando a gentileza e a compreensão para com as nossas dificuldades.*

*Ao professor José Geraldo, um exemplo de conhecimento e humildade.*

*A São Jorge, cuja força me trouxe até aqui e com realizações*

*A minha mãe Neinha, que sem a sua existência a vida não valeria a pena.*

*Ao meu marido, grande incentivador deste trabalho. Creia, o meu coração será sempre reconhecido a você pela ajuda nas horas mais difíceis e a alegria compartilhada nas horas amenas e alegres na construção desta dissertação. Valeu, “Filho, por me ajudar a conseguir galgar mais essa etapa em minha vida!”*

*Aos meus filhos do caminho, Beto, Aline, Edinho, Lizandro, Amélia, Joanna, meus companheiros de vida.*

*Em especial agradeço ao meu neto Pedrinho, que muitas vezes deixei de acompanhar, pois estava estudando. “Filhote, ao redor do meu computador espalhei muitas fotos suas para matar a saudade.”*

*A Virgínia, irmã e amiga que me acompanha nas vitórias e tristezas, sempre!*

*A Joselita Murta Adler, por permitir que eu tivesse acesso ao conhecimento.*

*Aos profissionais que me ajudaram na construção desta dissertação e muito amavelmente me acolheram e dividiram seus conhecimentos comigo. Agradeço de coração:*

*Ana Cláudia Estevam Araújo Zamboti*

*Flávia Lages*

*Letícia Barroso*

*Luiz Cláudio C. Ferreira*

*Marcus Vinícius Faria de Araújo*

*Rosana Ravaglia*

*Roberto Marinho Cardoso Júnior*

*Sônia Morcef*

*E à Rosemary, pelo envio de todos os relatórios, balanços, filmes, dvd, folders, sobre a CSN, ajudando-me sobremaneira, na compilação de dados e fatos da minha pesquisa sobre a empresa.*

## RESUMO

O presente estudo aborda os temas relativos à Responsabilidade Social Empresarial e o Desenvolvimento Sustentável praticados pela empresa Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. Sua proposta fundamentou-se em descrever como as ações de Responsabilidade Social são desenvolvidas pela empresa, identificando se elas contribuem para o desenvolvimento sustentável e se trazem vantagens competitivas para a instituição. Para isso realizou-se uma revisão bibliográfica visando o aprofundamento do conhecimento acerca do assunto ainda pouco explorado no meio acadêmico, quando comparado a outros tipos de gestão. O levantamento teórico trata de temas como responsabilidade social empresarial, histórico, responsabilidade social no Brasil, meio ambiente e ecologia, desenvolvimento sustentável e organizações ambientalmente responsáveis. A partir desse levantamento foi formulado um roteiro semi - estruturado que procurou responder aos questionamentos acerca do tema. Por fim, foi conduzida uma pesquisa de cunho exploratório, com base nas várias interpretações de agentes que atuam nesse âmbito e de alguma forma se relacionam com a Companhia, como: Agenda 21, Coordenação de Meio Ambiente - COORDEMA, profissionais da CSN, Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS e especialistas no tema. Essa pesquisa, estritamente qualitativa e sem uso de testes estatísticos, descreve como as ações sócio-ambientais praticadas pela CSN, contribuem para o desenvolvimento sustentável e trazem vantagens competitivas para os negócios da empresa.

**Palavras - chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Desenvolvimento Sustentável. Meio Ambiente. Ecologia.



## ABSTRACT

This paper concerns Business Social Responsibility and Sustainable Development activities carried out at Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. It aims at describing how the Social Responsibility actions are performed by the company, identifying if they contribute to the sustainable development and if they bring about competitive advantages to the organization. Thus, there has been a bibliography review aiming at greater knowledge about the subject which is still little known in the academic realm when compared to other kinds of management issues. The theoretical study brings up topics such as Business and Historical Social Responsibility, Social Responsibility in Brazil, environment, and ecology, Sustainable Development and responsible environmental organizations. From this initial review, a semi-structured script has been built to answer the inquiries about the subject. Finally, there has been an exploratory research over the interpretations of agents who work in this field and who, somehow, have some relation with the company such as people who are into the coordination of the environment (Coordenação de Meio Ambiente) - COORDEMA, or 'Agenda 21', CSN employees, Brazilian Foundation for Sustainable Development (Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável) - FBDS and experts of the subject. This research, which is strictly qualitative and statistics free, has concluded that the social and environmental actions carried out by CSN contribute to the sustainable development and bring competitive advantages for the business transactions of the company.

**Key words:** Business social responsibility, Sustainable Development, Environment, Ecology.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Questionário de Auto-avaliação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social .....	38
Tabela 2: Missão da CSN.....	78
Tabela 3: Dispêndios com Meio Ambiente da CSN.....	96
Tabela 4: Quadro Resumo de Respostas .....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial .....	31
Figura 2: A Gestão de responsabilidade Social Empresarial em Empresa Brasileiras.....	40
Figura 3: Embalagens de aço.....	76
Figura 4: Projeto Garoto Cidadão da FCSN .....	85
Figura 5: Centro Cultural da FCSN .....	86 e87
Figura 6: Projeto Um Caminhão para Ziraldo da FCSN .....	88
Figura 7: Orquestra Experimental da FCSN.....	89
Figura 8: Oficinas Comunitárias da FCSN.....	90
Figura 9: Projeto Rindo à Toa da FCSN.....	91
Figura 10: Logo do Centro de Educação Tecnológica da FCSN.....	92
Figura 11: Laboratório de Telemática da Escola Técnica Pandiá Calógeras da FCSN .....	93
Figura 12: Política Ambiental da CSN .....	99
Figura 13: Qualidade do Ar e Material Particulado da CSN .....	101
Figura 14: Painel Eletrônico – Qualidade do Ar em Volta Redonda.....	102
Figura 15: Consumo Específico de Água .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ACIAP** – Associação Comercial, Industrial e Agro Pastoril

**BS** – Balanço Social

**CIRRA** – Centro Internacional de Referência em Reuso de Água

**COORDEMA** – Coordenação de Meio Ambiente

**CSN** – Companhia Siderúrgica Nacional

**CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**CEBDF** – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

**CET** – Centro de Educação Tecnológica

**CFN** – Companhia Ferroviária do Nordeste

**ERM** - Enterprise Report Manager

**ETPC** – Escola Técnica Pandiá Calógeras

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: [Lucros](#) antes de [juros](#), [impostos](#), [depreciação](#) e [amortização](#)

**ELV** - *End of Life Vehicles*

**ERSA** – Estanhos de Rondônia SA

**FCSN** – Fundação da Companhia Siderúrgica Nacional

**FEEMA** – Fundação Estadual de Engenharia do meio Ambiente

**FBDS** - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

**IBS** – Instituto Brasileiro de Siderurgia

**IQA** - Índice de Qualidade do Ar

**IAP** – Instituto Ambiental do Paraná

**IPCC** - Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas

**IPI** - Imposto sobre Produtos Industrializados

**ICMS** - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

**IPTU** - Imposto Predial e Territorial Urbano

**IBOVESPA** - Índice que compreende as principais ações negociadas na  
BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

**INAL** - Indústria Nacional de Aços Laminados

**ISO** - International Organization for Standardization

**MRS LOGÍSTICA** – empresa que assumiu a antiga Malha Sudeste da Rede  
Ferroviária Federal

**ONU** – Organizações das Nações Unidas

**ONG** - Organização Não Governamental

**R SE** – Responsabilidade Social Empresarial

**TAC** - Termo de Ajuste de Conduta

**TECON** – Terminal de Contêineres

**TECAR** - Terminal de Cargas

**USP** – Universidade de São Paulo

**UNIFOA** – Centro Universitário de Volta Redonda

**WBCSD** - World Business Council for Sustainable Develop

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.3	PRESSUPOSTOS .....	19
1.4	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	20
1.4.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	20
1.4.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	20
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	21
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	25
2.1.1	<b>Histórico</b> .....	26
2.1.2	<b>Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil</b> .....	32
2.2	MEIO AMBIENTE E ECOLOGIA.....	41
2.3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	48
2.4	ORGANIZAÇÃO AMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL .....	54
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	
3.1	A PESQUISA E SUA CARACTERIZAÇÃO.....	59
3.1.1	<b>A Natureza da Pesquisa</b> .....	59
3.1.2	<b>Tipo de Pesquisa</b> .....	62
3.2	COLETA DE DADOS .....	63
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	65
3.4	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	67
<b>4</b>	<b>A SIDERURGIA E A CSN</b>	
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA - BRASIL E NO MUNDO .....	69
4.2	A COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL – CSN.....	70
4.2.1	<b>A empresa</b> .....	70
4.2.2	<b>Breve histórico – datas importantes</b> .....	71

4.2.3	<b>Missão, visão, crenças e valores da CSN</b> .....	78
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	79
4.4	RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CSN.....	82
4.5	RESPONSABILIDADE AMBIENTAL DA CSN .....	93
4.6	GESTÃO AMBIENTAL DA CSN.....	97
4.7	INDICADORES AMBIENTAIS.....	100
4.7.1	<b>Qualidade do ar</b> .....	100
4.7.2	<b>Consumo específico de água</b> .....	102
4.7.3	<b>Resíduos do processo produtivo</b> .....	104
5	<b>DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b>	
5.1	COMPARAÇÃO RESUMIDA DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS BÁSICAS.....	106
5.1.1	<b>A prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações colabora para o fortalecimento da marca junto aos diversos públicos ?</b> .....	110
5.1.2	<b>Você acha que os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos?</b> .....	112
5.1.3	<b>Você acredita que a prática da RSE e do Desenvolvimento Sustentável traz vantagens competitivas para as organizações? É importante para a continuação e crescimento da empresa próximos anos, assim como para a sua internacionalização? ...</b>	114
5.1.4	<b>A utilização do Balanço Social, ou indicadores ambientais causam impactos positivos para a organização? Por quê?</b> .....	115
5.2	ANALISE AS AÇÕES SOCIO-AMBIENTAIS DA CSN EM RELAÇÃO À COTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTETÁVEL.....	116
5.2.1	<b>Ações Sociais</b> .....	117
5.2.2	<b>Ações Ambientais</b> .....	119
5.3	ANÁLISE DAS AÇÕES SÓCIO-AMBIENTAIS EM RELAÇÃO ÀS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A ORGANIZAÇÃO .....	124
6	<b>CONCLUSÃO</b>	
6.1	CONCLUSÕES .....	128

6.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	130
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>141</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo, inicialmente, contextualiza o assunto da pesquisa; em seguida, formula o problema, considera os pressupostos e apresenta os objetivos a serem alcançados. Por fim, delimita o estudo e destaca a sua relevância.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário mundial, a partir da última década do século passado, apresenta-se como um universo múltiplo e complexo, caracterizado por uma crescente internacionalização da produção, do mercado, do trabalho e da cultura.

A humanidade vive, atualmente, um novo momento histórico, cuja dinâmica dominante é a globalização, que segundo Ramonet (1998, p.55)

“Constitui a característica principal do ciclo histórico em que entramos, depois da queda do muro de Berlim (1989) e do desaparecimento da União Soviética, em dezembro de 1991. O poder da globalização é tal que nos obriga a redefinir conceitos fundamentais sobre os quais se apoiavam o edifício político-democrático construído no final do XVIII, como Estado-nação, soberania e cidadania.”

O fenômeno é amplo e traz consigo grandes transformações. Porém, o ponto central da mudança é marcado pela expansão mundial das grandes corporações internacionais, que passaram a exercer um papel decisivo na economia mundial. A força dessas corporações, e suas atuações geográficas, mudam o enfoque do jogo econômico. No passado, quem fazia as grandes decisões econômicas eram os governos. Agora, são as empresas que estão decidindo, basicamente, o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços utilizados pelos seres humanos. Com isso, o papel dos Estados foi consideravelmente alterado: são menos autônomos e perderam o controle

exclusivo sobre os processos econômicos e sociais, dentro de seus próprios territórios.

O processo de globalização imprime um aumento do fluxo do comércio internacional e das atividades financeiras, fortalecendo as empresas que, por sua vez, passaram a influenciar os órgãos públicos, criando interdependências que aumentaram a vulnerabilidade externa dos países, fazendo com que os Estados perdessem o controle sobre a geração de riquezas e passassem a se concentrar na garantia da estabilidade econômica interna, em detrimento das políticas públicas de caráter social. Nesse sentido, Felix (2003) considera que os Estados não detêm mais a exclusividade sobre os processos econômicos e sociais dentro de seus territórios, e que as políticas nacionais e as próprias opções políticas têm sido consideravelmente influenciadas pela força do mercado mundial.

Por outro lado, a globalização, na medida em que trouxe implícita a evolução dos meios de comunicação e das tecnologias de informação, influenciou, também, a conduta das empresas, que observam com mais cuidado, a imagem que a organização transmite ao público, pois seus atos passaram a ser mais divulgados e portanto, mais sujeitos ao controle da sociedade.

Em razão desse fato e das transformações ocorridas ao longo dos tempos, a sociedade passou a ter uma tendência crescente de esperar das empresas um comportamento também social e, não apenas, que sejam instituições que fabricam produtos ou prestam serviços, gerando lucros. Espera-se que as organizações tenham a responsabilidade de assumir problemas sociais básicos e participem, ativamente, do crescimento e bem

estar social das comunidades onde estão inseridas, conforme Grayson e Hodges (2001) *apud* Monteiro (2006, p.12) “as empresas podem ser a força motriz do progresso da humanidade, estimulando avanços tecnológicos, médicos e econômicos que melhorem a vida das pessoas, ampliem sua mobilidade e liberdade e criem oportunidade para muito mais gente.”

É preciso considerar, também, que o ritmo acelerado com que o homem vem consumindo os recursos naturais da Terra, e poluindo a sua atmosfera, criou uma grande preocupação mundial com o meio ambiente e com o desenvolvimento futuro da humanidade, que fica evidenciada pelas sucessivas reuniões e eventos, ocorridos a partir de 1972, sob o patrocínio da ONU, tais como: Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano (Estocolmo - 1972), Relatório Brundtland (1987), também chamado de “Nosso Futuro Comum” - que já consolidava o conceito de Desenvolvimento Sustentável, Rio 92 (Rio de Janeiro - 1992) – que lançou as bases para a Agenda 21 e o Protocolo de Kyoto, Rio +5 (Rio de Janeiro - 1997) e Cúpula sobre Desenvolvimento Sustentável (Joanesburgo – 2002), culminando com o importante documento iniciado na Rio 92, reavaliado por comissões internacionais, ratificado pela Unesco e aprovado pela ONU, em 2002, “A Carta da Terra” segundo Gonçalves (2005), “um documento de importância singular, equivalente à Declaração dos Direitos Humanos para a área de Meio Ambiente”, cujo preâmbulo traz os seguintes dizeres:

“Estamos diante de um momento crítico da história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida em que o mundo torna-se cada vez mais independente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar

forças para gerar uma sociedade sustentável global, baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura de paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.”

(A CARTA DA TERRA, 2004)

Esta preocupação com a sustentabilidade está se tornando um dos fatores responsáveis pela criação, nas empresas, de uma cultura de responsabilidade social, que vai bem além da tecnologia e do processo produtivo, conforme Ashley (2002, p.5) :

“A nova realidade de mercado fez com que as empresas investissem mais em outros atributos hoje essenciais, além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários ou produtos e à qualidade e preservação do meio ambiente.”

Kotler (1998, p.24) corrobora Ashley ao afirmar que “as empresas devem assumir a responsabilidade pelo meio ambiente, atendendo a três critérios quanto aos seus produtos: satisfação do cliente, interesse público e lucro da empresa”, abordagem que confirma a importância do meio ambiente como fator de sobrevivência das empresas no século XXI, numa clara alusão de que com relação ao produto, “a qualidade é uma imagem que não mais se separa do impacto ambiental” (OTTMAN, 1993, p.8)

A crescente adoção desses novos atributos por parte das empresas permite deduzir que está havendo um aumento considerável de organizações que adotam um comportamento socialmente responsável, favorecendo o meio ambiente e as comunidades onde estão localizadas. O empresariado começa a entender que o objetivo de obtenção do lucro está fortemente ligado ao de ações de responsabilidade social, pois a continuidade dos negócios pode ser

bastante influenciada pela sua aceitação na comunidade. Nota-se uma crescente conscientização das organizações no sentido de assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, tendência que fica cada vez mais evidente pelos balanços sociais das empresas, publicados em seus relatórios anuais.

Dentre as organizações que estão assumindo esse novo papel destacam-se as do setor siderúrgico, caracterizado por empresas de grande porte, de capital elevado, de grande número de empregados diretos e indiretos e por ocuparem extensas áreas territoriais e serem, na maioria dos casos, os principais empregadores dos municípios onde estão localizadas, além de serem empresas cujo processo produtivo, pela sua própria natureza, é agressivo ao homem e ao meio ambiente, exigindo cuidados e equipamentos especiais de modo a minimizar os efeitos nocivos do processo.

A título de exemplo, cita-se o caso da Usiminas, que se tornou a primeira usina siderúrgica da América Latina a obter o selo ELV (*End of Life Vehicles*), voltado para produtos utilizados no setor automotivo, que visa à restrição ao uso de substâncias nocivas na produção do aço que possam comprometer o meio ambiente quando o veículo encerra o seu ciclo de vida útil.

Outro exemplo é o caso da siderúrgica de Tubarão: “A conservação da biodiversidade e o uso sustentável dos recursos naturais são preocupações da Acelor Mittal Tubarão. A eficiente gestão ambiental da siderúrgica capixaba, com investimentos ambientais superiores a U\$ 100 milhões, em 2006, em tecnologia e capacitação profissional, garantiu que a empresa fosse vencedora do 5º Prêmio do Programa Benchmarking Sócio-ambiental Brasileiro, na categoria Menção Honrosa. É a terceira vez consecutiva que a siderúrgica recebe a comenda” (IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia, 2007)

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações da iniciativa privada estão cada vez mais assumindo papéis até então de responsabilidade dos governos, numa interação muito próxima e crescente com as comunidades e com o terceiro setor. Esse movimento acontece, também, no Brasil onde muitas empresas estão desenvolvendo ações de cunho social, objetivando beneficiar seus *stakeholders*, em particular as comunidades onde estão inseridas; dentre elas destacam-se as empresas do setor siderúrgico.

Nesse contexto, a pesquisa proposta pelo presente trabalho pretende responder ao seguinte questionamento:

***as ações de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvidas pela CSN contribuem para o desenvolvimento sustentável e podem trazer vantagens competitivas para a organização?***

## 1.3 PRESSUPOSTOS

As sociedades atuais, entre elas a brasileira, já estão reconhecendo a responsabilidade social como valor que a cada dia se torna mais presente nos negócios das grandes corporações, tornando-se, inclusive, fator de avaliação e preferência para investidores que operam nas maiores bolsas de valores. Aliado a isso, verifica-se que o consumidor dá preferência a marcas vinculadas a obras importantes de cunho social, percebendo-se, assim, que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem crescendo em importância nos negócios das grandes empresas. Todavia, o tema é relativamente recente, dinâmico e até polêmico, levando-se a supor, inicialmente, que mesmo contribuindo para melhorar a visibilidade das empresas, não é sistêmico,

merecendo uma investigação mais apurada para descrever como as ações de responsabilidade social são desenvolvidas nas grandes empresas do setor siderúrgico nacional.

## 1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.4.1 Objetivo Geral

A R S E é um assunto que vem despertando grande interesse, seja da mídia, dos governos, das empresas e da sociedade em geral. Entretanto, a literatura sobre o tema ainda não é suficiente, dada à própria natureza do mesmo e sua relativa imaturidade. Por isso, pretende-se, no presente trabalho:

**descrever como as ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, identificando se elas contribuem para o desenvolvimento sustentável e se trazem vantagens competitivas para a organização.**

### 1.4.2 Objetivos Específicos:

- 1 Aprofundar o conhecimento acerca do tema responsabilidade social empresarial, por meio de um relato histórico desde o seu surgimento até os dias atuais;
- 2 Identificar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela CSN, caracterizá-las e descrever a forma como são abordadas pela empresa.
- 3 Descrever os efeitos das ações de responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável e para os negócios da empresa.

## 1.5 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco principal do estudo será a percepção de gerentes da empresa e de pessoas da comunidade, ligadas ao meio ambiente, em relação às práticas ambientais realizadas pela CSN, procurando-se verificar qual o grau de contribuição dessas práticas para o desenvolvimento sustentável e para os negócios da empresa.

Ênfase maior será dada às ações sociais e ambientais realizadas pela empresa na sua principal unidade de produção, a Usina Presidente Vargas, localizada em Volta Redonda – RJ.

O estudo não levará em consideração as ações desenvolvidas pela empresa em suas unidades localizadas fora do país, nem nas unidades recém-adquiridas e não diretamente ligadas ao processo siderúrgico, como, por exemplo, logística e embalagem.

No recorte temporal, a análise ficará delimitada pelas ações de responsabilidade sócio-ambiental desenvolvidas pela empresa, objeto da pesquisa, a partir de 2001, ano da assinatura do Termo de Ajuste de Conduta – TAC com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, com destaque para o período 2005/2006.

## 1.6 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A sociedade atual tem sido marcada pelas crescentes disparidades econômicas, sociais e ambientais que geram a exclusão da maioria das pessoas, ou melhor, uma inclusão subordinada a situações de risco e degradação humana. Tal fato, em um país como o Brasil, que possui uma disparidade muito grande entre pobres e ricos, de imediato, suscita o



questionamento: é possível melhorar essa situação? Acredita-se que sim e entende-se que a gestão de responsabilidade social seja uma alternativa eficiente.

O movimento pela responsabilidade social apresenta o tema como algo cada vez mais importante no comportamento das organizações, influenciando os objetivos, crenças e o próprio significado das empresas. Assim, a responsabilidade social torna-se uma estratégia que visa diminuir os problemas sociais ao mesmo tempo em que possibilita o aumento do lucro e potencializa o desenvolvimento da empresa, através da conscientização do consumidor por produtos e serviços que geram melhoria para o meio ambiente e comunidade, reconstruindo, dessa forma, um novo coletivo social, ou seja, o conceito de responsabilidade social mudou a sociedade e as empresas também precisam assumir novas dinâmicas de relacionamento, conforme Borger (2001). Fica evidente que as organizações devem assumir compromissos com a sociedade, expressos por ações que tragam benefícios e melhorem a qualidade de vida da comunidade, mas, ao mesmo tempo, elas devem assegurar a sua própria sustentabilidade.

Entretanto, mesmo com essa tendência, que traz um novo significado para o entendimento da RSE, ainda se percebe, principalmente no Brasil, uma resistência por parte do empresariado que acredita serem os problemas sociais de competência exclusiva do Estado. No entanto, enquanto o governo não mudar suas estruturas burocráticas e ineficientes não poderá cumprir sua tarefa institucional de cuidar de cada cidadão. Dessa forma, as empresas podem contribuir e impulsionar as mudanças necessárias sem assumir, em nenhuma hipótese, a responsabilidade do Estado. É preciso reconhecer que a

globalização alterou os padrões de oferta de bens e serviços, introduzindo uma nova independência que fragiliza o modelo convencional do Estado-nação, tornando quase compulsório e urgente um movimento de descentralização e fortalecimento da sociedade civil na qual o Governo forte é substituído pelo surgimento de uma ação comunitária forte, atuante, reivindicadora e mobilizadora. Nessa ótica, Melo Neto e Fróes (2001) afirmam que o cidadão não mais depende do Estado para lhe conferir cidadania. Ele próprio a exige, pois sabe, que na falta de um Estado provedor de cidadania, ele pode contar com serviços comunitários provedores de cidadania.

Ainda de acordo Melo Neto e Fróes (2001, p.3), surge uma nova ordem social com expectativa de diminuir a pobreza e a exclusão social, havendo:

“Predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial; Mudanças profundas na relação do cidadão com o governo; surgimento de uma nova concepção de Estado; substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social; diminuição da influência, da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias; abertura de novos canais de reivindicações sociais e emergência de redes de solidariedade social”.

Mesmo nesse novo cenário, fica claro que a responsabilidade social não pode se restringir ao assistencialismo, pois sua missão é atuar como agente transformador social, que presta benefícios coletivos. Isso contribui para a construção de uma nova consciência, caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais desfavoráveis como ocorre, por exemplo, no Brasil.

A preocupação mundial com o desempenho da responsabilidade social se revela através das iniciativas, antes, consideradas pontuais mas que, hoje, já se concretizam como ferramentas de controle sócio-ambiental e econômico, utilizadas em muitas empresas por compreenderem que, se não houver uma contrapartida delas em melhorar a prática da cidadania, não haverá

consumidores para seus produtos e serviços. Portanto, hoje, desenvolver processos e programas de responsabilidade social se constitui em diferencial de mercado e de sobrevivência das empresas.

Nesse contexto, acredita-se que o presente trabalho, desenvolvido na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), empresa de grande destaque na siderurgia brasileira e de projeção internacional, servirá para esclarecer como empresas de grande porte, no Brasil, estão entendendo responsabilidade social e de que forma estão conduzindo as ações de responsabilidade social no seu âmbito de atuação. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para ampliar as discussões e o conhecimento sobre o tema, bem como identificar fatores que venham a facilitar o entendimento da dimensão social na atuação das empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta fase do trabalho, realizou-se um estudo bibliográfico sobre o tema, possibilitando conhecer o pensamento de vários autores a respeito do mesmo. Procurou-se reunir, entender e assimilar as diferentes linhas de pensamento, de modo a sedimentar a base de conhecimento necessária à consecução dos objetivos propostos. O capítulo é composto pelos seguintes itens:

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

2.2 Meio ambiente e Ecologia

2.3 Desenvolvimento Sustentável

2.4 Organização ambientalmente responsável

No item 2.1, procurou-se caracterizar a responsabilidade social e mostrar a sua evolução ao longo do tempo até os dias atuais, inclusive no Brasil. O item 2.2 pretende mostrar a importância do meio ambiente e da ecologia. No item 2.3, procurou-se caracterizar o que vem a ser o desenvolvimento sustentável e, finalmente, no item 2.4 procurou-se descrever o que vem a ser uma organização ambientalmente responsável.

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Nos países desenvolvidos, a preocupação do empresariado com o bem-estar da sociedade é uma prática bastante difundida. No Brasil, em relação a esses países, ainda é pequena. No entanto, percebe-se um movimento crescente de empresas brasileiras que estão assumindo responsabilidades em relação aos seus “*stakeholders*”, pois cada vez mais essas empresas estão se defrontando com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro. “ Para elas, ação socialmente responsável já se

transformou em estratégia corporativa, deixando para trás o estágio de mera tendência.” (TREVISAN, 2002)

### **2.1.1 Histórico**

A responsabilidade social empresarial não nasceu de fatos, datas, personalidades e locais definidos, comuns à maioria dos fatos históricos. Na realidade, é decorrente da mudança de postura das organizações frente às questões sociais que vêm evoluindo ao longo do tempo.

Tenório (2004) considera que a abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós - industrial, o conceito evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável.

Do início do século XX até a década de 50, a sociedade transitava do modelo de economia agrícola para a industrial. A evolução tecnológica e a aplicação do conhecimento científico, na organização do trabalho, alteraram totalmente o processo produtivo e o trabalho artesanal cedeu espaço para a especialização da tarefa. Começaram a surgir classes organizadas de trabalhadores especializados que, aos poucos, foram tomando consciência de seus direitos. Com isso, as relações de trabalho existentes na época foram afetadas, gerando debates sobre as obrigações das empresas em relação aos

seus empregados, forçando a autoridade política a formular leis de proteção aos direitos do trabalhador.

Assim, os primeiros gestos das empresas no atendimento aos anseios sociais foram compulsórios, apenas para cumprir a legislação. Nessa época a maximização do lucro era o objetivo maior das empresas e pensava-se que este seria obtido apenas com a racionalidade e definição de objetivos voltados para a economia interna da organização. A satisfação do trabalhador, do cliente ou fatores externos não eram considerados ou, quando considerados, não tinham significado expressivo no desempenho organizacional. De modo geral, o empresário presumia que a organização era imune aos fatores não pertinentes a sua realidade interna. Entendia, também, que a prática de ações sociais era caridade, não contribuía para o desenvolvimento da sociedade e nem era de responsabilidade das empresas. Porém, à medida que a industrialização se expandia, fazendo crescer a produção e gerando empregos, aumentavam, também, os problemas ambientais e as dificuldades nas relações trabalhistas. A sociedade, sentindo o efeito desses fatos, se mobilizou e passou a pressionar governos e organizações no sentido de solucionar os problemas oriundos da industrialização. Com isso, surgiram as primeiras tentativas de controle social das atividades empresariais. Logo, a responsabilidade social empresarial que, nessa fase, era restrita à criação de empregos, pagamento de impostos e geração de lucros, passou a incorporar o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. Segundo Tenório (2004, p.16):

“...no início do século XX, a responsabilidade social limitava-se apenas ao ato filantrópico, que inicialmente assumia caráter pessoal, representado pelas doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações, como a Ford, Rockefeller e

Guggenheim. Posteriormente, com as pressões da sociedade, a ação filantrópica passou a ser promovida pela própria empresa, simbolizando o início da incorporação da temática social na gestão empresarial.”

Mesmo com alguns avanços (TENÓRIO 2004), a responsabilidade social empresarial, até a década de 50, assume dimensão estritamente econômica que se resume à capacidade da empresa de gerar lucros, criar empregos, pagar impostos e cumprir as obrigações legais.

A partir de 1950, com o desenvolvimento da sociedade denominada pós industrial, o objetivo de maximização do lucro das empresas passou a ser questionado, pois outros fatores foram agregados na análise organizacional. Passou-se a buscar o aumento da qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização empresarial de múltiplos objetivos e a valorização das ações sociais tanto das empresas quanto dos indivíduos. Surgiu uma nova concepção do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, com o entendimento de que as empresas estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade.

Com essa nova concepção, o tema ganha destaque e a partir da década de 1970 surgem vários trabalhos que o discutem.

Preston e Post apud Borger (2001, p. 40) “propõem o termo responsabilidade pública porque entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública”. Porém a própria Borger, afirma que a idéia é vaga e pouco aplicável, argumentando ser difícil delimitar o que é público e privado. Entretanto, reconhece a importância do trabalho de Preston e Post, pois os autores defendem a idéia de que os “negócios e a sociedade são sistemas interpenetrantes.”

Posteriormente, esse conceito é ampliado por Carrol (1979) apud Borger (2001, p.41) que propõe o que a autora denominou “Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial”, que integra a responsabilidade social empresarial num modelo único, conforme figura 1, composto pelas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, surgidas das expectativas da sociedade, conforme a seguir:

#### I - Responsabilidade Econômica

A responsabilidade de natureza econômica é a função primordial dos negócios, razão pela qual ocupa a base da pirâmide. Possuir responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços e vendê-los com lucro. Os demais papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.

#### II - Responsabilidade Legal

A responsabilidade legal considera que boas empresas cumpram as leis e atendam às suas metas empresariais conforme determinam as exigências legais. Então, obedecer às leis torna-se pré-requisito para a sustentabilidade dos negócios de uma empresa. Ainda se espera, dos negócios gerados pelas empresas, que os mesmos tenham especificidades estabelecidas pelos governos que possuem, como principal objetivo, a regulamentação das leis que são, muitas vezes, resultado de políticas públicas, formando, desta maneira, o ambiente legal e institucional no qual as empresas operam.

#### III - Responsabilidade Ética



A responsabilidade ética exige um comportamento empresarial baseado em legitimidade, transparência e também voltado ao desenvolvimento do bem comum. Adotar esta postura pelas empresas significa que as lideranças, que detêm o poder de decisão, considerem as conseqüências de suas ações, fazendo com que os deveres sejam cumpridos e a sociedade seja beneficiada.

#### IV – Responsabilidade Filantrópica

A responsabilidade filantrópica tem características voluntárias e oriundas da real vontade das empresas em realizar práticas voluntárias de relevância social e não, necessariamente, obrigadas pela economia ou governos locais. As atividades discricionárias realizadas pelos gestores de empresas incluem: efetuar doações a obras beneficentes, ajudar financeiramente projetos sociais da comunidade, apoiar entidades filantrópicas, operacionalizar programas internos contra drogas e alcoolismo, montar projetos de geração de renda etc.

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: CARROL, 1991 *apud* BORGER (2001, p. 43)

Na década de 80 surgiu a teoria do *stakeholder*, que visa a atingir vários objetivos, tanto os da empresa quanto os propostos pelos agentes envolvidos. Essa teoria incorpora, ao modelo teórico da responsabilidade social empresarial, a visão sistêmica, segundo a qual as companhias interagem com vários agentes influenciando no meio ambiente e recebendo a influência deste.

Mais tarde, já na década de 90, a Responsabilidade Social Empresarial passou a integrar o desenvolvimento sustentável, dando origem a um novo conceito, cujo objetivo, segundo Tenório (2004), é obter crescimento econômico com a melhoria da qualidade de vida da sociedade, por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais. Dessa forma, as empresas conquistariam o respeito e admiração de empregados, consumidores, fornecedores e sociedade, garantindo a sustentabilidade e a continuidade dos negócios no longo prazo.

O tema é dinâmico, continua em evolução e predomina nos dias atuais, conforme acima descrito.

### **2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil**

A RSE, no Brasil, vem crescendo e ganhando impulso. As realizações nesse sentido são mostradas pela mídia a cada dia. Em paralelo, foram criados prêmios que valorizam as práticas sociais realizadas. Mas a questão que se coloca é a forma como as empresas que trabalham com o gerenciamento responsável realizam suas ações: as desenvolvem num trabalho sistêmico e efetivo em relação às suas práticas sociais ou, apenas, como um modismo? Inicialmente, seguindo a linha histórica, as ações eram filantrópicas e pontuais, mas aos poucos, estão mudando, embora ainda privilegiando a marca da empresa, e não, as necessidades reais da comunidade, preferindo montar seus próprios institutos com o nome da marca da empresa, no sentido de favorecer a sua estratégia de marketing, que, de acordo com Melo Neto e Fróes (2001, p.38)

“Melhora a imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria de sua reputação. Portanto, quando as empresas decidem por um projeto próprio, muitas preferem não apoiar causas como hanseníase, prostituição infantil, abuso sexual, velhice, cegueira, porque são considerados mercadologicamente incorretos.”

Percebe-se que, na maioria dos projetos desenvolvidos pelas empresas, o impacto maior é na marca da empresa. Dessa forma, as proposições mais encontradas nos projetos são geração de renda, ecologia e ações direcionadas a crianças, porque não causam impactos supostamente negativos nas fotos apresentadas no balanço social, ao passo que a responsabilidade social das empresas deveria buscar a justiça social contribuindo para construção de um país mais justo e socialmente melhor. Ou seja, se as empresas são condutoras de mudanças na vida da sociedade deveriam também ser responsáveis pelos atores que se tornam seus dependentes. Assim, ser uma empresa socialmente responsável significa ir além de simples ações sociais, cuidando do desenvolvimento de um planejamento holístico sócio-ambiental, favorecendo a comunidade onde está inserida e atendendo às reais demandas dos envolvidos. O importante seria compreender que os problemas emergentes são difíceis e, muito provavelmente, não se resolvem tão-somente com medidas administrativas e tecnológicas. Manter a ordem empresarial instituída no paradigma de negócios de hoje é perpetuar a falência acelerada e gradativa do meio ambiente que empobrece a sociedade, as pessoas, a cultura e favorece a desigualdade social. É preciso mudar essa dinâmica. O negócio deve mudar para desempenhar um papel criativo no sentido de desenvolver uma cultura sustentável no planeta. As organizações devem se responsabilizar pelas conseqüências de seus erros e excessos do passado. Os negócios precisam assumir uma nova postura para alimentar a próxima fase de evolução que está

se instalando no mundo, com um mínimo de ruptura social e sofrimento humano.

Entretanto, o tema não é simples e tem muitas implicações. Para Berger (2001, p. 34):

“As questões éticas e sociais são complexas e voláteis, sendo extremamente difícil definir o que é um comportamento socialmente responsável, com uma percepção clara do que é certo ou errado, preto ou branco; as decisões são dicotômicas. Depende do momento histórico, varia de cultura para cultura, constituindo-se num desafio para gestão empresarial e determina a busca de modelos teóricos para se engajar na responsabilidade social. Algumas perguntas são levantadas: As empresas devem ser responsáveis pelo quê? Quanto é o suficiente? E quem decide? Não há respostas para essas perguntas, não podemos apertar os botões automáticos e detonar um processo de reconstrução moral e social para resolvemos os problemas sócio-ambientais que as empresas e a sociedade enfrentam; não existe um modelo que sirva para todos.”

No bojo dessa mudança de paradigmas e de toda complexidade de ação e reflexão embutidas, a sociedade civil deve assumir um papel de destaque na solução dos problemas, sugerindo às empresas e governos quais as possíveis soluções para as questões sociais, pois quem passa pelas dificuldades é que, teoricamente, tem melhores condições de falar sobre as suas reais necessidades.

Mesmo sem um modelo único, realmente difícil de ser concebido, percebe-se que as empresas brasileiras, nas suas práticas de responsabilidade social, têm agido de forma bastante parecida, o que sugere um modelo de gestão, conforme figura 2, adaptado de Melo Neto e Fróes (2004, p. 190).

I – Empresas Privadas que trabalham com Responsabilidade Social, atuando como principais investidores.

São as empresas que destinam parte de seu capital privado para desenvolver ações sociais nas comunidades onde estão inseridas. O objetivo é, de alguma forma, melhorar o desenvolvimento dessas comunidades, mas sem assumir o papel do Estado. A grande maioria das empresas que atuam nesta área são consideradas empresas de grande porte, pois contam com mais de 4 mil colaboradores.

## II – Fundações e Institutos

São criados pelas empresas para realizarem suas práticas sociais e funcionam como “braço social operativo” dessas empresas, passando a gerenciar toda a sua parte social, não interferindo, portanto, no processo produtivo da empresa. Na maioria dos casos, a fundação ou instituto adota o mesmo nome da empresa que lhe deu origem. Este modelo tem sido o mais adotado pelas empresas.

## III – Investimento Social Privado – ISP

É o aporte de capital destinado pelas empresas para a realização de suas práticas sociais. Esta prática surgiu em 2001, após pesquisa sobre responsabilidade social empresarial, realizada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE junto às 48 empresas filiadas. As práticas realizadas pelas empresas costumam ser na forma de projetos sociais próprios ou apoiando projetos de Organizações Não Governamentais - ONG.

## IV – Projetos Sociais Próprios

São os projetos sociais que a empresa realiza. Normalmente têm, como público alvo, crianças, jovens e idosos. Em alguns casos, surgem projetos mais específicos como geração de renda e capacitação de professores. Percebe-se que há um interesse das empresas em realizar projetos próprios, utilizando, para esse fim, a força de trabalho dos seus colaboradores.

## V – Parcerias

São comumente realizadas com entidades cujo negócio está na mesma linha do projeto que a empresa quer desenvolver. Existe por parte da empresa a preocupação em avaliar a credibilidade do parceiro junto à comunidade, de modo a evitar desgaste da sua marca caso a imagem do parceiro seja negativa para a comunidade. Uma estratégia que tem sido utilizada é a de parcerias com o governo e, muitas vezes, com outras empresas, ONG ou outras fundações.

## VI – Balanço Social

Balanço Social (BS) é um instrumento para que organizações comprometidas com a qualidade de vida da sociedade apresentem, em uma forma padrão, os seus investimentos na área. O BS é gerado pela empresa, que comanda o planejamento, execução, acompanhamento e controle dos projetos e ações sociais por ela desenvolvidos ou como apoio a terceiros. Pode ser usado como ferramenta gerencial para medir o desempenho da empresa no campo social.

## VII – Voluntariado Empresarial

Consiste no estímulo à participação dos empregados nas ações sociais desenvolvidas pela empresa, sejam elas propostas pela própria empresa ou por grupos de empregados. Algumas empresas motivam seus funcionários a participarem de projetos sociais, porque, geralmente, a prática responsável melhora ânimos, motiva o colaborador e funciona como eficiente ação de *endomarketing* para as empresas. A ação voluntária empresarial voltada pelas organizações a projetos externos, na maioria das vezes tem caráter filantrópico e seu objetivo principal é contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico (assistência social, saúde, educação, etc). A prática do voluntariado empresarial se constitui em comportamento socialmente responsável que a empresa pode realizar.

## VIII - Ferramenta de Gestão

Ferramentas de gestão são mecanismos de controle de processo que as empresas utilizam, procurando, dessa maneira, organizar as atuações de responsabilidade social desenvolvidas, assim registrando e atualizando as questões relevantes da RSE. Essas ferramentas podem ser usadas como mecanismos de auto-avaliação e aprendizagem sobre o tema em questão. A princípio sua utilização é de uso interno, funcionando como instrumento de controle das ações sociais realizadas pela organização. Hoje, são mais de 1200 empresas, inclusive a CSN, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que utilizam a metodologia proposta pelo Instituto.

Essa metodologia tem por objetivo fornecer às empresas a possibilidade de um autodiagnóstico mais preciso e aprofundado, podendo dessa forma avaliar os impactos de suas ações, buscar soluções e definir metas.

O quadro a seguir mostra os temas do questionário de auto-avaliação proposto pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.



Tabela 1: Questionário de Auto-avaliação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

VALORES, TRANSPARÊNCIA	Auto-regulação da conduta	-Compromissos éticos -Enraizamento na cultura organizacional
	Relações transparentes com a sociedade	-Diálogo com as partes interessadas -Relações com a concorrência -Balanço social
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	-Relações com os sindicatos -Gestão participativa -Participação nos resultados e bonificações
	Respeito ao indivíduo	-Compromisso com o futuro das crianças -Valorização da diversidade
	Trabalho decente e respeito ao trabalhador	-Compromisso frente às demissões -Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho -Preparação para a aposentadoria -Política de remuneração, benefícios e carreira
MEIO AMBIENTE	Gerenciamento de impacto ambiental	-Gerenciamento do impacto no meio ambiente do ciclo de vida dos produtos e -Minimização de entradas e saídas de materiais
	Responsabilidade frente às gerações futuras	-Comprometimento da empresa com a causa ambiental -Educação ambiental

FORNECEDORES	Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores	-Critério de seleção e avaliação de fornecedores -Trabalho infantil na cadeia produtiva -Relações com os trabalhadores terceirizados -Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
CONSUMIDORES/ CLIENTES	Dimensão social do consumo	-Política de marketing e comunicação comercial -Excelência do atendimento -Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços
COMUNIDADES	Relações com a comunidade local	-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno -Relações com organizações locais
	Ação social	-Financiamento -Gestão da ação social -Foco e alcance da ação social -Integração entre empresa e ação social
	Trabalho voluntário	-Estímulo ao voluntariado
	Transparência política	-Contribuições para campanhas políticas -Práticas anticorrupção
GOVERNO E SOCIEDADE	Liderança social	-Liderança e influência social -Participação em projetos sociais governamentais

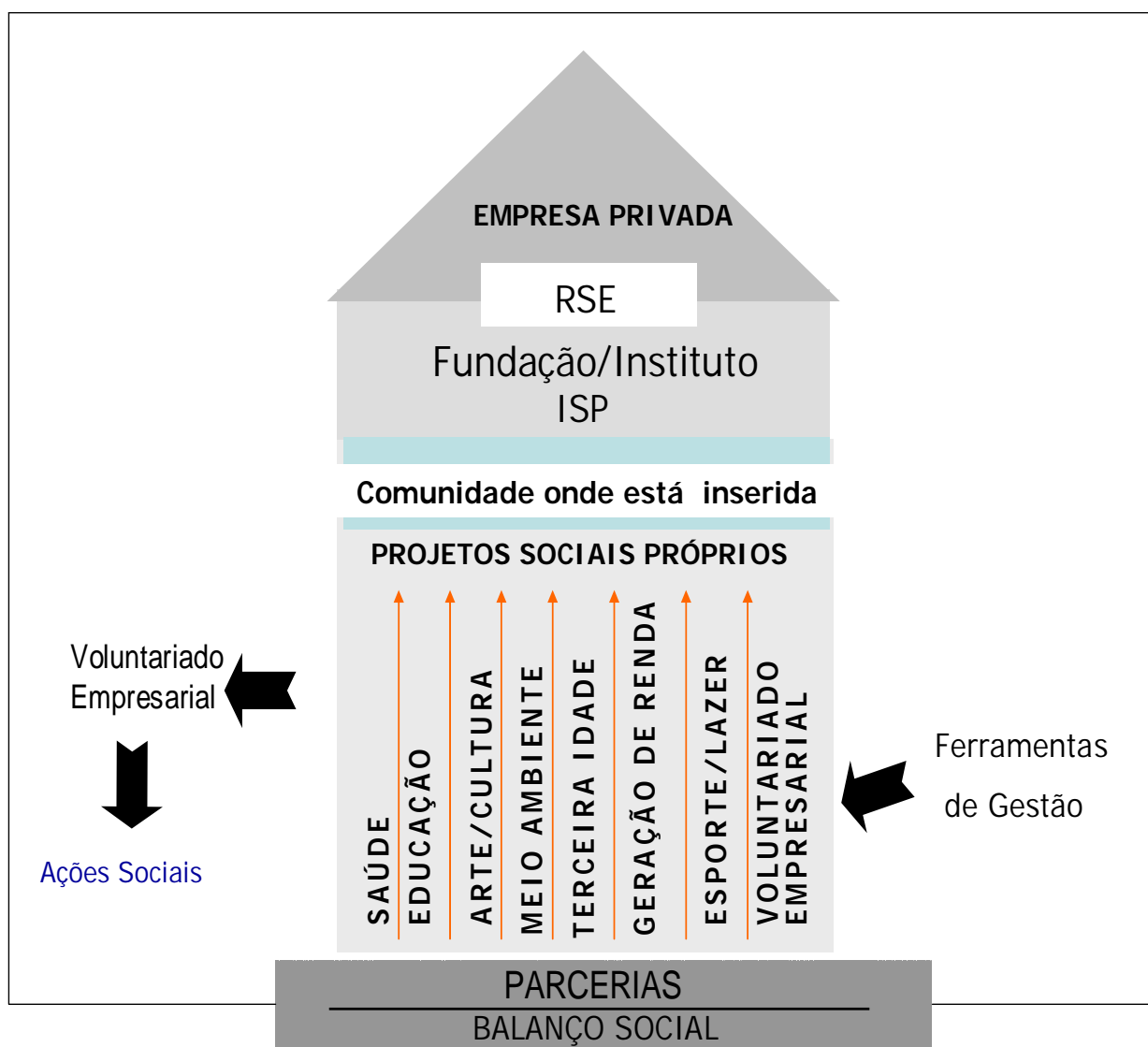
Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2003)

## IX – Ação Social

Ação social relacionada à responsabilidade social comumente se refere a qualquer ação que leva em conta ações ou reações de outros indivíduos e é modificada baseando-se nesses eventos. Através das ações sociais

encontramos a realização dos resultados oriundos dos projetos e práticas sociais desenvolvidos pelas empresas.

Figura 2: A Gestão da Responsabilidade Social Empresarial nas Empresas Brasileiras



Fonte: Adaptado de Melo Neto e Fróes (2001, p.190).

## 2.2 MEIO AMBIENTE E ECOLOGIA

Segundo Odum (1988), a palavra ecologia deriva do grego *oikos*, com o sentido de casa e *logos*, que significa estudo; portanto, literalmente, ecologia seria o “estudo do lugar onde se vive”. Num sentido mais amplo, “estudo do ambiente da casa”, incluindo todos os organismos contidos nela e todos os processos funcionais que a tornam habitável.

Num paralelo com a palavra economia, que deriva da mesma raiz grega *oikos* e de *nomia*, que significa manejo, gerenciamento, portanto “o manejo da casa”, Odum faz deduções sobre a origem comum que deveria conduzir essas duas ciências no sentido de se completarem, trazendo benefícios para toda a sociedade e, não, como se afigura hoje, as duas quase sempre assumindo posições antagônicas, resultante das visões diferenciadas que têm do mundo que nos cerca e que precisam ser ajustadas, para que o homem continue a usufruir e viver nessa grande casa comum, a Terra.

A história da humanidade mostra que, no início, os indivíduos davam um sentido prático ao local onde viviam, o seu ambiente. Para sobreviverem, era indispensável conhecerem os rios, as matas, as plantas, os animais, o clima, as forças da natureza. Porém, com a descoberta do fogo e de outros instrumentos, o homem passou a intervir no seu ambiente e essa intervenção foi crescendo, a ponto de, nos dias de hoje, com o avanço tecnológico, o homem aparentemente esqueceu que faz parte da natureza e que depende dela para sobreviver. Isso é reforçado pelos sistemas econômicos que, de modo geral, valorizam os feitos humanos que trazem benefícios primários para o indivíduo, mas dão pouco valor aos produtos e serviços da natureza, que trazem benefícios para toda a humanidade. Os homens pensam que os

recursos naturais são inesgotáveis ou, até mesmo, substituíveis por inovações tecnológicas, por exemplo, no caso dos combustíveis. Contudo, a civilização ainda depende do ambiente natural, não apenas para a geração de energia e obtenção de minérios e metais mas, sobretudo, para a manutenção do ciclo do ar e da água, que são processos vitais para todos os seres vivos. É preciso ter em mente, conforme cita Odum (1998, p.1) que “As leis básicas da natureza não foram revogadas, apenas suas feições e relações quantitativas mudaram, à medida em que a população humana mundial e seu prodigioso consumo de energia aumentaram nossa capacidade de alterar o ambiente”. Muito embora pareça simples o entendimento das verdades contidas nessa afirmativa, na realidade não o é. Por razões diversas, ainda é difícil, para o ser humano, perceber que a sua sobrevivência depende do seu conhecimento e da sua capacidade de usar a tecnologia de forma inteligente e harmoniosa, de modo a preservar o ambiente.

Nesse mesmo sentido, Capra (2005, p. 20) considera que a Ecologia “é o estudo das relações que interligam todos os moradores da Casa Terra”, podendo ser praticada como disciplina científica, como filosofia, como política ou como estilo de vida. Como filosofia, cita Arne Naess, filósofo norueguês que, no início da década de 70, estabeleceu uma distinção importante entre o que chamou de ecologia “rasa” e ecologia “profunda”.

“A ecologia rasa é antropocêntrica. Considera o homem como fonte de todo valor, está acima ou fora da natureza e atribui a esta um valor apenas instrumental ou utilitário. A ecologia profunda não separa o homem do ambiente; na verdade, não separa nada do ambiente. Não vê o mundo como uma coleção de objetos isolados e sim como uma rede de fenômenos indissolivelmente interligados e interdependentes. A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e encara o homem como apenas um dos filamentos da teia da vida. Reconhece que estamos todos inseridos nos processos cíclicos da natureza e que dele dependemos para viver.”

(CAPRA, 2005, p. 20)

A teoria dos sistemas vivos é o melhor arcabouço científico para o estudo da ecologia. Essa teoria tem raízes em vários campos da ciência e envolve uma nova maneira de ver o mundo e uma nova forma de pensar, conhecida como pensamento sistêmico, que significa pensar em termos de relações, padrões e contextos, um novo conjunto de conceitos utilizados para descrever a complexidade dos sistemas vivos.

Quando essa nova forma de pensamento é aplicada ao estudo das múltiplas relações que interligam os membros da Casa Terra, alguns princípios básicos, que esse autor denomina “princípios da ecologia”, podem ser reconhecidos, dentre os quais um se destaca pelos ensinamentos que nele estão implícitos, e que se mostra tão necessário nos dias atuais: “a vida, desde o seu início há mais de três bilhões de anos, não conquistou o planeta pela força e, sim, através de cooperação, parcerias e trabalho em rede.” (CAPRA 2005, p.25).

O autor considera que esses saberes correspondem à sabedoria dos antigos e, para ele, ensiná-los será o papel mais importante da educação no século XXI.

No aspecto histórico, a ecologia, como toda ciência, teve um desenvolvimento gradativo ao longo do tempo. Obras dos filósofos gregos já faziam referências evidentes a temas ecológicos. Contudo, na Grécia antiga não existia uma palavra para a ecologia; ela surgiu em 1866, quando se propôs a criação de uma nova e moderna disciplina científica, ligada ao campo da biologia que teria por função estudar as relações entre as espécies animais e o seu ambiente orgânico e inorgânico. Para denominá-la, foi utilizada a palavra

grega *oikos* (casa) e cunhou o termo “ecologia” (ciência da casa).” (LAGO e PÁDUA, 1989).

Como ciência propriamente dita, a ecologia data de 1900, mas, somente a partir segunda metade do século XX, entrou para o vocabulário popular, deixando de ser uma disciplina restrita ao universo da Biologia para se transformar num assunto de grande interesse e impacto na cultura humana, com influência nos diversos campos científicos, nas discussões políticas e no comportamento de vários grupos sociais. Através da ecologia muitas pessoas estão questionando o seu trabalho, o seu consumo, a sua saúde, a sua visão de mundo; crenças, já arraigadas, da ciência, da tecnologia, da política e da vida social estão sendo postas em cheque; valores filosóficos da integração homem/natureza, presentes em várias culturas, estão sendo questionados.

Além desses aspectos, o aumento do interesse pela ecologia tem como pano de fundo o dilema da época histórica que vive a humanidade. Diante de fatos como o aumento crescente do uso da energia atômica - para fins pacíficos ou não - o esgotamento dos combustíveis fósseis, a exaustão crescente dos recursos naturais, o aumento das emissões gasosas e dos efluentes industriais, o problema da sobrevivência passou a ser uma questão real cada vez mais presente nas discussões sobre o futuro da humanidade. Vive-se, hoje, uma crise única, diferente das crises pontuais já vividas no passado, pois as questões que se apresentam não são passageiras, mas cruciais e decisivas para o futuro da humanidade.

Com isso, a ecologia, o estudo do meio ambiente, tornou-se um assunto tão rico e vasto que se ramificou, de forma transversal, para todas as áreas do conhecimento, fazendo crescer nas pessoas e, em conseqüência, na

sociedade o que alguns autores chamam de “pensamento ecológico” e outros, como Trigueiro (2005, p. 13) de “consciência ambiental”, cuja expansão se dá “na exata proporção em que percebemos meio ambiente como algo que começa dentro de cada um e nós, alcançando tudo o que nos cerca e as relações que estabelecemos com o universo.”

Desde que surgiu, por volta de 1960, o movimento da “consciência ambiental” começou a se expandir, em nível mundial, mobilizando cientistas, políticos, governos e a sociedade de modo geral, num processo de participação conjunta para diagnosticar e pactuar formas de solucionar os problemas ambientais resultantes do desenvolvimento e do crescimento da humanidade. Com esse propósito, em 1972, em Estocolmo, foi realizada a “Conferência das Nações Unidas Sobre o Ambiente Humano”, chegando-se à conclusão de que era preciso redefinir o próprio conceito de desenvolvimento, em face da dimensão e complexidade das questões envolvidas. A tarefa, segundo Novaes (2005), ficou a cargo de uma comissão liderada pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Brundtland, que concluiu, em 1987, um relatório denominado “Nosso futuro comum”, documento que, na época, já apontava para os grandes problemas que a Humanidade enfrentaria hoje, quais sejam, reconhecer e aceitar que o planeta é finito e seus recursos são esgotáveis; que o meio ambiente é essencial para o bem estar e para o gozo dos direitos humanos e até mesmo para o direito à própria vida; que a proteção e a melhoria do meio ambiente humano constituem desejo permanente dos povos do globo terrestre e é dever de todos os Governos, por constituírem aspectos mais relevantes que afetam o bem-estar dos povos e o desenvolvimento do mundo inteiro.



Com base nesse documento, que ficou conhecido como Relatório Brundtland, a ONU, em sucessivas discussões e conferências, preparou a 2ª Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992 – a Rio 92 ou Eco 92, que reuniu 179 chefes de estado e de governo, que aprovaram três importantes documentos, que são produtos dessa conferência: a Convenção sobre Mudanças Climáticas, a Convenção sobre Diversidade Biológica e a Agenda 21.

A Agenda 21 é um documento que levou os países signatários a refletirem e se comprometerem global e localmente, na forma como governos, empresas e demais segmentos da sociedade poderiam ajudar na solução dos problemas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Tentava também criar mecanismos financeiros - a partir da ajuda dos países mais industrializados - para viabilizar os caminhos sugeridos.

Esse documento já previa que o desenvolvimento sustentável e a proteção do meio ambiente só seriam viáveis com o apoio das comunidades locais. Por isso, recomendava que se iniciasse a montagem das Agendas 21 locais.

No Brasil, alguns estados e municípios começaram a montar as suas Agendas 21 em 1992, logo após a conferência. No nível nacional, foi organizado um plano que teve início em 1997 e terminou em 2002.

Ainda segundo Novaes (2005), na Conferência Rio + 5, realizada em 1997, 65 países já haviam definido sua Agenda 21, assim como 2000 comunidades locais. Na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável,

em Joanesburgo, África do Sul, estimou-se que esse número tinha pelo menos dobrado.

Outro produto da Rio 92, a Convenção sobre Mudanças Climáticas, reconheceu claramente a importância que o efeito estufa tem no clima e fez recomendações genéricas no sentido de reduzir a emissão dos gases que causam esse efeito. Essas recomendações, de acordo com Goldemberg (2005), levaram à adoção, por muitos países, do Protocolo de Kyoto, o qual, em linhas gerais, determina que a emissão dos gases deveria ser reduzida, globalmente, em 5,2% até 2012, comparativamente às emissões de 1990. Foram negociadas cotas para os países, sendo que aqueles em desenvolvimento ficaram isentos, porque precisam crescer e desenvolver e também por terem contribuído muito pouco para as emissões no passado. Quanto às nações mais industrializadas – as principais responsáveis pelas emissões – teriam que reduzir as emissões em porcentagens variadas, mas que poderia chegar a 8% em 2012. Para os Estados Unidos, as reduções seriam de 2,5% até 2012, razão pela qual eles não concordaram em ratificar o Protocolo.

Ainda de acordo com Goldemberg (2005), o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – IPCC (sigla em Inglês), em seu terceiro relatório publicado em 2001, fez comparações com o segundo relatório, de 1995, e constatou fortes evidências da influência humana no clima global estabelecendo, também, com probabilidade de 90 a 99%, que o aumento da concentração de gases do efeito estufa contribuiu substancialmente para o aquecimento global nos últimos anos.

Mesmo com essas evidências científicas sobre o aquecimento global, os governos continuam a discutir o Protocolo de Kyoto, ainda sem a concordância dos Estados Unidos. Enquanto isso, desastres ambientais de grandes proporções como secas, enchentes, furacões e tsunamis ocorrem em várias regiões do planeta, dizimando populações, destruindo cidades e causando prejuízos incalculáveis.

É preciso reconhecer que muito se avançou, a nível nacional e mundial, nas últimas décadas, em termos ambientais. Entretanto, os desafios são muitos: é preciso respeitar os limites da Terra e de sua atmosfera no que diz respeito à poluição do solo, do ar e da água; ao buraco da camada de ozônio; aos males do efeito estufa; ao desmatamento; à extinção da biodiversidade; e à perda de solo e água, além da poluição dos oceanos.

Vencer esses desafios é tarefa que depende dos governos, de instituições políticas, econômicas e sociais, de valores culturais, das empresas e de cada cidadão. Vale aqui lembrar Boff (2000 a, p. 47):

“Ecologia tem a ver com as relações de tudo com tudo, em todas as dimensões. Tudo está interligado. Não há compartimentos fechados, o ambiental de um lado e o social do outro. A ecologia social pretende estudar as conexões que as sociedades estabelecem entre seus membros e as instituições e as de todos eles com a natureza envolvente.”

### 2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável, referendado pela ONU, surgiu em 1987, com a publicação do Relatório Brundtland.

Segundo Capra (2005, p.19) a versão do conceito que consta do relatório é a seguinte:

“A Humanidade tem a capacidade de atingir o desenvolvimento sustentável, ou seja, a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades.”

O relatório despertou a atenção do mundo e sugeriu os principais temas da Rio 92 – desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social. Mostrava, também, a necessidade urgente de se encontrar formas de desenvolvimento econômico que se sustentassem, sem a redução dramática do uso dos recursos naturais e dos danos ao meio ambiente. Foi também alvo de pesadas críticas, pois considerava a pobreza dos países do Terceiro Mundo a principal causa da situação de insustentabilidade do planeta, enquanto que aos países do Primeiro Mundo, notoriamente os maiores poluidores, fazia apenas leves críticas.

Ainda de acordo com Capra (2005), o conceito não tem nada de novo, é o mesmo introduzido no início da década de 80, por Lester Brown, fundador do *Worldwatch Institute*, ao definir comunidade sustentável. Além disso, segundo Capra, contém, apenas, exortações morais que lembram a responsabilidade das gerações atuais passarem, para as futuras, um mundo com as mesmas oportunidades herdadas das gerações passadas, mas não diz, na prática, como construir uma sociedade sustentável.

Para Cavalcanti (1995), o conceito equivale à idéia de manutenção do sistema suporte da vida, ou seja, a possibilidade de se obterem, continuamente, as mesmas condições ou condições superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Basicamente,

trata-se do reconhecimento do que é biofísicamente possível em uma perspectiva de longo prazo.

Complementando, esse autor diz que o desenvolvimento econômico não representa mais uma opção ilimitada, com possibilidades amplas para o mundo, e o tipo de desenvolvimento experimentado pela humanidade no último século, especialmente após a Segunda Grande Guerra, demonstra isso. O progresso material tem limites e a idéia de crescimento constante é uma impossibilidade. Adotar a idéia de desenvolvimento sustentável corresponde a seguir uma prescrição política.

Besserman (2003) considera que o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta diferentes interpretações. Para os economistas neoclássicos, o avanço da ciência e da tecnologia contribuirá de forma indefinida para o sistema econômico superar toda e qualquer dificuldade advinda do meio ambiente. Já para os economistas ecológicos, com os quais Beserman concorda, o progresso científico é fundamental para aumentar a eficiência dos recursos naturais, mas o sistema econômico deve operar dentro dos limites impostos pelos recursos e serviços prestados pela natureza.

Fernando Almeida, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) , órgão fundado em março de 1997 e vinculado ao Conselho Mundial (World Business Council for Sustainable Development), fazendo referência ao tema, diz:

“Desde logo devo deixar claro que, quando falo de desenvolvimento sustentável, refiro-me a um processo articulado a partir de meados da década de 1980, profundamente abrangente e transformador, em que a unidade de tempo para a obtenção de resultados em larga escala é de décadas; que tem como paradigma a inclusão da dimensão social e ambiental desde o estágio de planejamento até a operação e avaliação

de um empreendimento ou de uma política de desenvolvimento.”  
(ALMEIDA, 2005, p.123)

A penetração do conceito nas práticas sociais ainda está numa etapa incipiente, sendo raro encontrar a questão ambiental tratada, de fato, como parte integrante da sustentabilidade – entendida como resultado do equilíbrio entre as dimensões ambiental, econômica e social nos empreendimentos humanos. Considera ainda Almeida (2005, p.124), que o êxito do processo de construção do conceito está diretamente ligado à construção do chamado “mundo tripolar”, no qual os resultados vão depender, diretamente, do grau de integração entre empresa, governo e sociedade civil. “É o desejado mundo onde conjugaremos a inovação e a prosperidade que os mercados propiciam com as condições básicas que os governos democráticos induzem e os padrões éticos que a sociedade civil demanda.”

Para Castro (1996), o desenvolvimento sustentável é um novo paradigma que surge através de um esforço de redefinição do conceito de desenvolvimento, abalado pela crise ambiental e social, amadurecida no final dos anos 80, por isso, a maioria das teorias que procuraram desvendar os mistérios sociais e econômicos das últimas décadas não obteve sucesso. O modelo de industrialização tardia, ou modernização, que foi o centro de diversas teorias nos anos 60 e 70, é capaz de modernizar alguns setores da economia, mas incapaz de oferecer um desenvolvimento equilibrado para uma sociedade inteira. Segundo esse autor, da teoria de desenvolvimento sustentável surge a necessidade de uma perspectiva multidimensional, que envolva economia, ecologia e política ao mesmo tempo.

Nesse sentido, é interessante mencionar Sanson (2006, p.5) ao se referir aos ensinamentos de Guimarães (Guimarães, 2001, p.65),

“...que preconiza a necessidade de que a economia resgate a sua identidade de propósitos iniciais, suas raízes enquanto *oikonomia* (estudo do abastecimento do *oikos*, que significa “lar do ser humano”, por coincidência a mesma raiz semântica de ecologia), uma vez que, em função da rapidez da modernidade, a economia virou uma ciência em si própria, não dando importância ao que não tem um preço, ao que não pode ser atribuído um valor econômico, e deixando de lado o estudo dos meios para alcançar o bem estar dos seres humanos.”

No aspecto legal, de acordo com Derani (2001) o desenvolvimento sustentável visa a obter um desenvolvimento harmônico da economia e da ecologia, numa correlação de valores onde o máximo econômico reflita, igualmente, um máximo ecológico, impondo um limite de poluição ambiental, dentro do qual a economia deve se desenvolver, proporcionando, conseqüentemente, um aumento no bem estar social. Portanto, a defesa do meio ambiente, na ordem econômica, expressa, claramente, o princípio do desenvolvimento sustentável, posto que estabelece um controle do Estado sobre as atividades econômicas que ultrapassem os limites razoáveis de exploração ambiental, obrigando uma harmonização entre esferas até pouco tempo consideradas independentes.

Para Ramos (2003) o problema do desenvolvimento não está, apenas, no modelo de desenvolvimento em si, mas no modo de vida das pessoas, que se tornou insustentável, sendo este muito mais difícil de mudar, pois implica uma mudança individual e coletiva que deve se processar simultaneamente. Para esse autor, a humanidade está diante de um sério dilema: ou acredita que o homem, tal como é, pode construir um mundo melhor para si e para seus semelhantes, no presente e no futuro ou aceita a hipótese do fracasso da

existência humana e que a busca de um desenvolvimento sustentável é ilusória, apenas uma forma de adiar o inevitável fim.

Nesse mesmo sentido, Almeida (2005), considera que a humanidade está diante de uma escolha crucial: a opção poderá ser “primária e suicida” ou “sábia e sustentável”. O primeiro caso é a manutenção da situação atual, na qual as empresas e os indivíduos aceitam que a sustentabilidade é importante, mas não a consideram a razão principal para suas escolhas políticas, econômicas e de vida. Preferem os benefícios imediatos do crescimento econômico, deixando, em segundo plano, problemas como aquecimento global, urbanização rápida e desigualdade social.

A segunda opção é a mudança da prioridade do desempenho econômico para uma nova situação de equilíbrio entre as dimensões econômicas, social e ambiental, um exercício de responsabilidade compartilhada entre governos, empresas e sociedade civil organizada. É um cenário feito de transparência, disponibilidade de informações sobre as atividades e os dados financeiros, sociais e ambientais das empresas e organizações governamentais e não-governamentais, bem como sobre os processos de tomada de decisão.

Com base na segunda opção, esse autor enfatiza: “tomara que seja essa nossa opção, feita agora para garantir às gerações futuras o direito à sobrevivência neste planeta.” (ALMEIDA, 2005, p. 141)



## 2.4 ORGANIZAÇÃO AMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL

A grande preocupação da humanidade é o futuro do planeta. A escassez dos chamados recursos naturais é o tema do momento. O maior desafio da sociedade e das empresas nos dias atuais é alocar, de forma adequada, esses recursos de modo a prover o bem estar para as gerações atuais e futuras. Os governos têm se esforçado no sentido de propor taxações e restrições em licenças ambientais, ampliar o rol de poluentes controláveis e seus respectivos padrões de lançamento, aumentar os órgãos ambientais, exigir estudos de impactos ambientais prévios, monitoramentos e tudo o mais que possibilite - segundo seu entendimento - minimizar custos externos impostos às populações. Mas a questão que se instala é: terão essas iniciativas efetividade sócio-ambiental?

Além disso, é possível perceber que existe outra dificuldade a ser considerada: a grande questão ambiental, que a humanidade tem evitado até o momento, é endógena, isto é, os seres humanos precisam de uma mudança prioritariamente em seu interior, para conseguir alterar o exterior, com realidade e, não, com demagogia. Demagogia é realmente uma palavra impactante, mas o que dizer da Humanidade, que frente a tantos problemas ambientais, ainda apresenta características egocêntricas, apresentando-se permanentemente insatisfeita, cultuadora das diferenças sociais, adepta de uma “seleção natural”, onde só os mais espertos sobrevivem e sem limites para o consumo de recursos? Frente a essa prática, pode-se perceber a existência de uma completa impossibilidade de não haver a ocorrência da degradação ambiental, pois o que existe é um consumo ilimitado

a médio prazo, por parte dos seres humanos, dos recursos naturais limitados do planeta.

Para Jacobi (2006) não se pode esconder o fato de que o consumo sustentável continua fora das discussões mundiais e ainda não foi tratado na sua complexidade, na sociedade planetária, apesar dos estimulantes e importantes avanços por grupos sociais e governos, em escala local e, em alguns casos, de países. Argumenta esse autor que o tema deva estar mais presente nos debates sobre governança global e que o papel das sociedades é de consolidar instituições que formulem, promovam e disseminem práticas que transcendam a eco-eficiência e ampliem a compreensão dos cidadãos sobre os limites do planeta e suas responsabilidades com os habitantes do futuro.

As reflexões sobre a temática ambiental também trouxeram muitos questionamentos sobre as práticas ambientais utilizadas pelas empresas e consideradas como as principais condutoras da degradação do meio-ambiente, como diz Ashley (2002, p. 62):

“O modelo de desenvolvimento econômico prevalecente nas economias capitalistas ocidentais, algumas décadas atrás, baseava-se em ganhos crescentes de escala por meio do uso intensivo de insumos produtivos, principalmente os de extração direta na natureza. Essa forma de evolução do sistema capitalista encontra seus limites por vários fatores, de ordem econômica, social e política, mas também, e sobretudo, devido aos danos causados ao meio ambiente. Os questionamentos que ganham força a partir dos anos 1960 e os prognósticos científicos cada vez mais sombrios sobre o esgotamento dos recursos naturais do planeta devem ser entendidos como parte de uma crise maior: a crise do projeto modernidade.”

Através da afirmativa acima, pode-se compreender os reflexos da crise ambiental e humana ocasionada pelo padrão capitalista de produção e

consumo. Como meio de reverter um colapso irremediável, a proposta do desenvolvimento sustentável se apresenta como uma importante alternativa para a mudança de valores, condutas e paradigmas, considerando que a cooperação entre os atores que compõem o sistema internacional é a base para a construção deste desenvolvimento, que se baseia na racionalidade ambiental e na equidade social-econômica.

Nos dias atuais, o agravamento das degradações ambientais, tanto local quanto globalmente, é maximizado com o processo de globalização das finanças e da produção e normalmente associado a processos econômicos, como a internacionalização dos mercados. Como meio de reverter essas degradações, a proposta do desenvolvimento sustentável é apresentada, a partir dos anos de 70, como estratégia de redirecionamento dos comportamentos dos Estados, das empresas e dos indivíduos, demonstrada pela necessidade de resgatar a inter-relação do homem com a natureza. Nesse sentido, nos meados dos anos 70, as empresas começaram a introduzir o cargo de “responsável pelo meio ambiente” em suas organizações. Já nos anos 80, as empresas começaram a desenhar programas de prevenção em relação ao meio ambiente e a partir dos anos 90, instalou-se a fase histórica da gestão ambiental, apresentando características próprias, das quais destaca Corazza (2003, p.4):

- a) a introdução progressiva de uma perspectiva de sustentabilidade;
- b) a proliferação dos engajamentos coletivos - como os códigos de conduta, os convênios e os acordos voluntários;

c) a maior interação entre as esferas públicas e privadas - com a participação dessas organizações na formulação de objetivos e na escolha de instrumentos de política ambiental;

d) o maior envolvimento da sociedade civil organizada - como, por exemplo, por meio das Organizações Não- Governamentais.

Para ser ambientalmente responsável, a empresa precisa, antes de tudo, adotar a gestão ambiental, e, dentre as muitas definições existentes na literatura, destaca-se a de Nilsson (1998), apud Corazza (2003):

“ Gestão ambiental envolve planejamento, organização, e orienta a empresa a alcançar metas (ambientais) específicas, em uma analogia, por exemplo, com o que ocorre com a gestão da qualidade. Um aspecto relevante da gestão ambiental é que sua introdução requer decisões nos níveis mais elevados da administração e, portanto, envia uma clara mensagem à organização de que se trata de um compromisso corporativo. A gestão ambiental pode se tornar também um importante instrumento para as organizações em suas relações com consumidores, o público em geral , companhias de seguro, agências governamentais, etc.”

Contudo, ainda não se pode concluir que a gestão ambiental, como nos modelos descritos, desenvolverá, a partir de cargos criados e novas práticas estabelecidas, um modelo eficaz para a problemática causada pela ação do homem ao meio ambiente. Para tanto, é importante que a consciência humana seja “tocada” e alertada para a mudança que urge entre a relação das necessidades do planeta e sua sobrevivência, na difícil tarefa de procurar meios para estabelecer um equilíbrio ambientalmente correto, e, desta forma, continuar fortalecendo a economia.

Almeida (2005, p.140), também faz referência à questão sócio-ambiental:

“... além de se manter sintonizada com todas as partes interessadas ( consumidores, vizinhos, fornecedores, governos, mídia, igrejas, enfim, com toda a sociedade organizada), a empresa tem que assumir o papel de funcionar como alavanca para impulsionar novas oportunidades econômicas e educacionais e, assim, contribuir de forma efetiva para reduzir o quadro de pobreza. Só podem existir negócios sustentáveis em sociedades sustentáveis.”

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentadas a metodologia e a escolha do método utilizadas na pesquisa de campo do presente trabalho.

#### **3.1 A PESQUISA E SUA CARACTERIZAÇÃO**

A resposta ao problema da pesquisa, bem como aos objetivos da mesma, ampara-se nos procedimentos metodológicos apresentados neste capítulo. Já os estudos, preliminares, sobre responsabilidade social empresarial, meio ambiente, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, realizados no referencial teórico, procuram orientar, academicamente, o trabalho e servem para consolidar a pesquisa como estudo de caso.

Ao final do capítulo, perceber-se-á que a pesquisa configura-se como um estudo de caso, do tipo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa.

##### **3.1.1 Natureza da pesquisa**

De acordo com Selltiz *et al* (1975) a escolha do método de pesquisa a ser seguido deve estar associada aos objetivos da pesquisa. Se este for familiarizar-se com o fenômeno estudado ou entendê-lo melhor, de modo a se formular questões mais precisas ou buscar descobrir novas possibilidades, a metodologia escolhida deverá ser exploratória. Todavia, caso se pretenda identificar quais situações, eventos ou opiniões estão manifestos em uma população; descrever a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou ainda verificar a frequência com que um fenômeno ocorre ou está ligado a outro fenômeno, a escolha deverá recair sobre os estudos descritivos. Mas, se a intenção for verificar uma relação de causa e

efeito, ou seja, testar uma hipótese de relação causal possível entre variáveis, devem ser escolhidos os estudos causais.

A pesquisa exploratória, de acordo com Malhotra (2001), apresenta as seguintes aplicações:

- formular problemas;
- desenvolver hipóteses;
- identificar cursos alternativos de ação;
- Isolar variáveis e relações chaves para um exame posterior;
- obter critérios par desenvolver uma abordagem do problema;
- estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Para Samara e Barros (1997), a pesquisa descritiva, procura descrever situações específicas, partindo de dados primários, coletados, originalmente, por meio de entrevistas pessoais ou de discussões em grupo, relacionando e confirmando hipóteses levantadas na definição do problema da pesquisa.

Os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, conforme observa Vergara (2000), pois na prática pode ocorrer uma superposição entre eles, ficando difícil definir em que método o estudo se enquadra, obrigando, por vezes, a se optar por mais de um tipo de pesquisa.

“a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão. [...] é por vezes difícil classificar um método como qualitativo ou quantitativo, uma vez que informações qualitativas podem ser contadas e informações quantitativas podem ser interpretadas. Aliás, se não forem, pouco valor costumam ter.” (VIEIRA, 2004, p. 14-15).

No presente estudo, foi realizada uma coleta de informações preliminares que mostrou a existência de registros incipientes sobre a CSN,

como empresa que trabalha com responsabilidade social e ambiental, devido a sua inserção recente entre as empresas que gozam dessa reputação. Esses dados, de fontes secundárias, permitiram que as informações coletadas, a partir de fontes primárias, não perdessem suas características de especificidade. A análise dos dados das fontes primárias (entrevistas pessoais) tem natureza descritiva por expor características percebidas a partir da avaliação crítica de determinado fenômeno.

Entende-se, então, que o presente estudo tem natureza exploratório-descritiva.

Com relação aos meios, a pesquisa pode ser classificada como sendo:

- a) de campo, uma vez que foram entrevistados profissionais da CSN, profissionais de referência, especialistas no tema, representantes de setores ligados à defesa do meio ambiente de Volta Redonda - Coordenação de Meio Ambiente – CORDEMA e Agenda 21, escolhidos intencionalmente;
- b) documental, por incluir estatísticas e registros, dentre outros;
- c) bibliográfica, por realizar uma coletânea de artigos com base em material publicado em livros, revistas, jornais, internet, entre outros; e por fim,
- d) segue a metodologia do estudo de caso único, por avaliar a aplicação da gestão ambiental e desenvolvimento sustentável na empresa Companhia Siderúrgica nacional – CSN.

De acordo com Yin ( 2001, p.27) o “estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos [...] uma forma particularmente apropriada para situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto.” O autor, também, afirma que “o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à



construção da teoria. Tal estudo pode, até mesmo, ajudar a redirecionar investigações futuras em uma área inteira.” (YIN, 2003, p. 62). Portanto, dados e resultados da pesquisa podem ser apresentados na forma de estudo de caso único.

### **3.1.2 Tipo de Pesquisa**

As pesquisas se classificam, de uma maneira bastante ampla, em quantitativas e qualitativas, de acordo com os procedimentos, sistemáticos, adotados para a explicação dos fenômenos, com a forma de abordagem do problema ou com o seu nível de aprofundamento. Os estudos quantitativos, como o próprio nome sugere, caracterizam-se pela quantificação, tanto na coleta de informações, como no tratamento dessas informações e se baseiam no uso de técnicas estatísticas. Já os estudos qualitativos, diferem dos quantitativos, na medida em que não se valem de instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. (RICHARDSON, 1999).

Para Raffel, *apud* Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística na sua análise. Considera ainda o autor, que esses tipos de pesquisa devem ser considerados como complementares e não mutuamente concorrentes.

Uma importante característica da pesquisa qualitativa apontada por Vieira (2004), é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ajuda o pesquisador a conhecer sua posição em

relação ao planejamento inicial, podendo avançar ou revisar sua estrutura teórica, quando for o caso, ou seja, oferece ao pesquisador um maior grau de flexibilidade para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

No presente trabalho, considerando-se os objetivos do mesmo, entende-se que o tipo de pesquisa adotada no estudo é a qualitativa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Conforme Campomar (2005), nos métodos de pesquisas qualitativas o estudo de caso é um tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição), utilizando-se de grande variedades de técnicas de coleta de dados. No caso presente foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade porque essa técnica se mostra bastante propícia para abordagens em que o dado procurado pode ser obtido a partir de uma única pessoa ou de um número reduzido de pessoas, como foi o caso do público sugerido para a presente pesquisa: executivos da CSN vinculados às questões sócio-ambientais da empresa e especialistas na mesma área que ocupam posições de destaque em instituições particulares e públicas da região.

O instrumento utilizado foi um roteiro semi-estruturado de entrevista, que procurou responder às perguntas da pesquisa e que se encontram no Apêndice 1.

Além das entrevistas realizadas com executivos da CSN, ligados diretamente às áreas de RSE e gestão ambiental foram entrevistados, também, profissionais que atuam em prol do desenvolvimento sustentável no Município de Volta Redonda.

Na CSN, entrevistou-se o Gerente Geral de Meio Ambiente e a Gerente de Relações Institucionais.

Na COORDEMA, foram entrevistados o Coordenador Geral de Meio Ambiente, a Coordenadora de Educação Ambiental e o Diretor de Controle Ambiental.

No Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA, entrevistou-se o Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental, uma professora da Instituição, Doutora no tema Desenvolvimento Sustentável e líder do Grupo de Pesquisa Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável( CNPq) .

Para completar o escopo da pesquisa, foi entrevistado o Coordenador de Biodiversidade da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, no escritório da organização, no Rio de Janeiro.

As entrevistas foram marcadas via telefone e realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados. Inicialmente, pensou-se em só informar o conteúdo do roteiro no momento da entrevista. Porém, por exigência de dois dos respondentes, o roteiro básico da entrevista foi enviado previamente, via e-mail. A alegação desses respondentes foi que o conhecimento antecipado, pelos menos dos tópicos a serem tratados, possibilitaria ganhar tempo e melhoraria a qualidade das respostas. Em função disso, o roteiro básico

também foi encaminhado para os demais respondentes. Após as entrevistas, as respostas foram transcritas e enviadas para análise.

A pesquisa ainda incluiu a avaliação e análise de documentos emitidos pela própria CSN (campanhas ambientais, *folders*, Jornal da CSN, Relatórios Anuais 2005 e 2006, DVD, filmes, e Boletins Internos da empresa), além de materiais de entidades externas, a saber: Relatórios da Agenda 21, Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS, Relatório da COORDEMA, pesquisas do Instituto Ethos, artigos de jornais, revistas e internet, referentes ao tema e à CSN.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados da presente pesquisa foram obtidos a partir de entrevistas, que foram transcritas, mantendo-se, na íntegra, o relato de cada entrevistado. Em seguida, os dados transcritos, foram tratados a partir de uma abordagem baseada na interpretação do significado do texto.

É importante lembrar que, de acordo com Marcuschi (2003, p.9), “não existe a melhor transcrição. Todas são mais ou menos boas. O essencial é que o analista saiba quais são os seus objetivos e não deixe de assinalar os que lhe convém.”

Outro aspecto importante é colocado por Raffel apud Malhorta (2001) que considera fundamental nas pesquisas qualitativas a compreensão da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas, bem como saber interpretar adequadamente a informação.

Esse tipo de abordagem é reforçado por Moreira (2002), ao assumir que o comportamento humano é interativo e que os seres humanos devem ser entendidos dentro do contexto em que vivem.

A abordagem, conforme acima descrito, forneceu grande quantidade de dados, muito significativos e densos, apresentando, portanto uma análise bastante complexa.

Em pesquisas qualitativas, a análise dos dados, segundo Bradley (1993), compreende três atividades básicas: a redução, que consiste num processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados obtidos nas observações de campo; a apresentação, que é a forma de organização dos dados, de modo a permitir, ao pesquisador, tirar conclusões e tomar decisões a partir dos dados; delineamento e verificação da conclusão, fase que procura identificar padrões, explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, com retorno aos dados de campo e à literatura, ou, ainda, confrontando o achado com outro conjunto de dados.

A partir dos ensinamentos de Bradley (1993) procurou-se analisar os dados obtidos na pesquisa, por meio da seguinte proposta metodológica:

1 – Análise individual e comparativa dos dados obtidos - nesta fase, procurou-se por interpretações e explicações, capazes de responder ao problema e as questões que motivaram a pesquisa;

2 – Identificação de pontos comuns e pontos divergentes sobre o tema da pesquisa;

3 – Categorização dos dados identificados no item anterior, visando à melhor compreensão do problema colocado pela pesquisa;

4 – Destaque e seleção dos trechos, a partir dos quais surgiram hipóteses, reflexões e questionamentos;

5 – Inserção de trechos das entrevistas – para facilitar a compreensão do fenômeno investigado e melhorar o entendimento, trechos destacados das entrevistas, foram inseridos na Análise dos Dados e Resultados.

### 3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

De acordo com Freitas (2000, p.109):

“há toda uma questão em torno de usar-se métodos quantitativos ou métodos qualitativos, de usar-se dados quantitativos ou dados qualitativos, de usar-se diferentes instrumentos e técnicas, de usar-se tudo isso em diferentes etapas, em um único método ou, então, em multimétodo. Não é simples e nem fácil lidar com tudo isso!”

Portanto, é possível perceber que ambos os métodos, quantitativos e qualitativos, têm suas limitações.

No presente estudo, sua característica exploratória e o fato de se tratar de um estudo de caso único, restringem os resultados ao caso estudado, não permitindo generalizações.

É possível também, com relação às limitações, que tenha havido erro na seleção dos entrevistados, que segundo Malhorta (2001, p.118) “ocorre quando entrevistadores selecionam pessoas que não se enquadram nas especificações da concepção da amostragem ou de maneira inconsistente com a mesma.” Entretanto, esse é um erro que pode ocorrer em qualquer processo

de investigação. Deve ser considerado ainda, com relação aos entrevistados, que suas respostas, mesmo que de forma não intencional, são influenciadas por crenças e valores corporativos.

Houve relativa dificuldade para realização das entrevistas em decorrência da falta de disponibilidade na agenda dos entrevistados. Essa falta de tempo foi um fator sempre presente nas entrevistas, obrigando entrevistador e entrevistado a serem bastante objetivos em suas colocações, favorecendo a ocorrência de falhas de ambas as partes.

O tempo também foi um fator limitante para o pesquisador, na comparação das respostas dos entrevistados. Tarefa complexa, que exige muito tempo, comparativamente à questionários estruturados e está sujeita à subjetividade do pesquisador, o que representa outra possibilidade de falhas.

Além disso, as constantes alterações no ambiente das organizações fazem com que a pesquisa tenha um caráter mais retrospectivo do que prospectivo, uma vez que o cenário futuro, relativamente ao tema, é de grandes mudanças.

## **4. A SIDERURGIA E A CSN**

Este capítulo, inicialmente, mostra a caracterização da indústria siderúrgica no Brasil e no mundo. Em seguida apresenta um breve histórico da CSN e sua importância no desenvolvimento industrial brasileiro. Apresenta ainda, a missão da empresa, suas crenças e valores; as ações sócio-ambientais desenvolvidas; suas certificações e indicadores ambientais.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA – BRASIL E NO MUNDO**

A siderurgia é o ramo da indústria que se dedica à obtenção e tratamento do ferro e do aço. É uma indústria de base composta, em sua maioria, por empresas de grande porte. A crescente demanda por produtos de ferro e aço fez com que o setor evoluísse tecnologicamente e aumentasse sua produção. Em contrapartida, e em decorrência da própria natureza dos processos siderúrgicos, que trabalham com altas temperaturas e geram poeiras e gases, aumentaram, também, os problemas ambientais e os riscos para os operários e para as comunidades. Apesar dos protestos e dos movimentos sociais, somente a partir da segunda metade do século XX é que as empresas siderúrgicas passaram a investir mais em tecnologia e equipamentos, de modo a reduzir a emissão de poluentes e aumentar a segurança de seus operários e da comunidade, bem como diminuir o consumo relativo de matérias primas e insumos, principalmente, a água. Graças a esse fato, o aço, é hoje, o produto mais reciclável e reciclado do mundo.

O parque siderúrgico brasileiro é composto por 25 usinas, operadas por 11 empresas e dispõe de uma capacidade de produção instalada de 36,5



milhões de toneladas de aço bruto/ano. Essa capacidade colocou o Brasil, em 2006, como o oitavo maior produtor mundial de aço e o primeiro da América Latina. Nesse ano, a produção brasileira foi de 30,6 milhões de toneladas de aço, representando 3,1% da produção mundial e 51,5% da produção da América Latina. O faturamento do setor foi da ordem de US\$ 53,8 bilhões, e gerou 111 mil empregos, dos quais 61 mil diretos e efetuou recolhimentos de impostos de aproximadamente R\$10,4 bilhões.

O setor siderúrgico nacional está em franca ascensão e, segundo dados da Forbsline (2007), vai investir US\$ 13 bilhões, até 2010, para ampliar a capacidade de produção de aço bruto das atuais 36,5 milhões de toneladas anuais para 49 milhões.

## 4.2 A COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL – CSN

### 4.2.1 A empresa

A Companhia Siderúrgica Nacional – CSN foi fundada em 9 de abril de 1941, por ato do então Presidente da República, Getúlio Vargas e começou a operar na cidade de Volta Redonda – RJ, em 12 de outubro de 1946, data oficial da sua inauguração. É a primeira usina siderúrgica integrada a funcionar no Brasil, sendo considerada um marco no processo de industrialização brasileira. Sua produção de aços planos e não planos viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais do parque fabril brasileiro.

Atualmente, possui, na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda, uma capacidade de produção instalada de 5,8 milhões de toneladas de aço por ano, empregando, diretamente, cerca de 8 mil empregados. Com tecnologia inovadora e modernos equipamentos, oferece uma das mais completas linhas

de aços planos e revestidos da América do Sul, de alto valor agregado. Seus produtos estão presentes em diversos segmentos, entre os quais se destacam o automotivo, da construção civil, de embalagem e linha branca, fornecidos para clientes no Brasil e no exterior.

Após privatização, em 1993, a CSN se tornou uma empresa de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de São Paulo e de Nova Iorque.

Em 2001, iniciou um processo de internacionalização, com a aquisição dos ativos da Heartland Steel, constituindo a CSN LLC, nos Estados Unidos. Hoje, a CSN, possui entre seus ativos uma usina siderúrgica integrada, cinco unidades industriais, sendo duas delas no exterior (Estados Unidos e Portugal), minas de minério de ferro, calcário, dolomita e estanho, uma distribuidora de aços planos, terminais portuários, participação em estradas de ferro e em duas usinas hidroelétricas.

A empresa adota o gerenciamento da qualidade e meio ambiente, certificados pelas normas ISO 14001 e concentra suas ações de responsabilidade social na fundação por ela instituída, a Fundação CSN.

#### **4.2.2 Breve histórico – datas importantes**

As medidas efetivas para a implantação da CSN tiveram início em 1931, com a criação, no governo Vargas, da Comissão Nacional de Siderurgia. Após 10 anos de disputas internas e externas, agravadas pela Segunda Guerra Mundial, foi realizada em 9 de abril de 1941, na cidade do Rio de Janeiro, a Assembléia Geral de constituição da Companhia Siderúrgica Nacional, que segundo o estatuto aprovado nesta assembléia (1941, art. 4), seria uma sociedade anônima com domicílio no Rio de Janeiro, que:

“... tem por fim a fabricação e transformação de ferro gusa, de ferro, de aço e seus derivados, bem como o estabelecimento e exploração de qualquer indústria que, direta ou indiretamente, se relacione com esses objetivos, tais como, fornos de coque, instalações para aproveitamento de gases e fábrica para transformação das escórias em cimento ou quaisquer sub-produtos. “

A partir dessa, data deu-se início à construção da usina, no então distrito de Barra Mansa, Santo Antônio de Volta Redonda, hoje município de Volta Redonda – RJ. Em 1946, foi aceso o Alto Forno 1 e, em 12 de outubro de 1946, a usina foi inaugurada oficialmente pelo Presidente da República, na época, o general Eurico Gaspar Dutra. Em 1961, a usina passou a ser denominada Usina Presidente Vargas e, nesse mesmo ano, a mineração de ferro, Minerações Casa de Pedra, situada em Casa de Pedra – MG e a mineradora de fundentes (calcário e dolomita), Arcos, situada em Arcos – MG, foram incorporadas à CSN.

Em 1954, a empresa concluiu a segunda fase do seu plano de expansão e a produção alcançou 680 mil toneladas / ano de aço bruto. Dando seqüência à expansão, em 1960, a produção foi elevada para 1 milhão de toneladas e, em 1963, atingiu a marca de 1,3 milhões de toneladas / ano. Ainda em 1960, dois fatos sociais relevantes ocorreram: foi fundada a Caixa Beneficente dos Empregados da CSN – CSN Previdência, entidade fechada, de previdência privada, para os empregados da empresa, e foi instituída a Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva, com a finalidade de manter a Escola Técnica de Congonhas, que a CSN criou no município de Congonhas – MG. No decorrer do tempo, o campo de atuação da Fundação foi sendo ampliado e, em 1998, seu estatuto foi alterado, o nome foi mudado para Fundação CSN e

passou a constituir o braço social da CSN, com o objetivo de realizar ações voltadas para a construção da cidadania junto às comunidades onde a empresa atua.

Dando seqüência a um novo plano de expansão, iniciado em 1974, a CSN alcançou a capacidade de produção instalada de 2,5 milhões de toneladas em 1977 e 4,6 milhões de toneladas / ano, em 1989, com a construção do terceiro alto forno. No ano seguinte, 1990, com a implantação de novos processos e novos equipamentos, a empresa se torna a maior produtora mundial de folhas metálicas, em uma mesma usina, com a marca de 1 milhão de toneladas / ano. Nesse mesmo ano, o Governo Federal decide pela privatização da CSN e dá início ao processo de saneamento e reestruturação, preparando-a para a venda.

No início da década de 90, começou um tumultuado período em que a empresa se tornou altamente deficitária e teve seu fechamento cogitado pelo Governo Collor (LIMA NETTO, 1993). Em 1993, a CSN foi vendida na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O Governo se desfez de 91% das ações da Companhia e o controlador atual, Grupo Vicunha, passou a ser um dos sócios controladores. A Companhia emite ADRs (American Depositary Receipts) de nível I (mercado de balcão) na Bolsa de Nova Iorque.

Logo após a privatização, tem início um período de grandes investimentos com o objetivo de aprimorar a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade das unidades produtoras. Esse objetivo é alcançado e, rapidamente, a empresa se recupera financeiramente. Em contrapartida, gera grave crise social na cidade, com a demissão de quase dez mil empregados.

Em 1996, a empresa amplia o seu campo de atuação para os setores de infra-estrutura e logística, passando a participar dos projetos de construção de duas novas usinas hidroelétricas, do Porto de Sepetiba, em Itaguaí – RJ e da ferrovia MRS.

Em 1997, com pouco mais de cinquenta anos de existência, atinge a marca histórica de 100 milhões de toneladas de aço produzida. Nesse mesmo ano, outro fato importante acontece, a CSN passa a ter ações listadas no nível II da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Os anos que se seguem são de aquisições e crescimento. Em 1998, a empresa adquire a INAL e a Intermesa, duas importantes distribuidoras de aço, que têm suas operações fundidas, dando origem a nova INAL, empresa que passou a fazer parte do grupo CSN. Em 1999, foi inaugurada a central de cogeração termoelétrica na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda - RJ, que além de suprir 60% das necessidades de energia elétrica da usina, representa um enorme benefício para o meio ambiente, pois utiliza na sua operação, gases gerados no processo produtivo da usina que anteriormente eram lançados na atmosfera. Em 2000, foi inaugurada a hidroelétrica de Itá, em Santa Catarina, que torna a CSN auto-suficiente em energia elétrica. É inaugurado, também, o TECON, Terminal de Contêineres, no Porto de Sepetiba-RJ, construído pela CSN em conjunto com a Companhia Vale do Rio Doce. Nesse mesmo ano, ocorre a reestruturação societária em que a CSN realiza o descruzamento de participação acionária com a Companhia Vale do Rio Doce. A Vicunha Siderurgia aumenta sua participação de 14,1% para 46,5% na CSN e passa a ser o sócio controlador da empresa. Ainda nesse ano a CSN vende sua participação acionária na Light.

Em 2001, a empresa dá início ao processo de internacionalização, ao adquirir os direitos de compra dos ativos da concordatária americana Heartland Steel, constituindo a CSN LLC.

Nesse mesmo ano, obtém a certificação na ISO 14001. Também realiza reformas no Alto Forno 3 e no Laminador de Tiras à Quente 2 (equipamentos vitais da Usina Presidente Vargas), que possibilitaram alcançar a capacidade nominal de 5,6 milhões de toneladas / ano de aço bruto e 5,1 milhões de toneladas / ano de produtos laminados.

Em 2002, a CSN adquire a Metalic, fábrica de latas de aço de duas peças, localizada em Fortaleza – CE, sendo a única empresa da América Latina a fabricar esse produto, considerado de alta tecnologia.

Em 2003, a CSN alcança a marca recorde de 5,3 milhões de toneladas de aço produzido. Nesse mesmo ano, inaugura uma nova linha de galvanização, a CSN Paraná, destinada à produção de aços revestidos e pré-pintados.

Nesse mesmo ano, em prosseguimento ao seu processo de internacionalização, adquire 50% do capital da Lusosider, em Portugal, e adquire o controle total da CSN LLC. Ainda nesse ano é feito o descruzamento em participações logísticas, entre a CSN e Vale do Rio Doce. A CSN passa a deter 100% do terminal de contêineres do Porto de Sepetiba (TECON), 49,9% das ações da Companhia Ferroviária do Nordeste e abre mão da sua participação na Ferrovia Centro Atlântica (FCA).

Em 2004, a CSN adquire os 50% restantes do capital da Galvasud, situada em Porto Real – RJ, passando a deter a totalidade do capital dessa empresa.

Em 2005, adquire 100% das ações da ERSA – Estanhos de Rondônia S.A. , empresa composta por uma mina de estanho (Mineração Santa Bárbara) e uma fundição de estanho, ambas localizadas no estado de Rondônia.

Nesse mesmo ano, em prosseguimento ao seu processo de internacionalização, a CSN adquire os 50% restantes das ações da Lusosider, em Portugal, passando a deter a totalidade do capital dessa empresa.

Em 2006, a CSN adquiriu a PRADA, maior fabricante de embalagens de aço para a indústria química e alimentícia do país, com quatro unidades de produção, localizadas em São Paulo, Araçatuba, Gaspar e Uberlândia.

Figura 3: Embalagens de aço



Fonte: Site: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br) - embalagens de aço – 2006.

Em 2007, a CSN deu início à construção da sua fábrica de cimento, que fica situada no interior da própria usina, em Volta Redonda, devendo iniciar a produção em 2008.

Em 27 de setembro, a CSN realizou, no auditório da Associação Comercial Industrial e Agro Pastoril – ACIAP, em Volta Redonda, audiência pública, com a participação de seus dirigentes, empresários e autoridades

locais, confirmando a construção, na cidade, de um dos seis módulos de produção de placas de aço, com os quais pretende elevar sua capacidade de produção de aços planos em 9 milhões de toneladas anuais. O investimento ficará em U\$ 805 milhões (cerca de R\$1,5 bilhão) e devem ser gerados mil empregos na operação, sendo 800 diretos na CSN e 200 em empresas terceirizadas. O empreendimento ficará pronto 36 meses após o início da obra, condicionada ao recebimento da licença ambiental. O projeto do módulo de Volta Redonda inclui a construção do Alto Forno 4, cuja localização vinha sendo discutido pela empresa há algum tempo.

Outro projeto importante para Volta Redonda, anunciado pela CSN, é a “Fábrica de Aços Longos”, que vai produzir 500 mil toneladas por ano – 370 mil de barras, perfis e vergalhões e 130 mil de fio máquina. A fábrica deverá iniciar sua operação um ano antes do módulo de placas e o investimento será de U\$ 112,7 milhões. Na operação dessa nova unidade a CSN vai empregar 521 pessoas – 421 empregados diretos e 100 terceirizados. Além da fábrica em si, outro aspecto importante a ser destacado é que o fio-máquina a ser produzido pela fábrica de aços longos é matéria prima para vários outros segmentos industriais, representando, portanto, um forte atrativo para a instalação de novas indústrias na região.

Quanto aos demais módulos de produção, que compõem o atual plano de expansão da empresa, ficarão localizados: dois em Itaguaí – RJ, onde a empresa tem o terminal portuário, na Baía de Sepetiba; dois em Congonhas – MG, próximo da mina de Casa de Pedra e o sexto, na Região Nordeste em local ainda não definido, no estado que oferecer, além da infra-estrutura, o



melhor pacote de incentivos tributários. Os investimentos totais previstos para esse plano são da ordem de U\$ 6 bilhões.

#### 4.2.3 Missão, visão, crenças e valores da CSN

As ações estratégicas da Companhia Siderúrgica Nacional se orientam de acordo com a missão da empresa, abaixo descrita, que vem sendo mantida desde 2004, conforme pode ser verificado nos relatórios anuais da CSN, desde essa época:

Tabela 2: Missão da CSN

<b>MISSÃO DA CSN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar valor para os acionistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter sua posição de indústria siderúrgica com o menor custo mundial e maior margem EBITDA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar-se uma global player otimizando seus ativos de infra-estrutura (minas, portos e ferrovias) e suas vantagens competitivas de custo, permitindo um maior crescimento da CSN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focar no cliente e oferecer soluções completas em aço, apoiadas por produtos e serviços de excelente qualidade, no Brasil e no exterior</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho seguro e saudável</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar o meio ambiente e as comunidades onde atua</li> </ul>

FONTE: Relatórios Anuais 2004, 2005, 2006 – CSN.

Nos documentos secundários pesquisados não se encontrou, explicitada de forma clara e direta, a visão, crenças e valores da CSN. Porém,

considerando a amplitude da missão e o fato da mesma estar sendo mantida desde 2004, é possível perceber que traz implícito os objetivos e os compromissos da empresa.

Com relação aos objetivos, uma síntese dos quatro primeiros itens da missão possibilita deduzir que a CSN foca o cliente e pretende se tornar uma global player, otimizando seus ativos de infra-estrutura e mantendo os custos em níveis inferiores, comparativamente às empresas congêneres, no sentido de aumentar, constantemente, o valor para o acionista.

Quanto aos compromissos, assume que vai proporcionar um ambiente seguro e agradável para seus empregados e respeitar o meio ambiente e as comunidades onde atua. Além disso, conforme declarado no relatório de 2006, a CSN assume ainda que:

“A empresa se pauta também pelos compromissos com a ética e a responsabilidade nas questões relacionadas às comunidades em que atua, ao meio ambiente e à sociedade como um todo, colaborando para construir sempre, sobretudo, um Brasil melhor” (Relatório Anual 2006, p.7)

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Companhia Siderúrgica Nacional atua em toda a cadeia do aço, desde a extração do minério de ferro até a produção de placas e materiais laminados nobres; administra terminais portuários; detém participações em ferrovias e em ativos de geração de energia e, a partir de 2008, começará a atuar diretamente no ramo de cimento.

O perfil da empresa é descrito no seu relatório anual (2006) como:

“Altamente integrada e com um dos mais baixos custos do planeta, é uma empresa moderna e inovadora, com ação focada em quatro pilares

fundamentais: Mineração, Siderurgia, Logística e Cimento.” (Relatório Anual 2006 – CSN, p.6)

Em acordo com esse perfil, a CSN é auto-suficiente em minério de ferro, detém reservas com grande potencial nas minas de Casa de Pedra, situada em Congonhas – MG, com produção anual de 16 milhões de toneladas, das quais 4 milhões são exportadas. Extrai, ainda, de outras minerações, de sua propriedade, localizadas respectivamente em Minas Gerais e Rondônia, calcário e dolomita (importantes insumos utilizados na produção do aço) e estanho que é utilizado no revestimento de chapas destinadas à fabricação de embalagens.

Com relação aos produtos siderúrgicos, oferece um portfólio de aços planos bastante diversificado - segundo a empresa o mais diversificado do continente, para atender aos clientes em regime de *just-in-time*. Para tanto, a CSN possui cinco linhas de galvanização no Brasil, sendo três na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda – RJ; uma na GalvaSud, em Porto Real – RJ; e outra na filial CSN Paraná, em Araucária – PR, que também faz laminação e pré-pintura. Possui ainda duas subsidiárias no exterior: a CSN LLC, instalada em Terre Haute, no Estado de Indiana, nos EUA, que atua em laminação a frio e galvanização e a Lusosider, em Paio Pires, em Portugal, que também produz laminados revestidos.

É importante ressaltar que a CSN é a única fabricante, no Brasil, de folha-de-flanders, que é a chapa metálica revestida com estanho, utilizada na fabricação de embalagens e o Galvalume, chapa de aço revestida com zinco e alumínio que conjuga brilho e durabilidade, com emprego crescente na construção civil. Oferece ainda, aos clientes, o aço pré-pintado, que é entregue

nas especificações de cor e tamanho requeridos, constituindo-se, nos dias atuais, um item cada vez mais utilizado nos segmentos de construção civil e produtos da linha branca (eletrodomésticos).

No setor de embalagens metálicas, a CSN controla a Metalic Nordeste, única fabricante de latas de aço de duas peças da América Latina e a Prada, maior produtora nacional de embalagens de aço para a indústria química e alimentícia.

Com relação à logística, a CSN controla a Indústria Nacional de Aços Laminados (INAL), que é líder no segmento de distribuição e serviços com ramificações em todo o território nacional. Administra dois terminais portuários no Porto de Itaguaí - RJ; o Terminal de Granéis Sólidos (Tecar) e o Terminal de Contêineres (Tecom). Detém ainda participação acionária em duas companhias ferroviárias, a MRS Logística, que interliga os ativos instalados na Região Sudeste, e a Companhia Ferroviária do Nordeste – CFN, futura Transnordestina.

No setor de cimento, a empresa está construindo uma planta no interior da usina Presidente Vargas, que começará a operar no início do próximo ano, utilizando, como principal matéria prima, a escória, um subproduto gerado no processo de fabricação do aço.

Com relação à meta da CSN de se tornar um “global player”, é importante destacar o capítulo “Estratégia e Investimentos” , constante do Relatório de 2006, no qual a empresa mostra a sua disposição para a aquisição de ativos no exterior. No item denominado “Rumo à Internacionalização” (Relatório Anual de 2006 – CSN, p.31), a CSN considera que adquiriu grande visibilidade mundial ao disputar ativos na Europa e nos Estados Unidos em 2006,

mostrando que a empresa reúne condições para se tornar um dos grandes players do setor siderúrgico e que apresenta sólida capacidade de mobilização para alavancar expressiva soma de recursos em curto espaço de tempo. O relatório, cita, como exemplo, as ofertas que apresentou na disputa para aquisição dos ativos da siderúrgica anglo-holandesa Corus e da americana Wheeling-Pittsburgh. O negócio relativo à primeira foi decidido em leilão e atingiu a cifra de U\$ 13 bilhões (a CSN perdeu para indiana Tata Steel pela diferença de 5 centavos de libra esterlina por ação, 603 contra 608). Com relação à segunda, a proposta da CSN foi superior à do concorrente, mas a oferta foi rejeitada pelo conselho da empresa americana, dividido por questões internas.

A performance financeira da CSN, no ano de 2005, apresentou resultados bastante positivos; a receita líquida acumulada no ano foi superior a R\$ 10 bilhões e o lucro líquido totalizou R\$ 2 bilhões. O ano de 2006 foi um ano atípico, devido à paralização do Alto Forno 3 – principal equipamento da Usina Presidente Vargas, durante quase todo o primeiro semestre, em consequência de acidente ocorrido em equipamentos adjacentes ao próprio Alto Forno 3. Mesmo assim, a empresa registrou, nesse ano, uma receita líquida acumulada superior a R\$ 9 bilhões e o lucro líquido atingiu R\$ 1,2 bilhão.

No mercado de capitais, as ações da CSN fecharam o ano de 2006 com valorização de 45% , 12 pontos percentuais superior à do IBOVESPA, que foi de 33%.

Quanto à administração, a CSN é controlada pela Vicunha Siderúrgica S. A., que detém 43% das ações em circulação. Sua gestão compete ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva. O Conselho é composto

por oito membros e seu papel consiste em analisar e dar aval a políticas e estratégias e fiscalizar os atos da Diretoria. É responsável ainda pela eleição dos diretores e dos comitês estatutários.

O órgão soberano de gestão é o Conselho de Acionistas, que se reúne uma vez por ano ou sempre que necessário, para apreciar e aprovar os assuntos de interesse da Companhia.

#### 4.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CSN

“Compromisso com a sustentabilidade – seja nas comunidades em que se encontra presente, seja no trabalho constante pelo desenvolvimento econômico e social do país, a companhia investe com responsabilidade, beneficiando mais de 400 mil brasileiros.” (Relatório Anual 2006 – CSN, p. 72)

Desde sua criação, na década de 40, a CSN vem desenvolvendo políticas socialmente responsáveis. Na fase de implantação, devido à pobreza do local escolhido para construção da usina e à orientação governamental, da época, a política era de total assistencialismo, conduzida por uma diretoria da companhia - Diretoria de Serviços Sociais que garantia, ao empregado e seus dependentes, moradia a custo simbólico, assistência médica e odontológica inteiramente gratuitas, além de facilidades para aquisição de víveres, roupas, mobiliário e utensílios domésticos. Com o passar do tempo, essa política foi sendo modificada e se adequando à realidade do país e do mundo, frente ao processo de globalização. Com a privatização em 1993, as políticas de responsabilidade social continuaram, com o apoio a projetos nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura e esporte, agora concentradas na fundação instituída pela empresa, a Fundação CSN.

No ano de 2006, segundo dados da empresa, foram investidos R\$ 13 milhões em projetos sociais, beneficiando mais de 400 mil pessoas, em doze municípios de cinco estados brasileiros. Dentre esses projetos destacam-se:

**Garoto Cidadão** – criado em 1999, inicialmente nos municípios de Volta Redonda e Barra Mansa. O projeto visa possibilitar o aprimoramento social, educacional e emocional de crianças e adolescentes, de 8 a 18 anos, em situação de risco social, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, através da cultura. O programa só permite a participação de alunos matriculados na rede pública de ensino, sendo desenvolvido em parceria com instituições como a Casa da Criança e do Adolescente, a Casa do Bom Samaritano e a Casa Paz e Bem. Em 2006, o projeto foi estendido para a cidade de Congonhas – MG, em parceria com a prefeitura municipal e beneficiou 290 participantes, sendo 90 em Volta Redonda e 200 em Congonhas.

A metodologia do programa segue os quatro pilares estabelecidos pela Unesco para a educação no século XXI: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e trabalha aspectos cognitivos e técnicos e, ao mesmo tempo, habilidades humanas e de relacionamento. As principais atividades desenvolvidas envolvem as áreas de música, dança, artes plásticas, artes cênicas, oficina “Ser e Conviver” e oficina “Acontecer”. Nas atividades de música, dança, artes plásticas e artes cênicas, os familiares podem participar, contribuindo para uma maior integração familiar e um melhor desempenho escolar, melhorando a qualidade de vida das comunidades.

O projeto engloba o fornecimento de alimentação, cesta básica para as famílias, tratamento odontológico, transporte e uniformes para todos os participantes, bem como o acompanhamento de psicólogos e de assistentes sociais.

Figura 4: Projeto Garoto Cidadão da FCSN



Fonte: Site [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

**Relacionamento Comunitário** – são projetos comunitários com foco na geração de renda em áreas carentes de Volta Redonda – RJ, Congonhas e Arcos – MG, Mogi das Cruzes – SP e Araucária – PR, que priorizam ações



voltadas à educação de crianças e jovens em situação de risco, com foco na capacitação profissional e na educação complementar para a formação profissional, direcionadas à vocação econômica da região atendida. O projeto beneficia, também, pessoas desempregadas e idosas.

**Inclusão Social e Digital** - são ações do Projeto Informática e Cidadania, desenvolvido em parceria com o Comitê para Democratização da Informática, que tem, por objetivo, preparar jovens e adultos carentes para o mercado de trabalho, utilizando a informática como ferramenta no trabalho de desenvolvimento pessoal e resgate da cidadania. Para a realização do projeto foram implantadas escolas de informática nas cidades de Volta Redonda, Barra Mansa, Itaguaí, Congonhas, Arcos e Araucária.

**Centro Cultural da Fundação CSN** - situado em Volta Redonda, tem por objetivo disseminar e ampliar os valores culturais na comunidade. Seu grande desafio é a transformação social através da cultura. Em 2006, nos seminários, oficinas, palestras, exposições, recitais e concertos que promoveu, o Centro atendeu a cerca de 30.000 pessoas.

Figura 5: Centro Cultural da FCSN





Fonte: Site: [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

Em 2006, a Fundação CSN operacionalizou o projeto “Um Caminhão para Ziraldo”, com apresentações do espetáculo “Quadrinhos de Ziraldo”, escrito pelo criador do Menino Maluquinho. Além do espetáculo encenado em um caminhão adaptado, foram, também, distribuídas revistas em quadrinhos do famoso autor. O projeto teve como objetivo formar platéias, estimular a prática da arte, o hábito da leitura e escrita e contribuir para a melhoria da educação da comunidade através da cultura. A cada ano a Fundação CSN escolhe um autor para divulgar a obra. Nesse ano, a Fundação CSN escolheu Ziraldo, devido a sua linguagem infanto-juvenil com mensagens lúdicas de fácil absorção e aproveitamento pelo público alvo, principalmente nas regiões mais periféricas, onde a arte do teatro, para a maioria, não passa de um sonho.

Figura 6: Projeto: Um caminhão para Ziraldo



Fonte: Acervo da FCSN, 2006

**Orquestra Experimental da Fundação CSN** – o programa é voltado para crianças e adolescentes, em situação de risco social, moradores de bairros pobres de Volta Redonda. As ações são desenvolvidas através da formação orquestral, nos segmentos de instrumentos de corda, sopro e percussão, complementada com atividades de oficinas de canto coral, técnica vocal, teoria e percepção musical, história da música e participação em concertos e ensaios. Em 2006, foram promovidos cinco concertos para um público estimado em 13.000 pessoas.

Figura 7: Orquestra Experimental da FCSN – 2006



Fonte: Site: [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

**Oficinas Comunitárias** - são oficinas comunitárias formadas por produtores e artistas entre músicos, atores, pintores e dançarinos, possibilitando que crianças, jovens e adultos, de baixa renda, tenham acesso a atividades culturais. Em 2006, segundo dados da empresa, foram atendidas mais de 600 pessoas e, na ocasião, o projeto recebeu do Governo do Estado do Rio de Janeiro o Prêmio Cultural Nota 10, em reconhecimento aos serviços prestados à comunidade.

Figura 8: Oficinas Comunitárias 2006 – FCSN



Oficinas Comunitárias - Ballet Clássico



Oficinas Comunitárias - Orquestra Sinfônica

Fonte: Site: [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

**Esporte e Cidadania** – as ações são desenvolvidas por meio de dois projetos esportivo-sociais: o Núcleo de Badminton - criado em parceria com a Confederação Brasileira de Badminton e o Núcleo de Viva Vôlei, e funcionam no centro de esportes e lazer de propriedade da Fundação CSN, denominado Recreio. Cada um dos projetos atende 160 crianças e adolescentes de escolas públicas da região do Médio Paraíba. O projeto inclui torneios esportivos regionais e estaduais, eventos recreativos como Dia das Crianças e a Semana do Meio Ambiente e mostra de cursos esportivos.

**Centro de Saúde Oral** - através deste Centro, a Fundação CSN desenvolve projetos comunitários destinados à preservação da saúde bucal, por meio de parcerias com organizações não-governamentais (Ongs) e órgãos municipais.

Em 2006, foram atendidas 7000 crianças nas cidades de Volta Redonda, Quatis, Rio Claro, Pinheiral e Congonhas.

Outro projeto, denominado Rindo à Toa, é destinado a crianças matriculadas até a 4ª série do Ensino Fundamental, focando a odontologia em seus aspectos educativos e preventivos. A idéia é estimular as crianças a promoverem a saúde oral, com foco na prevenção e na educação, adequando cada faixa etária a sua realidade e ao desenvolvimento próprio. As atividades desse projeto incluem palestras, apresentação de peça teatral e prática de higiene, fisioterapia oral, com o fornecimento de um kit odontológico, contendo itens básicos para a saúde bucal. Em 2006, foram atendidas 21600 crianças da rede pública de ensino das cidades: Itaguaí, Quatis, Pinheiral, Volta Redonda, Rio Claro, Congonhas e Barra Mansa.

Figura 9: Projeto Rindo à Toa (Centro de Saúde Oral da FCSN)



Fonte: Site: [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

**Centro de Educação Tecnológica General Edmundo de Macedo Soares e Silva (CET)** – instituído há mais de 40 anos em Congonhas – MG, pela CSN, e hoje administrado pela Fundação CSN, o Centro forma profissionais técnicos, para atender a demanda de mão-de-obra da região do Alto Paraopeba.

Em 2006, 498 alunos se matricularam em sete cursos disponíveis: Aprendizagem Industrial, Ensino Médio, Técnico em Administração, Técnico em Eletrotécnica, Técnico em Eletromecânica, Técnico em Mineração e Técnico em Segurança do Trabalho.

Figura 10: Logo do Centro de Educação Tecnológica da FCSN



Fonte: Acervo da FCSN, 2006.

**Escola Técnica Pandiá Calógeras( ETPC)**- situada no município de Volta Redonda - RJ, a ETPC foi construída na fase de implantação da CSN e formou grande parte da mão-de-obra operária e técnica da Usina Presidente Vargas. Devido à qualidade do ensino e dos recursos de oficinas e laboratórios, tornou-se referência na região. Atualmente administrada pela Fundação CSN, está voltada para o Ensino Médio e Técnico e objetiva o preparo alunos para as universidades e profissionais para o mercado de trabalho.

Em 2006, 1224 alunos se matricularam nos seis cursos técnicos oferecidos: Metalmeccânica, Eletrônica, Eletromecânica, Informática, Telecomunicação e Telemática. Desses alunos, 406 se beneficiaram com bolsas de estudo parcial ou integral oferecidas pela CSN.



Figura 11: Laboratório de Telemática da Escola Técnica Pandiá Calógeras



Fonte: Acervo da FCSN, 2006.

#### 4.5 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL DA CSN

“Cuidar do meio ambiente não é apenas nossa obrigação. É estratégia de negócios.” (CSN)

Com a privatização, a CSN herdou um grande passivo ambiental, que foi objeto de acordo celebrado com a FEEMA (Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente) , em 27/01/2000, pelo qual a empresa se comprometeu a realizar 130 projetos ambientais e atingir metas de desempenho relacionadas ao meio ambiente, no setor de Volta Redonda. Esse acordo, O Termo de Ajuste de Conduta - TAC, foi concluído em abril de 2003 e, no total, foram investidos R\$ 252 milhões em equipamentos e ações de controle da poluição atmosférica e hídrica, tratamento de resíduos sólidos, monitoramento, estudos para desativação de equipamentos e gestão de risco.

Das 130 obras do TAC, 55 foram voltadas para o controle da poluição do ar e representaram investimentos de R\$ 162,2 milhões. A poluição da água mereceu outros R\$ 66,7 milhões distribuídos em 41 ações. O tratamento de resíduos sólidos foi contemplado com 18 ações que somaram R\$ 15,8 milhões.



Outros R\$ 4,1 milhões foram investidos em estudos para desativação de equipamentos, atividades de monitoramento e implementação de sistemas de gestão de risco.

Além dessas obras, a comunidade de Volta Redonda recebeu da CSN três medidas compensatórias do TAC: duplicação da capacidade da Estação de Tratamento de Água Potável de Volta Redonda, situada no bairro Belmonte, doação de terreno para construção da Estação de Tratamento de Esgotos Domésticos e construção de moderno Aterro Sanitário para o lixo da cidade, em área escolhida pela Prefeitura Municipal.

O TAC foi acompanhado, constantemente, tanto pela FEEMA, quanto por uma Comissão Popular, constituída por 19 representantes de entidades de Volta Redonda. Além disso, as obras foram auditadas semestralmente pela Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Rio de Janeiro, através da empresa BEM Tecnologia. Além disso, o cumprimento das ações foi acompanhado, também, por auditorias ambientais anuais, realizadas por empresas internacionais, a saber: Bureau Veritas (2001), Det Norske Veritas (2002) e ERM – Environmental Resources Management Group (2003).

A conclusão das obras do TAC da Usina Presidente Vargas possibilitou, à CSN, atingir um novo patamar de desenvolvimento ambiental. A partir daí, os investimentos diminuíram, concentrando-se em dois tipos de iniciativas: projetos de melhoria e projetos de crescimento. Em contrapartida, as despesas com custeio aumentaram, isto porque a operação e manutenção dos novos equipamentos de controle ambiental são contabilizadas como custeio.

O ano de 2004 representou, para a CSN, o início de uma nova etapa de crescimento e diversificação, com o desenvolvimento do novo negócio de

exportação de minério de ferro. Para viabilizá-lo, ao longo do ano, foram solicitadas as licenças ambientais para os projetos de ampliação da mina de Casa de Pedra (Congonhas – MG) e para melhoria e ampliação do Terminal de Carvão, em Itaguaí – RJ. Foram solicitadas, também, as licenças para o Terminal Graneleiro do Tecon (Terminal de Contêineres), no Porto de Sepetiba.

Outros focos do período, relacionados ao meio ambiente, foram a manutenção da certificação segundo a ISO 14001 para o sistema de gestão ambiental e a solicitação de licenças ambientais para projetos a serem realizados a partir de 2005.

Segundo o Relatório Anual de 2004, os recursos aplicados em gestão ambiental relacionaram-se principalmente ao:

- 1- desenvolvimento de estudos ambientais necessários a licenciamentos ambientais;
- 2- estudos, medições e obras de correção de passivos ambientais derivados das operações notadamente do período pré-privatização (tanto em Volta Redonda quanto nas áreas desativadas de mineração de carvão em Criciúma, Siderópolis, Treviso e Capivari de Baixo, todas em Santa Catarina);
- 3- continuidade das obras e ações previstas no Termo de Compromisso Ambiental (TCA) do Terminal de Granéis Sólidos do Porto de Sepetiba.

Em 2005, os recursos destinados à gestão ambiental somaram R\$ 229,2milhões (Relatório Anual 2005 – CSN) e suas aplicações seguiram a mesma linha de 2004.

No ano de 2006, o grande destaque no campo dos investimentos em meio ambiente foi a conclusão das obras previstas no Termo de Compromisso

Ambiental (TCA) do Terminal de Granéis Sólidos do porto de Itaguaí. Esse termo foi assinado com o Governo do estado do Rio de Janeiro em 30/11/2001, aditado em 28/05/2004 e previa a instalação de todos os sistemas de controle ambiental necessários à operação do Terminal. Entre outras ações, foram construídas três estações de tratamento de efluentes líquidos; instalados sistema de aspersão de água em todas as pilhas de materiais e equipamentos com potencial de geração de poeira, contando com recirculação total de água; instaladas bandejas coletoras nos descarregadores de navios, que impedem a queda de material no mar; construídas canaletas e filtros para o controle de efluentes do píer, adequadas as áreas de oficinas e postos de abastecimento, com pavimentação, coleta e tratamento de efluentes e resíduos. No total, foram investidos R\$ 52,1 milhões no projeto, sendo R\$ 13,2 em 2006. (Relatório Anual 2006 – CSN).

A tabela a seguir mostra os dispêndios da empresa com meio ambiente, a partir de 2004.

Tabela 3: Dispêndios com Meio Ambiente - CSN

<b>DISPÊNDIOS EM MEIO AMBIENTE</b>			
<b>INVESTIMENTOS DE CAPITAL (R\$)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Controle de Poluição Atmosférica	4401445	13378064	22777421
Controle de Poluição Recursos Hídricos	4410939	49124044	16357899
Controle de Poluição do Solo/Gerenciamento de Resíduos	2063844	3242443	6578247
Administração de Meio Ambiente	774583	602622	12740
Total de investimentos	11650812	66347175	58453728
<b>CUSTEIO EM MEIO AMBIENTE (R\$)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Controle de Poluição Atmosférica	58281258	71288743	82906820

Controle de Poluição de Recursos Hídricos	65974828	69445441	77349972
Controle da Poluição do Solo/Gerenciamento de Resíduos	11594846	12102503	7025172
Administração de Meio Ambiente	11934761	10059464	11549098
Total de Custeio	147785694	162896151	178831063
<b>TOTAL</b>	<b>159436507</b>	<b>229243326</b>	<b>237284791</b>

Fonte: Relatório Anual 2006 – CSN, p.83

Percebe-se uma diminuição do investimento de capital de ano para ano, isto porque os investimentos estão sendo feitos para atender à instalação de novos equipamentos para controle ambiental, decorrentes da diversificação e ampliação dos negócios da empresa. Em contrapartida, nota-se um aumento nas despesas de custeio, com reflexos diretos no total do dispêndio, devido à operação e manutenção dos equipamentos já instalados.

#### 4.6 GESTÃO AMBIENTAL DA CSN

Para promover e manter uma gestão ambiental socialmente responsável, a CSN conta com um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas suas unidades de operação, certificado pela Norma ISO 14001:2004. Conta com um Comitê Interno de Gestão Ambiental formado por profissionais de todas as áreas de sua principal usina, a Presidente Vargas, que se reúne, semanalmente, para discutir eventuais problemas e, ao mesmo tempo, detectar situações em que possa agir de modo pró-ativo no processo produtivo, de maneira a reduzir possíveis danos ambientais. Conta ainda com a Linha Verde, implantada em 2002, que consiste num canal aberto com a população para

reclamações, sugestões e dúvidas referentes às ações ambientais. (Linha Verde CSN - 0800 2824440).

O SGA foi certificado pela ABS-OE, em 27/11/2002 e é auditado anualmente por empresas de renome no mercado, tanto para as operações industriais de Volta Redonda, quanto para as operações de mineração de Congonhas e Arcos – MG. O sistema é descentralizado e possui um conjunto de normas e regras gerais, de cunho corporativo, com aplicação e desdobramentos de acordo com as especificidades das unidades de produção da Empresa.

O SGA reflete a política ambiental da CSN, que se sustenta em seis pilares, abaixo listados, cujas iniciais formam o acróstico SEMPRE:

**Suporte ao Negócio**

**Empresas Transparentes**

**Melhoria contínua**

**Prevenção da poluição**

**Respeito à legislação ambiental**

**Equacionamento das não conformidades**

Esses seis princípios fundamentam os objetivos e metas de cada unidade da empresa; os programas e os planos de ações preventivas e corretivas; os monitoramentos, as verificações e as auditorias procuram garantir a eficiência e a melhoria contínua do próprio sistema.

Em 2002, na fase de implantação e certificação do Sistema de Gestão Ambiental, a CSN treinou todo o pessoal que trabalha dentro das instalações da CSN, inclusive terceiros, com o objetivo de dar a conhecer e disseminar a política ambiental da empresa. Para tanto desenvolveu um grande programa de

treinamento apoiado em palestras, vídeos e farto material impresso, dos quais destaca-se o cartaz com a política de meio ambiente da empresa, a seguir

Figura 12: Política Ambiental da CSN

**Política do Meio Ambiente**

**CSN**

**S**uporte ao negócio  
Incorporar o fator ambiental como parte integrante de toda decisão de negócios;

**e**mpresa transparente  
Manter canais de comunicação permanentemente abertos com o governo, os empregados e a comunidade, no que concerne às questões ambientais da empresa;

**m**elhoria contínua  
Melhorar continuamente o desempenho ambiental de seus processos;

**p**revenção da poluição  
Desenvolver e incentivar programas visando à prevenção da poluição nas suas fontes geradoras;

**r**espeito à legislação ambiental  
Atender à legislação ambiental vigente buscando, sempre que possível, alcançar resultados melhores do que os exigidos;

**e**quacionamento das não-conformidades  
Reconhecer e atuar no equacionamento das não-conformidades ambientais de sua responsabilidade.

**Nós da CSN nos comprometemos a defender o meio ambiente Sempre**

Fonte: CSN (Lançamento da Política Ambiental- 2002)

## 4.7 INDICADORES AMBIENTAIS

### 4.7.1 Qualidade do ar

Atualmente, os equipamentos produtivos da CSN que podem gerar impactos atmosféricos contam com sistemas de controle de poluição, seja por abatimento de poeira a úmido, pelo emprego de sistema de lavagem de gases, ou pelo uso de sistemas de filtragem.

Além desses recursos que são específicos, próprios de cada processo, a CSN dispõe de uma rede de monitoramento da qualidade do ar em Volta Redonda, formada por nove estações, sendo:

- Três estações automáticas de monitoramento, que registram 24 horas por dia a concentração de 12 tipos de poluentes atmosféricos e enviam a informação, de hora em hora e por meio de sistemas informatizados, para a Empresa e para órgãos de controle ambiental do Estado do Rio de Janeiro – FEEMA e da Prefeitura Municipal – COORDEMA. Os dados englobam, também, informações meteorológicas sobre ventos, medidas nessas estações;
- Cinco estações semi-automáticas, compostas por medidores de partículas totais em suspensão e partículas inaláveis;
- Uma estação meteorológica completa que transmite os dados, também *online*, para a Empresa e para o órgão ambiental.

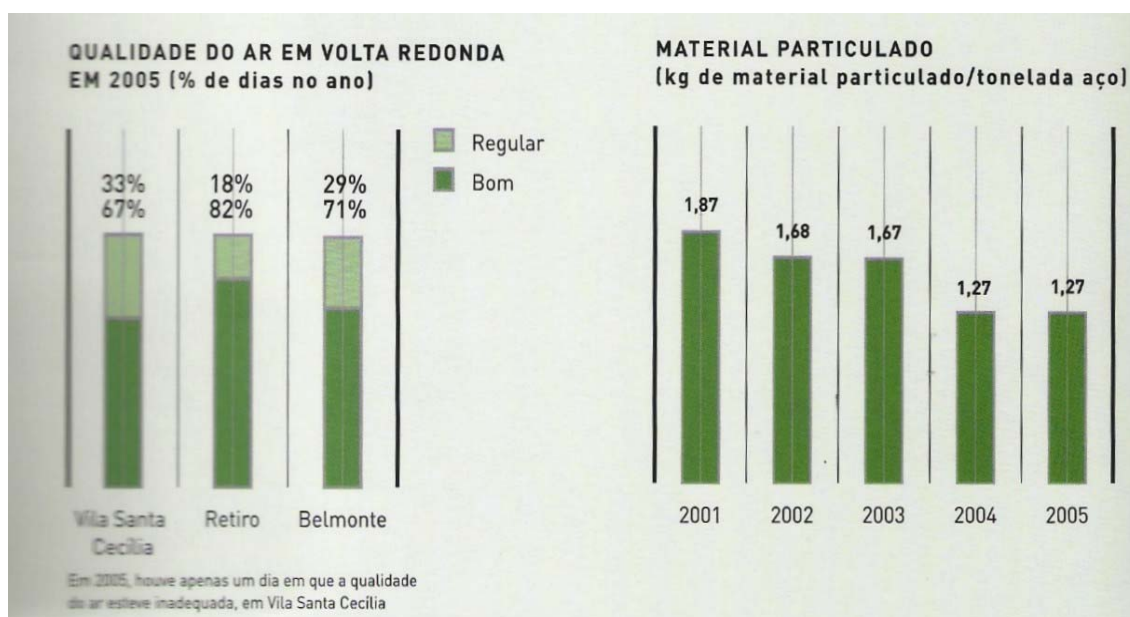
O resultado do monitoramento realizado pelas estações automáticas é expresso pelo Índice de Qualidade do Ar (IQA), medido pela FEEMA e divulgado diariamente no site [www.feema.rj.gov.br](http://www.feema.rj.gov.br) e através de um painel digital, instalado em movimentada praça, situada no bairro Vila Santa Cecília. Segundo o Relatório Anual 2006 – CSN, “durante todo o ano de 2006, não

houve violação dos padrões de qualidade do ar na cidade, tendo o IQA variado entre os níveis BOM e REGULAR, ambos adequados aos padrões legais e aos números de referência da Organização Mundial de Saúde.”

No município de Araucária – PR, onde está situada a CSN Paraná, a medição é feita por uma estação automática de monitoramento da qualidade do ar, interligada ao Instituto Ambiental do Paraná (IAP).

Nas minas e nos terminais portuários, os materiais particulados são medidos através de redes de estações semi-automáticas, cujos resultados são integrados a partir de campanhas a cada seis dias.

Figura 13: Qualidade do Ar e Material Particulado



Fonte: Relatório Anual CSN- 2006



Figura 14: Painel Eletrônico - Qualidade do Ar em Volta Redonda



Fonte: Própria (Foto tirada no local. Dez/ 2007)

#### 4.7.2 Consumo específico de água

A usina Presidente Vargas, em Volta Redonda, é um dos maiores consumidores individuais de água do Estado do Rio de Janeiro. Sua captação é de seis mil litros por segundo, que corresponde a um sexto de toda a captação da cidade do Rio de Janeiro. Em 2006, para cada tonelada de aço produzida a CSN captou 39,07 metros cúbicos de água.

A utilização racional da água deve ser prioridade em qualquer processo produtivo, principalmente naqueles que consomem elevadas quantidades desse insumo, conforme é o caso da siderurgia. A lógica ambiental e a de custos, nos dias atuais, evidenciam essa afirmativa. Para atender a essa exigência, a CSN opera, mantém e desenvolve projetos de melhoria e ações que possibilitam aumentar o volume de água recirculada, tanto que, dos 42 mil

litros por segundo, utilizados nos processos da usina, 36 mil são reaproveitados.

O sistema de captação e tratamento de água da Usina é muito bem dimensionado e permite, no caso de uma emergência, atender parte da população de Volta Redonda, sem prejuízo para a produção. A rede de abastecimento de água e controle de efluentes se estende por quilômetros em todas as áreas da Usina.

No total, a Usina Presidente Vargas possui nove casas de bombas para recirculação de água; quinze estações de tratamento de efluentes, sendo nove em circuito fechado, responsável pelo retorno de água tratada no processo industrial; e outras seis para descarte no Rio Paraíba do Sul, dentro dos padrões exigidos pela legislação.

O conjunto de investimentos que a empresa fez no seu sistema hídrico possibilitou, nos últimos 10 anos, reduzir para menos da metade a captação de água bruta pois, em 1998, ela foi de 100,05 metros cúbicos por tonelada de aço produzido (Relatório Anual de 2005 – CSN, p.82) e em 2006 caiu para 39,07.

Figura 15: Consumo Específico de Água



Fonte: Relatório Anual 2006 – CSN. p. 86.

Ciente da importância desse insumo, a CSN, em 2006, encomendou um estudo ao Centro Internacional de Referência em Reuso de Água (CIRRA) da Universidade de São Paulo (USP), visando a ações que possibilitem aumentar a taxa de reutilização de água na Usina, que hoje é de 85%. Outro destaque citado pela empresa no seu relatório anual de 2006, foi o fechamento completo do circuito de efluentes tratados pela Estação de Tratamento Biológico da Usina (100% de recirculação, com retorno do efluente tratado para o anel de água bruta da Usina).

#### **4.7.3 Resíduos do processo produtivo**

Os resíduos gerados pela CSN são, em sua maioria, reaproveitados, sendo que uma parte é reutilizada como matéria-prima no processo produtivo siderúrgico e a outra é transformada em co-produtos, utilizáveis em processos distintos de outras indústrias ou na construção civil.

No ano de 2006, a Usina Presidente Vargas gerou 2,94 milhões de toneladas de resíduos, o que corresponde a 660 kg por tonelada de aço bruto produzido. Desse total, 72,37% foram vendidos; 26,07% reciclados internamente; 0,15% reciclados externamente (vendas externas); 0,133% co-processados em fornos de cimento; 0,007% incinerados; e 1,26% dispostos em aterros licenciados, específicos para receberem resíduos.

É importante frisar que os resíduos representam uma oportunidade de negócio para a CSN que, no ano de 2006, teve um faturamento de R\$190 milhões, provenientes da venda dos mesmos. Uma das principais fontes de renda desse tipo de negócio é o agregado siderúrgico, formado a partir da granulação da escória de alto-forno, que é utilizada na fabricação de cimento. A

partir do próximo ano, quando a CSN começar a produzir cimento diretamente, a escória será utilizada pela própria CSN.

## **5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a descrição e a análise dos resultados obtidos após a realização das entrevistas. Em acordo com o objetivo geral, pretende identificar se as ações sócio-ambientais desenvolvidas pela CSN, descritas no capítulo anterior, contribuem para o Desenvolvimento Sustentável e trazem vantagens competitivas para a organização.

Para atingir aos objetivos procurou-se dirigir as entrevistas no sentido de responder às perguntas constantes do item 3.2, do capítulo Metodologia.

Os resultados obtidos neste estudo de caso são restritos à empresa estudada, a CSN, mas, podem servir de parâmetro para outras organizações que se dispuserem a trabalhar com responsabilidade sócio-ambiental.

### **5.1 COMPARAÇÃO RESUMIDA DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS BÁSICAS**

Na análise dos dados, separaram-se quatro questionamentos, considerados básicos para o estudo, por serem de aplicação geral, não restritas à CSN, que foram feitos diretamente aos respondentes, por ocasião da entrevista, permitindo que as respostas fossem totalmente livres, sem quaisquer intervenção do entrevistador. Em seguida, as respostas foram agrupadas de acordo com o setor de origem do respondente e procurou-se identificar, nas mesmas, pontos comuns e divergentes relativos a esses questionamentos.

O quadro a seguir mostra um extrato das respostas, possibilitando compará-las.

Tabela 4: Quadro Resumo de Respostas

QUESTÕES	SETOR DE ORIGEM DOS RESPONDENTES			
	CSN	AGÊNCIAS	COMUNIDADE	FBDS
<b>A prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações colabora para o fortalecimento da marca junto aos diversos públicos da empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sim, marca deixou ser “branding” e passou para o conceito de reputação;</li> <li>- está relacionada com competência;</li> <li>- está relacionada com boas práticas;</li> <li>-o mercado exige;</li> <li>- todo o mercado quer se relacionar com empresas socialmente responsáveis que minimizem impactos negativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, são novos padrões de comportamento das empresas;</li> <li>- as imagens e ações simbólicas favorecem a cultura ambiental interna;</li> <li>- tem caráter estratégico nos negócios das empresas;</li> <li>- é importante não só para a marca, mas para formar uma consciência dentro da empresa;</li> <li>- é indispensável para a empresa se manter competitiva em seus mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sim, mas ainda de forma tímida no Brasil, pois em nosso país ainda não é uma prioridade;</li> <li>- os Governos investem pouco em educação/conscientização ambiental, devido a outras prioridades, como: segurança pública, habitação, saúde, etc.</li> <li>- as empresas que investem em responsabilidade sócio-ambiental ganham, cada vez mais, credibilidade, porque estão aplicando os conceitos atuais de meio ambiente e desenvolvimento sustentável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sim, acreditamos que o fortalecimento da marca seja uma das fontes de valor (value drivers) para a sustentabilidade empresarial;</li> <li>- o engajamento em iniciativas sócio-ambientais contribui para a reputação da empresa;</li> <li>-traz maior credibilidade e aceitação diante dos clientes</li> </ul>
<b>Os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pesquisas de percepção mostram que sim;</li> <li>- pesquisas do Instituto Ethos mostram que a disposição do consumidor brasileiro em privilegiar ou punir concorrentes a partir de seu desempenho ambiental, subiu de 22% em 2001 para 36% em 2006;</li> <li>- em decorrência de maiores informações aos consumidores, empresas brasileiras já estão trabalhando, em seu marketing, a idéia de neutralização das emissões de CO<sub>2</sub>, de seus produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sim, de forma muito lenta;</li> <li>- o consumidor brasileiro está passando por um processo de amadurecimento, nas suas escolhas do cotidiano, dar preferência, para empresas que se preocupam em preservar o meio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sim, é uma evolução natural. Porém ainda muito lenta no Brasil;</li> <li>- produtos ambientalmente corretos tendem a agregar, em seus preços, os custos com a proteção ambiental, fazendo com que os mesmos sejam mais caros;</li> <li>- uma parte dos consumidores sim. Mas em muitos casos a questão financeira fala mais alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- já existem muitas empresas que priorizam a compra de produtos ambientalmente corretos ( ex; compra de papel FSC), reconhecendo que frequentemente vale a pena pagar por um prêmio por um produto sustentável;</li> <li>- o crescimento do consumo de produtos sustentáveis por parte do consumidor comum (pessoas físicas), acredita-se que esta é a tendência, no</li> </ul>

	<p>e serviços, através do plantio de árvores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparativamente ao consumidor europeu, o consumidor brasileiro ainda peca pela carência de educação formal.</li> </ul>			<p>entanto, não temos conhecimento de estudos científicos que comprovem a sua existência.</p>
<p><b>A prática da RSE e do desenvolvimento sustentável, traz vantagens competitivas para as organizações, sendo importante para o crescimento da empresa nos próximos anos, assim como para a sua internacionalização?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no longo prazo, não sobreviverá qualquer empresa, produto, serviço ou processo que desconheça ou ignore os conceitos de sustentabilidade;</li> <li>- qualquer planejamento de longo prazo precisa levar isso em conta;</li> <li>- não se trata somente da sustentabilidade ambiental ou social. Trata-se da própria sobrevivência da empresa e de seus negócios.</li> <li>- o mercado quer se relacionar com empresas que representem menos risco de imagem;</li> <li>- por exemplo, as empresas que tratam seus resíduos como subprodutos, que podem retornar ao processo ou comercializados, são reconhecidas no mercado por sua pró atividade em busca da auto sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há exatamente 20 anos, com o lançamento do relatório "Nosso Futuro Comum", trazendo o conceito de Desenvolvimento Sustentável, alertando para a necessidade de alterar o desenvolvimento que deverá ser marcado por três dimensões fundamentais: proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social, cada vez mais, assistimos a inserção da dimensão social e/ou ambiental por parte das empresas como forma de ação reativa às pressões legais e do mercado;</li> <li>- a RSE e o Desenvolvimento Sustentável marcam de forma efetiva novos sentidos e significados relacionados a imaginários de práticas ambientalmente e socialmente corretas;</li> <li>- em se tratando de RSE, os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sim, principalmente quando a organização pratica o comércio com o exterior;</li> <li>- internamente a prática de RSE e DS, tem, em sua esmagadora maioria, causado redução de lucros para as organizações;</li> <li>- muitas empresa utilizam o termo DS como forma de propaganda, para obter vantagens competitivas no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sem dúvida, a prática de responsabilidade sócio-ambiental pode trazer vantagens competitivas para algumas organizações. Por exemplo, percebe-se uma grande diferenciação de marca em relação aos competidores no que diz respeito à sua postura responsável;</li> <li>- não é possível generalizar: ter boas práticas sócio ambientais, não garante que as empresas terão vantagens competitivas;</li> <li>- cada empresa, cada setor, em cada país, têm suas oportunidades específicas de sustentabilidade, que devem ser analisadas separadamente.</li> </ul>

		<p>projetos sociais e ambientais, são apropriados pelas indústrias para fazer valer, entre outras questões, a imagem pública da empresa;</p> <p>- a responsabilidade sócio-ambiental faz com que a empresa estabeleça uma relação ética e de transparência com os funcionários e a sociedade.</p>		
<p><b>A utilização do Balanço Social, ou indicadores ambientais causam impactos positivos para a organização?</b></p>	<p>- sim, em três frentes:</p> <p>1-como ferramenta transparente, organizada de prestação de contas ao mercado de capitais, uma vez que os acionistas e investidores querem saber exatamente os riscos e oportunidades – inclusive sociais e ambientais- a que se expõe a organização.</p> <p>2-como ferramenta de informação às comunidades vizinhas.</p> <p>3-como ferramenta de motivação interna, decorrente da informação ao empregado.</p> <p>Esses são os três principais públicos alvo do Balanço Social.</p> <p>-sim, hoje, investidores e empresas do mundo todo avaliam o relatório</p>	<p>- não respondeu</p>	<p>- sim, porém apenas no exterior, pois tal balanço reflete diretamente no valor das ações de uma determinada organização;</p> <p>-pode, também, gerar impactos negativos no caso de passivos ambientais relevantes;</p> <p>- quando são bem utilizados causam bom impacto;</p> <p>- determinadas empresas maquiagem os resultados do BS, causando pontos negativos ao invés de positivos.</p>	<p>-sim, a transparência da organização gera impactos positivos sobre seus stakeholders, à medida que estes percebem que os gestores estão atentos para as questões de sustentabilidade, relevantes para o negócio e adotam práticas para gerenciá-la;</p> <p>- serve, também, como ferramenta de gestão para a empresa, permitindo que esta identifique e monitore aspectos que não tinha apropriada atenção;</p> <p>- a simples publicação do relatório, embora seja um passo positivo, não é, por si só, suficiente. O relatório precisa ser completo, atacando os temas</p>



	<p>sócio ambiental das empresas com quem pretendem estabelecer parcerias e vínculos cliente fornecedor;</p> <p>- são instrumentos de gestão para as organizações. Na sua elaboração e na utilização de indicadores, fica claro para a empresa os seus pontos de fragilidade.</p>			<p>apropriados, de forma clara e consistente e, se possível, seguindo diretrizes internacionais.</p>
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora

### **5.1.1 A Prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações colabora para o fortalecimento da marca junto aos diversos públicos da empresa?**

Percebe-se, uma quase unanimidade nas respostas. Todos os entrevistados concordam que a prática da responsabilidade sócio-ambiental por parte das empresas colabora para o fortalecimento da marca junto aos seus públicos. Apenas, um dos respondentes da comunidade faz uma ressalva, que se julga bastante interessante e esclarecedora:

“Em nosso país a questão ambiental ainda não é uma prioridade. A população tem ainda profundas carências em áreas como segurança pública, habitação, saúde, etc. Considerando que os governantes representam e executam a “vontade” do povo, os governos têm investido muito pouco em educação/conscientização ambiental e é por esse motivo – creio eu – que a prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações ainda colabora de modo tímido para o fortalecimento da marca junto aos diversos públicos da empresa.”

(Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental do UniFOA)

Essa ressalva, ao mesmo tempo em que reforça a importância das ações sócio-ambientais no fortalecimento da marca da empresa, possibilita, também, deduzir-se que ela tende a aumentar com o crescimento e melhoria da educação/conscientização ambiental da população. Isso contribui, também, para reforçar o que já foi colocado por alguns autores, conforme mencionado no referencial teórico, no que diz respeito à Educação Ambiental, como, por exemplo, Capra (2005, p.25) que considera o ensino dos “saberes ecológicos” o papel mais importante da educação no século 21.

É possível deduzir-se que a prática da responsabilidade sócio - ambiental é uma exigência do mercado, estando associada à reputação, competência e modernidade, fatores que contribuem para aumentar a credibilidade da empresa junto aos seus públicos. Além disso, ajuda a desenvolver uma nova consciência sócio-ambiental dentro da própria empresa.

As respostas a seguir ilustram essas afirmativas:

“O programa de Responsabilidade Social Empresarial, hoje, é tão requerido para se manter num mercado altamente competitivo, como foram os programas e as certificações em Qualidade Total na década de 90. Todo o mercado quer se relacionar com empresas socialmente responsáveis e que minimizem impactos negativos. A empresa deve prever ações de responsabilidade social para, pelo menos, sete públicos de sua interface: empregados, comunidade, meio ambiente, fornecedores, clientes, governos e acionistas [...]. E por último a empresa deve ser rentável para os seus investidores e acionistas, remunerando, adequadamente o capital investido na organização. Agindo desta forma, as organizações gerenciam seus riscos, junto aos diversos públicos de interesse, e se tornam alvos de bons investimentos no mercado do mundo todo, pois sua reputação e sua marca são reconhecidas e requeridas.”

(Gerente de Relações Institucionais da FCSN)

“ [...] Diante do exposto podemos afirmar que não se trata somente de inserir a questão ambiental objetivando uma nova gestão na empresa, trata também de formar uma nova consciência dentro da empresa, inclusive nos funcionários que nela trabalham.”

(Coordenadora da Agenda 21 de Volta Redonda)

“Responsabilidade Social Corporativa é um projeto de estratégia, gestão corporativa e postura perante a sociedade.”

(Consultor do FBDS)

“A consciência ambiental tem crescido muito desde a década de 80, após a publicação do relatório da ONU sobre as questões ambientais mundiais (Nosso Futuro Comum). Desta forma, as empresas que investem em responsabilidade sócio-ambiental ganham cada vez mais credibilidade, porque estão aplicando os conceitos atuais de meio ambiente e desenvolvimento sustentável.”

(Doutora, Líder de Grupo de Pesquisa Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CNPq)

No referencial teórico, Trevisan (2002) ao comparar a prática da RSE do empresariado dos países em desenvolvimento com o empresariado brasileiro, reconhece que no Brasil ainda é pequena, mas está em franco crescimento, pois cada vez mais as empresas brasileiras estão se defrontando com a necessidade de incorporar a RSE aos seus objetivos de lucro e, praticamente, resume tudo o que foi dito pelos respondentes ao comentar que para as empresas brasileiras, ação socialmente responsável já se transformou em estratégia corporativa, deixando para trás o estágio de mera tendência.

### **5.1.2 Você acha que os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos?**

Mesmo com a discordância verificada entre os respondentes da CSN e do FBDS, com relação à existência de pesquisas científicas que demonstrem a

disposição do consumidor brasileiro em adquirir produtos ligados a alguma causa e a colocação dos respondentes da comunidade, que consideram o preço um fator de dificuldade, todos concordam que está havendo, no país, uma evolução para a aquisição de produtos ambientalmente corretos.

“As pesquisas de percepção mostram que sim. [...]”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

“Sim, pesquisas mostram que os consumidores já optam por produtos que estejam ligados a alguma causa”

(Gerente de Relações Institucionais FCSN)

“ [...] quanto ao crescimento do consumo de produtos sustentáveis por parte de consumidores comuns (pessoas físicas), acredita-se esta é a tendência, no entanto, não temos conhecimento de estudos científicos que comprovem sua existência.”

(Consultor do FBDS)

“Uma parte dos consumidores sim. Mas em muitos casos a questão financeira fala mais alto.”

(Doutora, Líder de Grupo de Pesquisa Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CNPq)

### **5.1.3 Você acredita que a prática da RSE e do Desenvolvimento**

**Sustentável traz vantagens competitivas para as organizações? É importante para a continuação e crescimento da empresa nos próximos anos, assim como para sua internacionalização?**

As respostas mostram opiniões totalmente favoráveis, algumas, ainda conservadoras, mas todas concordando que a prática da RSE traz vantagens competitivas para a organização e contribuem para o seu crescimento e para sua internacionalização, conforme pode ser observado a seguir:

“No longo prazo não sobreviverá qualquer empresa, produto, serviço ou processo que desconheça ou ignore os conceitos de sustentabilidade. Qualquer planejamento de longo prazo, empresarial precisa levar isso em conta. Não se trata somente da sustentabilidade ambiental ou social. Trata-se da própria sobrevivência da empresa e de seus negócios.”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

“Sim, acredito. Principalmente quando a organização pratica o comércio com o exterior. [...]”

(Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental do UniFOA)

“Sim, a Responsabilidade Sócio Ambiental faz com que a empresa estabeleça uma relação ética e de transparência com os funcionários e a sociedade.”

(Diretor de Controle Ambiental – COORDEMA)

“Sem dúvida, a prática de responsabilidade sócio-ambiental pode trazer vantagens competitivas para algumas organizações [...]. No entanto, não é possível generalizar: ter boas práticas sócio-ambientais não garante que as empresas terão vantagens competitivas; cada empresa, em cada setor, em cada país tem suas oportunidades que devem ser analisadas separadamente.”

(Consultor do FDDBS)

No referencial teórico é discutida a forma como as empresas realizam ou se utilizam das ações sócio-ambientais que praticam, mas, de modo geral, os autores endossam a validade dessas ações para o crescimento e internacionalização das empresas, até porque já passam a fazer parte da estratégia de negócio da maioria das organizações.

#### 5.1.4 A utilização do Balanço Social, ou indicadores ambientais causam

##### impactos positivos para a organização? Por quê?

Os entrevistados que responderam à questão concordam que a utilização do Balanço Social causam impactos positivos para a organização, principalmente por se constituir numa ferramenta de gestão que mostra a transparência da empresa e sua preocupação com seus *stakeholders*. Foram feitas ressalvas, como por exemplo, no caso da empresa ter passivos ambientais relevantes, ou a maquiagem dos dados pela empresa que, nesses casos, pode causar impactos negativos.

A resposta do Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN, parece bem completa e reflete o pensamento da própria empresa como pode ser observado nos “Relatórios Anuais da CSN”, citados no capítulo IV do presente trabalho:

“Sim, em três frentes: 1- como ferramenta transparente e organizada de prestação de contas ao mercado de capitais, uma vez que os acionistas e investidores querem saber exatamente os riscos e oportunidades – inclusive ambientais e sociais – a que se expõe a organização; 2 - como ferramenta de informação às comunidades vizinhas e 3 - como ferramenta de motivação interna, decorrente da informação ao empregado. Esses são os principais públicos alvo do Balanço Social.”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

O representante do FBDS corrobora a resposta do representante da CSN e ressalva:

“[...] Obviamente, a simples publicação de um relatório de sustentabilidade, embora seja um passo positivo, não é, por si própria suficiente. O relatório precisa ser completo, atacando os temas apropriados de forma clara e consistente, e se possível seguindo diretrizes internacionais.”

(Consultor do FBDS)

É interessante observar que os representantes da Agenda 21 e da COORDEMA não quiseram responder a esse questionamento e não deixaram claro as razões da não resposta. Presume-se que seja pelo estremecimento das relações entre CSN e a Prefeitura Municipal de Volta Redonda, motivado pelo valor do IPTU, com o qual a CSN não concorda. Entretanto, após a Audiência Pública, mencionada no item 4.2.2, deste trabalho, supõe-se que as relações entre esses dois parceiros sejam normalizadas.

A busca pela sustentabilidade por parte das organizações é algo relativamente recente, bem como a evolução do comportamento do consumidor para produtos ambientalmente corretos e, em razão disso, demandam estudos mais aprofundados. No caso da presente pesquisa, os questionamentos considerados básicos, mostraram que o público consultado concorda que prática da responsabilidade sócio-ambiental contribui para o fortalecimento da marca da empresa junto aos seus diversos públicos e que o consumidor brasileiro, mesmo que de forma lenta, está evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos. Mostrou, também, que essas práticas trazem vantagens competitivas para a organização e que o balanço social e indicadores ambientais causam impactos positivos para a organização e são importantes ferramentas de gestão.

## **5.2 ANÁLISE DAS AÇÕES SÓCIO-AMBIENTAIS DA CSN EM RELAÇÃO À CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

### 5.2.1 Ações Sociais

A CSN tem demonstrado, pelos seus relatórios anuais, entrevistas de dirigentes e publicações, de modo geral, estar convicta de que para atingir seus objetivos deve agir de forma ética e transparente com seus *stakeholders*, bem como exercer com responsabilidade a sua função social. A empresa entende que a qualidade de vida de seus colaboradores e das comunidades onde atua é tão importante quanto os negócios. São valores, presentes em sua missão.

Desde a sua instituição, na década de 40, a CSN vem desenvolvendo ações sociais, concentradas, a partir de 1998, na Fundação CSN. A empresa tem procurado demonstrar compromisso com as comunidades onde está presente e com o crescimento social do País, apoiando projetos nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura e esporte, tendo investido, em 2006, R\$ 13 milhões, beneficiando mais de 400.000 pessoas, em doze municípios de cinco estados brasileiros, conforme descrito no item 4.4.

A Fundação CSN mantém duas escolas técnicas, uma em Volta Redonda – RJ e a outra em Congonhas – MG. Mantém um complexo esportivo com quadras poliesportivas, campo de futebol e piscinas; um Centro Cultural que desenvolve projetos sócio-culturais; um hotel escola que capacita jovens de toda região Sul Fluminense e diversos projetos comunitários em 9 municípios de cinco estados brasileiros, sempre em comunidades onde a CSN tem operação. O objetivo dos projetos é o desenvolvimento comunitário, a capacitação para o trabalho e a formação escolar de jovens.

(Gerente de Relações Institucionais da FCSN)

Essas ações têm o reconhecimento da comunidade, conforme detectado nas entrevistas:



“A CSN tem feito um excelente trabalho nessa área (social), principalmente através da Fundação CSN. Esse bom exemplo tem influenciado positivamente outras organizações no município.”

(Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental do UniFOA)

É interessante destacar que os projetos comunitários têm como eixo norteador a geração de renda na comunidade:

“Todos os projetos analisados para parcerias devem gerar renda na comunidade onde está sendo inserido, além de gerar recursos para a sua própria manutenção, pois a Fundação CSN tem prazo de entrada e saída dos projetos, como forma de democratizar seu apoio para outros parceiros.”

(Gerente de Relações Institucionais da FCSN)

Outro fato relevante é o reconhecimento a nível nacional, demonstrado pelos prêmios recebidos pela Fundação CSN, conforme revelado pela sua Gerente de Relações Institucionais:

“Prêmio ECO – concedido pela Câmara Americana de Comércio e Prêmio LIF – concedido pela Câmara França-Brasil, para o Projeto Garoto Cidadão 2005.

Prêmio LIF, para o Projeto Garoto Cidadão 2006 (finalista, conquistando o 3º lugar)

Prêmio Abrinq, para o Projeto Amigo da Criança 2002.

Várias Moções de reconhecimento pelas Câmaras de Vereadores de Volta Redonda, Itaguaí, Congonhas e Araucária.

Prêmio Cultura Nota 10 em 2006.

Todos os prêmios foram divulgados pela mídia e trouxeram visibilidade para a Fundação CSN e para a CSN.”

Com a privatização a CSN inaugurou uma etapa de grandes mudanças. A empresa passou por grandes transformações que permitiram não só o aumento da produtividade, mas sua adaptação à economia globalizada.

Mesmo com as mudanças, o compromisso com a educação voltada para o trabalho, assumido na instituição da empresa, foi mantido, com a preservação da Escola Técnica Pandiá Calógeras, em Volta Redonda e o Centro de Educação Técnica, em Congonhas. Além disso, criou a Fundação CSN, órgão que administra e operacionaliza vários projetos de interesse social nas comunidades onde a empresa atua. Isso ajuda a construir uma imagem de credibilidade junto ao público da empresa e demonstra uma atitude altamente positiva em relação aos problemas sociais.

### **5.2.2 Ações Ambientais**

A partir de 2002, a CSN, incorporou ao seu processo industrial o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), certificado pela ABS-OE, que reflete a política ambiental da empresa, a qual se sustenta nos seis pilares que formam o acróstico SEMPRE, já mencionado no item 4.6. A certificação ISO 14001, obtida em 2004, foi outro ponto importante para a empresa. A criação do Comitê Interno de Gestão Ambiental e a implantação da Linha Verde (canal aberto com a população para reclamações, sugestões e dúvidas referentes às ações ambientais) mostram a disposição da empresa de agir de forma pró-ativa no processo industrial, de modo a reduzir possíveis danos ambientais.

“A CSN vem desde 1999, dialogando com a comunidade. Este fato se dá quando ela inaugura a “Linha Verde”, aberto à população para receber denúncias, reclamação ou mesmo tirar alguma dúvida em relação aos procedimentos da empresa.”

(Coordenadora da Agenda 21)

A conclusão, em abril de 2003, das 130 obras previstas no Termo de Ajuste de Conduta (TAC), voltadas para o controle da poluição do ar e da água e para o tratamento de resíduos, possibilitou, à CSN, resgatar o passivo ambiental, herdado do tempo de estatal, e atingir um novo patamar de desenvolvimento ambiental, compatível com os das melhores siderúrgicas do mundo.

“Um dos instrumentos utilizados pela empresa a partir da privatização foi a implementação do TAC – Termo de Ajustamento de Conduta. O TAC é um instrumento jurídico utilizado, como o nome já diz, para ajustar a conduta de um agente que transgide determinados comportamentos padrões. Foram realizadas 130 obras em ações ambientais e investidos R\$ 252 milhões, diferente do valor acordado, inicialmente, que era de R\$ 180 milhões.”

(Coordenadora da Agenda 21)

O treinamento de todos os empregados, inclusive dos terceirizados, na política ambiental da empresa, na fase de implantação do SGA, sem dúvida, serviu para disseminar a política ambiental da CSN, porém, foi muito além, contribuiu para a formação de uma nova consciência, que Trigueiro (2005) chama de “consciência ambiental”, que possibilitará a manutenção e a continuidade do próprio sistema.

“Devemos entender que o Sistema de Gestão Ambiental é fundamental para a sobrevivência da empresa. É ele que garante a gestão controlada do desempenho ambiental da organização, bem como a gestão das informações ambientais que o mercado (consumidores e mercado de capitais) demanda. [...]”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

“A educação ambiental não pode ser vista como um instrumento capaz de somente fornecer informações, e sim como um processo que tem por objetivo a mudança de postura e conseqüentemente ações diferentes das do passado. [...]”

(Coordenadora da Agenda 21)

Com relação à qualidade do ar, importante indicador ambiental, a CSN instalou em todos os seus equipamentos de produção, que podem gerar impactos atmosféricos, sistema próprio de controle de poluição. Além desses recursos específicos, instalou um sistema de monitoramento do ar de Volta Redonda, formado por nove estações, conforme descrito no item 4.7.1, cujos resultados são mostrados de forma permanente (24 horas por dia) em painel localizado no centro da cidade, permitindo, assim, a qualquer morador denunciar possíveis desvios.

Outro indicador, não menos importante que a qualidade do ar, é o consumo específico de água. A CSN é um dos maiores consumidores individuais de água do Estado do Rio de Janeiro, conforme descrito no item 4.7.2. Esse insumo, indispensável para o processo siderúrgico e bem precioso para a humanidade, tem sido objeto de estudos e discussões na comunidade internacional, que tem alertado para a sua escassez ou mesmo falta, dentro de pouco tempo, caso continue ser consumida ou utilizada da forma como vem sendo, até então. Consciente do fato, a CSN tem se empenhado para reduzir o consumo de água, já tendo conseguido resultados bastante expressivos, ao diminuir o consumo específico de 100,5 metros cúbicos por tonelada de aço produzida, em 1998, para 39,07 metros cúbicos por tonelada de aço, em 2006. Além disso, encomendou estudos à Universidade de São Paulo – USP, visando

aumentar a taxa de reutilização da água na Usina, que em 2006 foi de 85%. Ainda com relação a água, a empresa, em 2006, completou o ciclo de efluentes para a sua Estação de Tratamento Biológico, ou seja, passou a tratar 100% dos seus efluentes.

“A CSN instalou e mantém estações autônomas e automáticas de monitoramento de qualidade do ar junto às suas operações. Realiza programas de monitoramento de efluentes e de águas subterrâneas, e dá a devida divulgação dos resultados – inclusive com *links* diretos com os órgãos ambientais. Não existem hoje descumprimentos dos padrões ambientais (tanto de lançamento quanto de qualidade ambiental) decorrentes das operações da empresa. Além disso, disponibiliza a Linha Verde CSN (ligação gratuita 0800 2824440) para contatos diretos com as comunidades onde atua. Finalmente.”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

A geração de resíduos é outro indicador que merece destaque, considerando a sua quantidade, que nas usinas siderúrgicas integradas, supera 60% da tonelagem produzida. Na CSN, em 2006, esse valor atingiu 66%. Conforme descrito no item 4.7.3, a CSN está conseguindo tratar adequadamente esse problema ao vender 72% do total de resíduos gerados - inclusive criando uma nova oportunidade de negócio, reciclar 26% e dispor em aterros próprios e específicos, apenas, 1,26%.

As ações ambientais desenvolvidas pela CSN e os números já obtidos, sem dúvida, deixam claro a contribuição positiva da empresa para o desenvolvimento sustentável. Entretanto, ainda existem dúvidas e

divergências, por parte da comunidade, conforme pode ser observado nas entrevistas:

“Os órgãos ambientais têm se mantido enfraquecidos pelos governos. Faltam fiscais, salários adequados, equipamentos, combustíveis, etc. As comunidades em Volta Redonda têm procurado se organizar com o apoio do Ministério Público Federal, além de órgãos como o Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda, Igrejas e o Movimento pela Ética na Política.”

(Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental do UniFOA)

“A situação em Volta Redonda já melhorou muito. Esta melhoria foi devido a ação dos órgãos ambientais que tentam fazer o seu trabalho. Numa cidade que sofre com a poluição há muitos anos existem muitos problemas e que ainda necessitam de um acompanhamento maior.”

(Doutora, Líder de Grupo de Pesquisa Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CNPq)

“De uma forma até certo ponto decepcionante, apesar dos recursos aplicados a CIA. vem periodicamente, ocasionando alterações significativas na atmosfera, com emissões furtivas, acidentes e incidentes em seus equipamentos. Só apenas informando dos fatos ocorridos. Não existe uma maior aproximação da população impactada.”

(Diretor de Controle Ambiental da COORDEMA)

Percebe-se desinformação e um certo afastamento da empresa com relação às ocorrências involuntárias que causam impactos ambientais. É preciso que a empresa faça valer a sua missão, “Proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho seguro e saudável” e “Respeitar o meio ambiente e as comunidades onde atua”, de modo que a sua filosofia sócio-ambiental se torne, de fato, um parâmetro fundamental não só para a

criação e implementação de seus projetos sustentáveis, como para sua comunicação junto ao seu público- alvo e *stakeholders*.

### 5.3 ANÁLISE DAS AÇÕES SÓCIO-AMBIENTAIS EM RELAÇÃO ÀS

#### VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A ORGANIZAÇÃO

Atualmente, a preservação do meio ambiente, é um fator de grande influência empresarial e tende a crescer cada vez mais, até se tornar lugar comum nas organizações. Nunca se debateu tanto a respeito de temas relacionados ao papel desempenhado pelas empresas no processo de desenvolvimento com justiça social. Se antes o papel das organizações era apenas o de gerar lucros para seus sócios e acionistas, discutindo-se, no máximo, o impacto que causaria na economia em relação à oferta de bens e no nível de emprego, hoje as discussões que envolvem as empresas vão muito além. Percebe-se, claramente, uma transição no modo de as empresas pensarem suas estratégias de negócio e missões dentro da comunidade, conforme discutido no referencial teórico e corroborado nas entrevistas:

“No longo prazo, não sobreviverá qualquer empresa, produto, serviço ou processo que desconheça ou ignore os conceitos de sustentabilidade. [...] Não se trata somente da sustentabilidade ambiental ou social. Trata-se da própria sobrevivência da empresa e de seus negócios.”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

“O mercado internacional quer se relacionar com empresas que não representem riscos de imagem, por problemas ambientais, por má utilização de recursos naturais ou por fabricar produtos que possam ser alvo de órgãos fiscalizadores. Hoje, investidores

e empresas do mundo todo avaliam o relatório sócio-ambiental das empresas com quem pretendem estabelecer parcerias e vínculos cliente-fornecedor.”

(Gerente de Relações Institucionais da FCSN)

“[...] a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável marcam de forma efetiva novos sentidos e significados relacionados a imaginários de práticas ambiental e socialmente corretas.”

(Coordenadora da Agenda 21)

Essa mudança de postura das empresas acerca dos problemas sociais, segundo Felix (2003, p.17), se deve a nova forma de agir do Estado, que deixou de priorizar a justiça social, às próprias empresas que passaram a perceber que são, em parte, responsáveis pela situação de exclusão e injustiça social e ao fenômeno de globalização que coloca para os consumidores de todo o planeta, em tempo real, informações acerca de condutas condenáveis das empresas, que podem causar constrangimentos e prejuízos de grandes proporções, conforme revela Castells (1999, p. 421):

“... os processos estruturais da economia, da tecnologia da comunicação, estão, sim, cada vez mais globalizados. Assim é o caso dos mercados financeiros, das redes produtivas e comerciais, das principais empresas industriais, dos serviços estratégicos das empresas (finanças, publicidade, marketing), dos grandes meios de comunicação, da ciência e da tecnologia. Este sistema global tem estrutura de rede que, valendo-se da flexibilidade proporcionada pelas tecnologias de informação, conecta tudo o que vale e desconecta tudo aquilo que não vale ou se desvaloriza: pessoas, empresas, territórios, organizações. Por isso, a globalização é por vez segmentação e diferenciação.”

Portanto, entender essa nova postura é uma garantia da continuidade dos negócios para as empresas, até porque o mercado assim o exige,



conforme colocado pelo Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN ao comentar sobre a importância da certificação, pela norma ISO 14001, para a internacionalização da empresa:

“Na verdade não foi esse o principal fio condutor da certificação da CSN. ... O certificado tem de fato um viés puramente comercial. Tornou-se necessário para a CSN pela exigência de seus clientes - no caso. Não o consumidor final, mas sim indústrias de transformação, notadamente a indústria automobilística, a de linha branca e a de embalagens.”

(Gerente Geral de Meio Ambiente da CSN)

No caso da CSN, o seu histórico, a partir da privatização, demonstra que ela incorporou a responsabilidade sócio-ambiental à sua estratégia de negócios e soube usar esse em fato em seu próprio benefício. De uma empresa em estado de falência, enquanto estatal, no início da década de 90, a CSN diversificou seus investimentos, ampliou sua capacidade de produção instalada, se tornou empresa internacional, das mais integradas e competitivas do setor siderúrgico mundial, figurando no topo do *ranking* dos complexos siderúrgicos de maior rentabilidade, globalmente, e encerrou o ano de 2006 entre as 15 siderúrgicas de maior valor de mercado no mundo, sendo, ainda, líder na distribuição de dividendos por ação aos investidores entre as companhias abertas brasileiras. Conforme Relatório 2006 -CSN, p. 6.

Para atingir esse status, os desafios foram muitos, mas o resgate do passivo ambiental, conseguido no início de 2003, com a conclusão das 130 obras previstas no Termo de Ajuste de Conduta –TAC, firmado com o Governo do Estado do Rio de Janeiro em 2001 e , em paralelo, a Certificação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, da Usina Presidente Vargas, pela norma ISO-14001, foram decisivos para aumentar a visibilidade da empresa e

consolidar sua posição de empresa socialmente responsável. O fato foi amplamente divulgado pela mídia e nos veículos de comunicação da empresa, dentre eles o Relatório Social e Ambiental 2002:

“O ano de 2002 foi decisivo para a CSN. Na UPV (Usina Presidente Vargas), em Volta Redonda, os resultados ambientais consolidaram sua posição de empresa *benchmark* na área ambiental, dentro da indústria brasileira. Entre as várias indústrias de diversos setores que se submeteram à análise do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, recebemos a melhor avaliação para os temas referentes ao meio ambiente e fomos considerados empresa destaque conforme os indicadores do exercício de 2001.”

(CSN – Relatório Social e Ambiental 2002)

E o Balanço Ambiental 2003:

“Nosso objetivo é garantir a melhoria permanente da qualidade de vida em todos os níveis. Isso se traduz numa conduta ambientalmente responsável em todas as nossas unidades.”

(CSN – Balanço Ambiental 2003)

A empresa foi, também, reconhecida por Melo Neto e Fróes (2001), como exemplo de empresa brasileira social e ambientalmente responsável:

“A CSN é, portanto, um exemplo de uma empresa social e ambientalmente responsável. Merece destaque a sua atuação nos campos da política ambiental, gestão ambiental, educação ambiental, desenvolvimento de sistemas de controle de poluição, da tecnologia limpa e interação com a comunidade.”

(MELO NETO e FRÓES 2001, P.155)

## 6 CONCLUSÃO

Este último capítulo visa apresentar as conclusões decorrentes do trabalho, registrar as limitações encontradas no seu desenvolvimento e propor algumas sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 CONCLUSÕES

As transformações sociais e econômicas observadas a partir da publicação do Relatório Brundtland têm afetado profundamente o comportamento das organizações, em sua maioria, acostumadas, até então, à pura e exclusiva maximização do lucro. Pode-se perceber uma preocupação cada vez maior por parte das empresas e das comunidades, inclusive no Brasil, sobre temas ligados à responsabilidade sócio-ambiental. Observa-se o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, fazendo com que as empresas incorporem a idéia de responsabilidade sócio-ambiental às suas estratégias de negócios.

No presente trabalho, procurou-se abordar a questão da responsabilidade sócio-ambiental em uma grande empresa do setor siderúrgico nacional, a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, fundada em 1941 e considerada marco do processo de industrialização no Brasil.

Foi estabelecido um objetivo com dois propósitos, o primeiro descrever como as ações de responsabilidade sócio-ambiental são desenvolvidas pela CSN e, o segundo, identificar se essas ações contribuem para o desenvolvimento sustentável e se trazem vantagens competitivas para a organização, através da realização de uma pesquisa de campo.

Através do resultado da pesquisa foi possível identificar que as ações desenvolvidas pela empresa contribuem para o desenvolvimento sustentável e trazem vantagens competitivas para a organização, evidenciado pelo crescimento da empresa após sua privatização. Todavia, é importante colocar que essas conclusões devem ser entendidas como indicações, que se destinam a suscitar novas investigações e reflexões sobre o tema.

Percebe-se que a gestão sócio-ambiental incorporada aos negócios das empresas é relativamente recente, principalmente no Brasil, está em movimento crescente e sua prática vem se institucionalizando, com o surgimento de organismos nacionais e internacionais que criaram indicadores, dispositivos e normas para aferir as ações de responsabilidade sócio-ambientais praticadas pelas organizações, sendo importante ressaltar a influência dos resultados dessas medições na imagem das empresas, com reflexos diretos nos negócios das mesmas, hoje, quase todos, vinculados ao processo de globalização.

No caso da CSN, que tem planos para ampliar seus negócios, inclusive no exterior, a prática da responsabilidade sócio-ambiental é de fundamental importância, conforme ficou evidenciado nas entrevistas, destacando o Sistema de Gestão Ambiental, visto como indispensável para a sobrevivência da mesma, pois garante a gestão do desempenho ambiental da organização, bem como a gestão das informações ambientais demandadas pelo mercado (consumidores e mercado de capitais). Na mesma linha, há de se ressaltar a importância da sustentabilidade para os negócios da empresa, que no futuro, será fator de sobrevivência não apenas da CSN, mas das empresas de modo geral.

Outro aspecto evidenciado na pesquisa é que as ações sócio-ambientais não trazem conseqüências somente para a própria empresa e seus acionistas, mas também para a sociedade de modo geral. Considerando o caso da CSN, que mantém duas escolas técnicas, um complexo poliesportivo, um centro cultural e desenvolve diversos projetos comunitários, é possível perceber os benefícios que essas ações trazem para as comunidades onde a empresa mantém unidades de operação. As escolas técnicas são centros de educação tecnológica de nível médio, reconhecidos nacionalmente e que gozam de excelente conceito nas regiões onde estão inseridos.

As ações sociais da CSN e sua postura em relação ao meio ambiente são reconhecidas pela sociedade e pelo mercado e fazem parte do planejamento estratégico da empresa, o que é demonstrado nos relatórios anuais publicados. Entretanto, as ações de RSE começam internamente, já que o bem estar do público interno é fator essencial para o seu bom desempenho, e esse é um aspecto que não foi abordado, por limitação da própria pesquisa, podendo ser objeto de pesquisa futura.

## 6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O papel das organizações no desenvolvimento sócio-ambiental tem sido bastante discutido na atualidade, inclusive no Brasil, oferecendo boas oportunidades para novos estudos.

A primeira que surge diz respeito à própria CSN e seria a ampliação da presente pesquisa estendendo-a ao público interno da empresa, possibilitando ampliar o conhecimento a cerca da RSE praticada pela mesma.

Considerando ainda a CSN, seria interessante realizar uma pesquisa semelhante a do presente trabalho nas unidades de mineração da empresa ou nas suas unidades siderúrgicas, situadas no exterior, e comparar os resultados, o que possibilitaria verificar se existe unidade nos propósitos da empresa relativamente às ações sócio-ambientais ou se políticas de governos ou particularidades regionais interferem nessas ações.

Por fim, outro estudo de grandes proporções e bastante significativo que poderia ser desenvolvido e, sem dúvida, proporcionaria uma visão geral do setor siderúrgico nacional, relativamente às ações e políticas sócio-ambientais, seria uma pesquisa que focasse a siderurgia brasileira e o desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. Negócios. In:TRIGUEIRO, A. (org.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 123-141.

ANDRADE, R. O. B. et al. **Gestão ambiental**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ARAUJO, L. A. **Siderurgia**, v. 1. São Paulo: FTD,1967.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAER, W. **Siderurgia e desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

BESSERMAN, S. Indicadores. In: TRIGUEIRO, A. (org.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 91-105.

BELLEN, H. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BOFF, L. **Saber cuidar**: ética do humano - compaixão pela terra. Petrópolis: Vozes, 2000a.

\_\_\_\_\_ **Ética da vida**. Brasília: Letraviva, 2000b.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, May 1985.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BRADLEY, J. **Methodological issues and practices in qualitative research.** Library Quarterly, v.63, n4, p. 431-449, Oct.1993.

CAMPOMAR, M. C. Pesquisa em marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** São Paulo: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CAPRA, F. Educação. In:TRIGUEIRO, A. (org.). **Meio ambiente no século 21.** Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 19-33.

CARDOSO, R. M. **Da forja ao forno:** aspectos políticos e econômicos na localização da CSN (1939-1946). 2001. 229 f. Dissertação ( Mestrado em História) - Universidade Severino Sombra, Vassouras, 2001.

CASTRO, M. C. Desenvolvimento sustentável: a genealogia de um novo paradigma. **Economia e Empresa**, v. 3, p. 22-32, 1996.

CAVALCANTI, C. **Desenvolvimento e natureza:** estudos para uma sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Cortez, 1995.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1 - **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COBRA, M. **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **RAEeletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.

COSTA, E. H. **Fundamentos de responsabilidade social empresarial.** Rio de Janeiro: La Salle, 2007.



Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. **Relatório Anual 2002**. Rio de Janeiro, 2003

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2003**. Rio de Janeiro, 2004

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2004**. Rio de Janeiro, 2005

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**. Rio de Janeiro, 2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2006**. Rio de Janeiro, 2007

\_\_\_\_\_. Disponível em <  
<http://www.csn.com.br> > Acesso em 03 jul 2007.

CORULLÓN, M. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.

DENCKER, A. F. M., Da VIA, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DERANI, C. **Direito ambiental econômico**. São Paulo: Max Limonad, 2001.

DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado**: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Esfera, 2001.

DONALD, S. T.; DEL, I. H. **Marketing research**: meaning, measurement and method. New York: Macmillan, 1976.

DRUCKER, P. F. **Terceiro setor**: exercícios de auto-avaliação para empresas. São Paulo: Futura, 2001.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

FORBESLINE. Disponível em < <http://www.forbesline.com.br> > Acesso em 03 jul 2007.

FELIX, L. F. F. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. 2. Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FICO, C. **IBASE: usinas de idéias e cidadania**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

FREITAS, H. et al. Métodos de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GOLDEMBERG, J. Energia, In: TRIGUEIRO, A. (org.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 171-181.

GONÇALVES, C. W. P. **Os (des)caminhos do meio ambiente**. São Paulo: Contexto, 2000.

Grupo de Institutos e Fundações e Empresas – GIFE. Disponível em < <http://www.gife.org.br> > Acesso em 03 jul 2007.

\_\_\_\_\_. **O melhor do redeGIFE: artigos, entrevistas e reportagens**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2006.

HARMAN, W.; PORTER, M. (org.). **O novo negócio dos negócios: a responsabilidade compartilhada para um futuro global positivo**. São Paulo: Cultrix, 2000.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e econômicas - IBASE. Disponível em , <http://www.ibase.org.br> > Acesso em 03 jul 2007.

Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS. Disponível em < <http://www.ibs.org.br> > Acesso em 03 jul 2007.

Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidade Social. Disponível em < <http://www.ethos.org.br> > Acesso em 03 jul 2007.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em < <http://www.ipea.gov.br> > Acesso em 06 jul 2007.

Instituto Ethos. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis, 2003.

JACOBI, P. **Consumo e sustentabilidade**. Disponível em < <http://mercadoetico.terra.com.br/colunas.view.php?id=61> > Acesso em 23 out 2007.

KARKOTLI, G R. **Importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. Tese de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2002.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_ **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

LIMA NETTO, R. P. **Volta por cima**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. São Paulo: Ática, 2003.

McINTOSH et al. **Cidadania corporativa**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **Empresas socialmente responsáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P.; SHOMMER, P. C. **O marketing e suas relações com o social**. In: Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

MONTEIRO, A. L. **Responsabilidade social corporativa e clima organizacional**: o caso da Fundação Cento de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica – Fucapi, Dissertação de mestrado (Administração). Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2006.

MOREIRA, Daniel. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NOVAES, W. Agenda 21. In: TRIGUEIRO, A. (org.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 323-331.

ODUM, E. P. **Ecologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

OTTOMAN, J. A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Makron Books, 1993.

PELIANO, A. **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área de responsabilidade social. Brasília: IPEA, 2001.

RAMOS, P. **Desenvolvimento excedente, desperdício e desigualdade**: a insustentabilidade de nosso modo de vida. In: MARTINS, R.C.; VALÊNCIO, N. F. (org.). **Uso e gestão dos recursos hídricos no Brasil**: desafios teóricos e políticos Institucionais. São Carlos: Rima, 2003, p. 35-52.

RAMONET, I. O pensamento único e os regimes globalitários. In: **Globalização**: o fato e o mito. FIORI, J. L.; SKINNER, M.; NORONHA, J. C. (org.). Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

RICHARDSON, R. (org.). **Pesquisa social**. Capítulo 6. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. C. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados? Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SAMARA, B. S.; BARROS, J.. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **RAEeletrônica**, v. 40, n. 1, p. 76 - 87, 2000.

SANSON, A. **O princípio do desenvolvimento sustentável como limitação do poder econômico**. [2006]. Disponível em <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/28/39/2839/>. Acesso em: 04 novembro 2007.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCHIAVO, M. R. **Conceito & evolução do marketing social.** Disponível em <  
<http://www.socialtec.com.br> > Acesso em 05 jul 2007.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1975.

SIMON, J. S. **Basic research methods in social science.** New York: Random House, 1969.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TENORIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAEeletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

TRIGUEIRO, A. (coord.). **Meio ambiente no século 21.** Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research: meaning, measurement and method.** London: Macmillan, 1976.

Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais – USIMINAS. Disponível em <  
<http://www.usiminas.com.br> > Acesso em 03 jul 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2000.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERNIER, J. **O meio ambiente.** Campinas: Papirus, 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.) **Pesquisa qualitativa em administração.** São Paulo: FGV, 2004, p. 13-27.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### Perguntas da pesquisa

- Você acredita que a prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações colabora para o fortalecimento da marca junto aos diversos públicos da empresa?
- A comunicação da empresa em relação a sua gestão de SER e à gestão ambiental, é mais eficaz se contiver informações de educação ambiental para os consumidores? Por exemplo, a CSN já desenvolveu Projeto de Educação Ambiental junto à comunidade?
- Você acha que os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos? Por quê?
- Você acredita que a prática da RSE e do desenvolvimento sustentável trazem vantagens competitivas para as organizações? Ela é importante para a continuação e crescimento da empresa nos próximos anos, assim como para a sua internacionalização?
- A conquista da certificação ISO 14001, foi fundamental para internacionalização da CSN?
- A utilização do Balanço Social ou indicadores ambientais causam impactos positivos para a organização?
- Uma questão sensível: poluição. Como a Companhia tem tratado este assunto junto aos órgãos de controle e junto às comunidades impactadas?



- Qual a orientação da CSN, no sentido de se fortalecer nas práticas da RSE? Essa orientação integra sua orientação de player internacional?
- Quais projetos de Desenvolvimento Sustentável são desenvolvidos pela Companhia e que objetivos eles procuram alcançar?
- Quais problemas são enfrentados, na prática da gestão ambiental responsável, pela CSN?
- O Relatório Anual de 2006 cita que a CSN, investiu fortemente, nos Projetos de Preservação do Meio Ambiente. Como funciona e qual a importância do Projeto Ambiental Compensatório?
- A assinatura do Termo e Compromisso Ambiental – TCA, trouxe nova realidade ambiental para a CSN? Por quê?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)