

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS –
ICHS**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Responsabilidade Social Empresarial – Uma
Ferramenta Estratégica de Gestão: O Estudo de
Caso de Empresas do Setor Siderúrgico.**

Sônia de Oliveira Morcerf

2007



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – ICHS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: O ESTUDO DE CASO DE
EMPRESAS DO SETOR SIDERÚRGICO**

SÔNIA DE OLIVEIRA MORCERF

Sob a Orientação do Professor
Francisco Paulo de Melo Neto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação do Instituto de Ciências e Sociais, Área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
julho de 2007

658.408
M833r

Morcerf, Sônia de Oliveira, 1964

Responsabilidade social empresarial – uma ferramenta estratégica de gestão: o estudo de caso de empresas do setor siderúrgico. /Sônia de Oliveira Morcerf - 2007.

115 f : i l.

Orientador: Francisco Paulo de Melo Neto

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 113 – 115.

1. Responsabilidade social da empresa – Teses. 2. Gestão de empresas - Aspectos sociais – Teses. 3. Usinas siderúrgicas – Brasil – Teses. 4. I. Neto, Francisco Paulo de Melo, II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, III. Título.

Bibliotecário: _____

Data: ____/____/____

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

SÔNIA DE OLIVEIRA MORCERF

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e estratégia em Negócios, área de Concentração em Ciências Humanas e Sociais.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/07/2007.

Francisco Paulo de Melo Neto. Dsc - UFRJ
(Orientador)

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira. Dsc - UFRJ

Joel de Lima Pereira Castro Junior Dsc - Unigranrio

Às pessoas que eu mais amo na vida: meus filhos, Felipe e João, meu marido, João Henrique, e à memória de meus pais, Sebastião e Maria.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir o mestrado tem-se a certeza de que mais uma etapa chega ao fim. Nesta curta, mas também longa caminhada de dois anos, a vida acadêmica exigiu momentos de extrema dedicação e persistência, além de incansáveis horas de estudo. Entretanto, o resultado evidencia a satisfação do desejo realizado, o aprofundamento intelectual e a maturação profissional, que foram gradativamente sendo conquistados por meio do esforço próprio, mas sobretudo, a partir da contribuição de inúmeras pessoas que merecem meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais, *in memoriam*, que partiram no decorrer do mestrado, pelo legado e o exemplo de perseverança, o incentivo que me impulsionou com força e determinação.

Ao meu marido, João Henrique, e ao meu filho, Felipe, pelo amor incondicional de todos os dias, horas, minutos e segundos. Nossa união nos dá força para transpor limites e seguir em frente, com a certeza de que sempre estaremos juntos.

Ao Professor Francisco Paulo de Melo Neto, pela generosidade de partilhar, constantemente, seus conhecimentos e sua reconhecida experiência profissional.

Aos Professores Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Ana Alice Vilas Boas e Joel de Lima Pereira Castro Junior pelos preciosos ensinamentos.

Às empresa Usiminas e Arcelor, por disponibilizar as informações necessárias à realização da pesquisa empírica deste estudo.

À amiga Iana, pessoa de caráter admirável, com quem nos últimos anos dividi muitas das minhas alegrias e tristezas, e que sempre esteve disposta a me ajudar.

Aos companheiros, José Aurélio, Teresa Cristina, José Cláudio, Oswaldir, Jessé, José Eduardo e Luciana, que por vivenciarem comigo a experiência do mestrado tornaram-se, além de parceiros inesquecíveis, ouvintes e conselheiros.

À UGB - Universidade Geraldo de Biase pela oportunidade de participar do mestrado.

À Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro e ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios e seus integrantes.

RESUMO

MORCERF, Sonia de Oliveira. **Responsabilidade Social Empresarial – Uma nova forma de gestão – O Estudo de Caso de Empresas do Setor Siderúrgico. Seropédica, RJ. 2007.** 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2007.

Este trabalho tem como tema de estudo a responsabilidade social empresarial, e mais especificamente, a utilização dos indicadores desta prática, como forma de avaliar a gestão social das empresas. Inicialmente, faz-se a introdução ao assunto, discorrendo sobre o problema a ser investigado e os objetivos a serem alcançados. E, ao longo do documento apresenta-se uma base teórica, sobre a evolução da responsabilidade social corporativa e dos indicadores Ethos de responsabilidade social. A pesquisa empírica, realizada junto às empresas Usiminas e Arcelor, duas grandes representantes do setor siderúrgico brasileiro, objetivou identificar e descrever os indicadores de responsabilidade social adotados pelas empresas e avaliar os benefícios e resultados que a gestão social proporciona ao desempenho organizacional. A metodologia utilizada identifica o estudo multicaso e a abordagem qualitativa. Como fonte de coleta de dados fez-se uso de pesquisa documental e bibliográfica, além do *check-list*, para levantamento das informações junto às empresas. Os resultados da pesquisa permitiram verificar o conjunto de ações, políticas e valores das organizações, os benefícios gerados para as empresas, o reconhecimento da importância de se praticar ações de responsabilidade social a todos os seus *stakeholders*, bem como, a necessidade de torná-las públicas e de continuar investindo e aprimorando tais ações. Ao final da dissertação, apresenta-se as conclusões sobre o trabalho realizado e recomendações a futuros estudos e pesquisas.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, Gestão Estratégica e Indicadores Ethos

ABSTRACT

MORCERF, Sonia de Oliveira. Social Enterprising Responsibility – A new way of management – The Case Study of Steel Companies. Seropédica, RJ. 2007. 120p. Dissertation (Mastership in Business Strategy and Management). Social and Human Science Institute, UFRRJ, Seropédica, RJ, 2007.

The aim of this paper is to study the social enterprising responsibility and more specifically, the use of that performance guides as a way to evaluate the companies' social management. First, there is the introduction of the matter, running over the problem which needs inspection and the purposes to be reached. Then, a theoretical basis is showed through the document, about the evolution of social corporative responsibility and of the Ethos guides of social responsibility. The empirical research done at Usiminas and Arcelor Companies, two great representatives of the Brazilian steel segment, tried to identify and describe the social responsibility guides which were adopted by the companies as to evaluate the benefits and the results provided by the social management to the organizational performance. The methodology applied at the work identifies the multicase study and the qualitative approach. The bibliographical and documental research was used as the source, as well as the check-list, in order to get information by the companies. The results of the research made possible to check the group of action, politics and values of the organizations, the benefits got by the companies and the recognition of the importance in practicing social responsible action to all the stakeholders, as well as the necessity of putting them about and to keep improving such action. Finally, there are the conclusions about the work and the advices about future studies and researches.

Key-words: Social Enterprising Responsibility, Strategic Management and Ethos Guides.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo Geral	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Formulação da Suposição	2
1.4. Justificativa	3
CAPITULO 2	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. Considerações iniciais	4
2.2. Responsabilidade Social Empresarial	4
2.2.1. Aspectos conceituais e evolutivos	4
2.2.2. Estágios da Responsabilidade Social Empresarial	8
2.3. Teoria dos Stakeholders	12
2.3.1. Definições conceituais da teoria dos stakeholders	12
2.3.2. Gerenciamento dos públicos de interesse e desempenho organizacional	12
2.3.2.1. A Sustentabilidade das Empresas no Mundo Globalizado	14
2.3.3. O marketing Social e a Responsabilidade Social	15
CAPITULO 3	17
3. METODOLOGIA	17
3.1. Tipos de Pesquisa	17
3.2. Modelo conceitual	17
3.3. Definição da Amostra	27
3.3.1. Seleção das Empresas	28
3.3.2. Unidade de Análise – Os casos	28
3.4. Coleta de Dados	28
3.4.1. Considerações Iniciais	28
3.4.2. Primeira fase da pesquisa documental e de campo	29
3.4.3. Segunda fase da pesquisa documental e de campo	29
3.4.4. Instrumento para coleta de dados	29
3.5. Análise e Tratamento dos Dados	29

CAPITULO 4	31
4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	31
4.1. Sistema Usiminas	31
4.1.1. Responsabilidade Social do Sistema Usiminas	34
4.1.1.1. Valores, Transparência e Governança	34
4.1.1.2. Público Interno	38
4.1.1.3. Meio Ambiente	44
4.1.1.4. Fornecedores	48
4.1.1.5. Consumidores e Clientes	49
4.1.1.6. Comunidade	50
4.1.1.7. Governo e Sociedade	56
4.2. Grupo ARCERLOR	58
4.2.1. O Grupo ARCELOR	58
4.2.1.1. Área de Negócio	58
4.2.2. Responsabilidade Social Arcelor	60
4.2.2.1. Valores, Transparência e Governança	60
4.2.2.2. Meio Ambiente	64
4.2.2.3. Público Interno	69
4.2.2.4. Fornecedores	73
4.2.2.5. Consumidores e Clientes	74
4.2.2.6. Comunidade	75
4.2.2.7. Governo e Sociedade	79
CAPITULO 5	81
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO	81
CAPÍTULO 6	100
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
6.1. Valores, Transparência e Governança	101
6.2. Público Interno	102
6.3. Meio Ambiente	104
6.4. Fornecedor	105
6.5. Clientes e Consumidores	107
6.6. Governo e Sociedade	108
6.7. Comunidade	109
6.8. Recomendações	111
BIBLIOGRAFIA	113

ANEXOS	116
Anexo A – Check-list para coleta de dados junto às empresas	117
Anexo B – Questionário	119

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social apresenta-se como uma nova forma de gestão empresarial. Uma gestão ética e transparente, baseada em princípios e valores que estabelecem mecanismos de diálogo com seus diversos públicos, visando incorporar, ao negócio da empresa, as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela atuação da organização - os *stakeholders*. Neste grupo incluímos empregados, fornecedores, acionistas, governo e sociedade, clientes, comunidade, meio ambiente e até concorrentes.

Este movimento ganhou força há alguns anos, capitaneado por diretrizes e programas propostos pela ONU (Organização das Nações Unidas) como forma de disciplinar a atuação das grandes organizações do mundo (as multinacionais) em países em desenvolvimento.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, por meio da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão.

Um dos principais articuladores da Responsabilidade Social no Brasil é o Instituto ETHOS, criado com a missão de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, contribuindo para que empresas e sociedade alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. Atualmente, o Instituto Ethos conta com mais de 800 empresas associadas. Ao contrário do que se possa imaginar não só as grandes empresas estão engajadas, mas também as pequenas, médias e micro empresas.

A Responsabilidade Social Empresarial é, hoje, o terceiro fator de competitividade no mercado, o primeiro sempre foi preço e o segundo qualidade, e figura como diferencial para acesso a novos mercados e investimentos, principalmente os externos. Ou seja, um bom negócio para as organizações nestes tempos de globalização e acirrada competição por mercado.

Por contemplar todas as partes interessadas ou impactadas pela organização, a gestão socialmente responsável resulta em sustentabilidade para a operação da empresa, uma vez que possibilita o gerenciamento de impactos ambientais, de questões legais e trabalhistas e desenvolvimento social e comunitário da área de influência das organizações.

O principal é que as empresas reconheçam a importância dessa nova forma de gestão e a incorporem no seu dia-a-dia, trazendo sustentabilidade para seus negócios, mas também, para a sociedade.

1.1. Problema

Autores como Cappellin e Giuliani (1999) afirmam que na busca de eficiência e excelência empresarial, parece não ser mais satisfatória a tradicional alquimia do cálculo custo-benefício com o aumento da produtividade e a ampliação das vendas no mercado. Hoje se espera muito mais das organizações. Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Pode-se dizer que a eficiência não é só 'fazer as coisas bem', segundo as regras de mercado, mas é 'fazer as coisas boas', segundo princípios éticos.

A Responsabilidade Social é um tema complexo que vem despertando grande interesse por diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais. Contudo, essa nova forma de gestão não está difundida como uma ferramenta estratégica de gestão, e ainda são poucas as empresas que incorporam, de forma

efetiva, práticas socialmente responsáveis aos seus processos, contemplando todos os sete públicos de interesse (stakeholders) da organização, sendo mais comum a atuação apenas no âmbito da comunidade, ou seja, apoiando projetos sociais ou culturais junto ao público externo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em analisar a utilização da Responsabilidade Social Empresarial, como ferramenta de gestão para as empresas, na elaboração e implantação de uma estratégia empresarial. Serão pesquisados dois grupos do Setor Siderúrgico Brasileiro, que publicaram Balanço Social no ano de 2005.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- verificar como a Responsabilidade Social está sistematizada e como integra a estratégia geral da Organização;
- analisar a incorporação da Responsabilidade Social aos processos da Empresa, e as contribuições, para o desempenho organizacional, resultantes dessa nova forma de gestão.

1.3. FORMULAÇÃO DA SUPOSIÇÃO

Os autores pesquisados para este estudo destacam que alguns benefícios da Responsabilidade Social, voltada para as empresas, podem ser traduzidos em vantagens como o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante aos concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos colaboradores; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra ação negativa de colaboradores; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais.

Em termos práticos, pode-se supor que investir em responsabilidade social pode significar um seguro contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, gastos extras com passivo ambiental, restrições às operações e dificuldades de obter empréstimos. Significa, também, investir na reputação, na credibilidade (diferencial competitivo); na estabilidade social e democracia.

A correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da empresa, proporcionando valor agregado à sua imagem corporativa; motivação do público interno; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; melhoria do clima organizacional, dentre outros.

A responsabilidade Social envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem que, para se concretizar, deve ser incorporado à gestão dos negócios. Neste contexto, a empresa deverá maximizar os efeitos positivos de sua ação e minimizar os impactos negativos provocados por ela e, por consequência, melhorar a qualidade de vida de todos que possam reclamar como parte interessada na atividade da organização.

Pelo exposto, pode-se supor que o exercício da responsabilidade social Empresarial contribui para a melhoria do processo de gestão estratégica da empresa, com reflexos positivos no seu desempenho.

1.4. JUSTIFICATIVA

A sustentabilidade das organizações deste terceiro milênio pressupõe considerar os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

A concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, que tem seu esforço orientado para a maximização de lucros, que não considera os aspectos sociais e políticos, que influenciam o ambiente de negócios na tomada de decisão está sendo questionada pela sociedade. Ao econômico, acrescenta-se o social; a empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo; além dos trabalhadores, sócios, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente são afetados pelas práticas corporativas.

Desta forma, a Responsabilidade Social Empresarial passou a ser um tema importante para a sobrevivência das organizações, diante da configuração dos novos arranjos organizacionais que refletem as mudanças pelas quais passam as corporações, em função da globalização da economia.

Por consequência, o tema “Responsabilidade Social Empresarial” vem despertando a curiosidade e a atenção de todos e especialmente dos empresários. Pesquisas e importantes trabalhos científicos retratando o assunto, surgem como forma de auxiliar o entendimento desta nova forma de gestão. Apesar dos muitos artigos, textos e páginas na internet direcionados à responsabilidade social Empresarial, ainda são poucos os estudos teórico-empíricos que abordem os indicadores de responsabilidade social existentes na avaliação da qualidade e abrangência da Responsabilidade Social Empresarial, praticada pelas empresas.

Desta forma, fica estabelecida a necessidade de preencher esta lacuna, considerando que os indicadores de responsabilidade social são um instrumento precioso no que se refere à avaliação de práticas socialmente responsáveis.

Neste trabalho analisar-se-ão as práticas exitosas das empresas que incorporam aos seus processos, os parâmetros de Responsabilidade Social com base em valores transparentes e éticos, conferindo um diferencial de mercado para sua atuação.

Este trabalho justifica-se, teórica e praticamente, por sua contribuição para a difusão de um novo conceito de gestão estratégica empresarial, suscitando a reflexão sobre a importância do desenvolvimento sustentável dos negócios e da sociedade.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Considerações iniciais

A fim de fornecer maior embasamento à questão da responsabilidade social, será visto a seguir, o conceito de responsabilidade social, breve histórico e suas principais características, e as definições conceituais da Teoria dos Stakeholders, dada a importância desse tema para o debate acadêmico em torno da natureza da relação entre a gestão social e o desempenho das organizações.

2.2. Responsabilidade Social Empresarial

2.2.1. Aspectos conceituais e evolutivos

O conceito de responsabilidade social começou a ser mais discutido a partir de 1960, em função do aumento de publicações e estudos dirigidos ao tema. A idéia mantida em torno da responsabilidade social tinha ligação às necessidades do proprietário da empresa envolvida e não às reais necessidades da empresa, em colaborar com as necessidades da comunidade. Até 1960, acreditava-se que responsabilidade social estava relacionada à ética privada e pública, à responsabilidade dos empregadores pelos empregados, em virtude de sua riqueza e poder, e ainda, sua responsabilidade pela cultura da comunidade.

Segundo Melo Neto e Froes (2002:27), chama-se de filantropia o termo utilizado para denominar as ações prestadas pelos empregadores à comunidade, e não responsabilidade social. Filantropia e responsabilidade social são termos que denotam diferentes significados. Filantropia, segundo Melo Neto e Froes (2002:27), “é a ação individual benevolente e caridosa de empresários bem sucedidos, através dos ganhos de suas empresas”. E, responsabilidade social é o dever da organização em “pensar no bem-estar da sociedade, e não apenas no lucro” (MELO NETO; FROES, 2002:76). A responsabilidade social deve ser percebida como o dever da organização em auxiliar a sociedade no alcance de seus objetivos, mostrando que “não visa apenas explorar recursos econômicos e humanos, mas também contribuir com o desenvolvimento social” (Ibidem, p. 76).

A responsabilidade social possui ação coletiva, que reflete a ação cívica da empresa em prol da cidadania e do desenvolvimento sustentável. Embora de significados diferentes, o conceito de responsabilidade social derivou-se da evolução da filantropia, que era exclusivamente praticada até os anos 60. A partir desta data, seu conceito começou a acompanhar os programas de responsabilidade social, e, ao ser sensibilizado por problemas sociais, iniciou uma espécie de institucionalização do conceito, ou seja, “as ações por problemas sociais tornaram-se não somente problemas de empresários, mas de toda a organização, que os colocaram como componentes regulares das operações empresariais” (TOMEI, 1984:190).

Segundo Tomei (1984:190), a definição de responsabilidade social ainda é ambígua e de caráter subjetivo, uma vez que se defronta com áreas da filosofia, de cunho ideológico, como a ética e a moral. Desta forma, o conceito torna-se de difícil definição, com muitos pontos questionáveis por atores envolvidos pelo conceito de responsabilidade social, no contexto social, empresarial e governamental.

É pertinente a colocação de Tomei, uma vez que muitas organizações ainda entendem a responsabilidade social empresarial apenas como um apoio a ser dado para a comunidade local, ou um patrocínio cultural, fazendo desta forma mais uma ação de marketing.

De acordo com Ferrel, Ferrel e Ferrel (2001:07), freqüentemente os termos ética e responsabilidade social são usados como sinônimos, porém eles possuem diferentes significados. Para Duarte e Dias (1986:57) “ética é uma parte da filosofia que busca esclarecer na teoria o que é certo e o que é errado na conduta humana”. Ferrel, Ferrel e Ferrel (2001:07) procuram conceituar ética empresarial como sendo os “princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.” E a responsabilidade social como “a obrigação que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos” (FERREL; FERREL; FERREL, 2001:07).

Geus (2006:01) expõe algumas características pertinentes ao conceito de responsabilidade social das empresas: a responsabilidade social empresarial não se restringe somente aos resultados e decisões alcançados pelos sócios e acionistas, ou seja, os *shareholders*, e sim abrange os impactos das atividades da empresa considerando todos os agentes sociais que interagem com a empresa, ou seja, os *stakeholders*. Vai além também dos compromissos compulsórios da empresa, tais como a legislação e obrigações trabalhistas, pois a responsabilidade social expressa a inserção de valores, condutas e procedimentos, que induzem à melhoria de vida dos colaboradores e seus familiares e ainda o desenvolvimento social da comunidade local, regional e nacional, a fim de atingir sustentabilidade dos negócios, através de estratégias de sustentabilidade em longo prazo.

Existem três conceitos de responsabilidade social, como sendo os mais aceitos pela doutrina da responsabilidade social:

- a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas;
- a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais, ditadas pela ética;
- a adequação às demandas sociais, num dado contexto sócio-econômico (DUARTE; DIAS, 1986:56).

Para Melo Neto e Froes (2002:28), a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social é identificando as diferentes visões das empresas a seu respeito, conforme a Figura 1:



Figura 1: As visões relacionadas à responsabilidade social
 Fonte: MELO NETO; FROES, 2002, p. 28.

Contudo, observa-se que o conceito de responsabilidade social ainda possui caráter subjetivo. Ao afirmar apenas um determinado conceito, outras visões de responsabilidade social, pertinentes a outros conceitos, poderão correr o risco de serem ignoradas. Portanto, o conceito exposto por Ferrel, Ferrel e Ferrel (2001), Duarte e Dias (1986) e mesmo Melo Neto e Froes (2002), espelham as diversas possibilidades assumidas pela empresa em adequar seus planos de responsabilidade social às necessidades dos *stakeholders*, ao se adiantar às leis ou praticar ações que vão além da legislação imposta, criando desta forma, várias visões subjetivas do conceito, conforme as necessidades locais da comunidade.

Para o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social (2005:2),

A responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

O acirramento da competição empresarial tem levado as empresas a buscarem um diferencial estratégico através da responsabilidade social empresarial.

Se nos concentrarmos no ente coletivo chamado empresa, responsabilidade social significa, por exemplo, tratar com dignidade os seus funcionários, fabricar produtos adequados ao que se espera, prestar serviços de qualidade, veicular propaganda verdadeira, promover limpeza no ambiente de trabalho, não sujar ruas ou dificultar o trânsito, contribuir para as causas da comunidade, não explorar mão de obra infantil, escrava ou de qualquer forma incapaz de se defender. Age de forma socialmente irresponsável a empresa que não observa esse comportamento. (GARCIA, 1999:2).

O Instituto Ethos destaca os públicos de interesse com os quais as organizações devem estabelecer mecanismos e formas de diálogos para o planejamento de sua responsabilidade social empresarial. Garcia detalha, de forma muito clara, as ações que podem ser empreendidas como decorrência da implementação dos conceitos de responsabilidade social empresarial, pelas organizações.

Percebe-se nas colocações do Instituto Ethos e do autor, que as ações de responsabilidade social, se constituem num gerenciamento de risco junto aos públicos de interesse das organizações. Como a empresa trata o meio ambiente? Como trata o pessoal? Que tipo de relacionamento estabelece com a comunidade de entorno? A forma destes relacionamentos pode minimizar problemas junto aos órgãos de controle do meio ambiente, minimizar questões trabalhistas e fazer com que a comunidade seja parceira e facilitadora da organização, junto à sociedade.

Responsabilidade social é, portanto, um conceito estratégico e “quem não enxergar isto vai rapidamente deixar o convívio social, isto é, vai sair do mercado” (GARCIA, 1999:2).

O autor reforça a importância das organizações reconhecerem essa nova forma de gestão, incorporando-a aos seus negócios, como meio de sustentação no mercado.

Pelo grande interesse de diversos setores da sociedade para o tema, observa-se que a responsabilidade social empresarial tem, realmente, um cunho estratégico e é fundamental para organizações de todo o mundo.

Quanto ao histórico da responsabilidade social, há grande controvérsia com relação à época de seu início. Segundo Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998:132), a responsabilidade social das empresas ganhou maior espaço a partir de 1990, que foi denominado período de compreensão social, e que se procedeu após períodos de preparação,

como o de maximização de lucro, administração por curadoria e ativismo social, conforme ilustra a Tabela 1:

Tabela 1: Evolução dos períodos pertinentes à responsabilidade social

Período	Início	Característica principal do período
1) Maximização do lucro	Desde a Antigüidade até 1930	Gestão voltada primordialmente para o lucro.
2) Administração por curadoria	Anos 30	A inclusão de gestores profissionais na gestão das empresas provocou maior preocupação social com os <i>stakeholders</i> , no intuito de cuidar dos interesses dos acionistas.
3) Ativismo	Anos 60	Muitos movimentos e atividades pertinentes ao emprego, proteção ambiental e proteção ao consumidor mudaram drástica e permanentemente a forma dos executivos administrarem.
4) Compreensão social	Anos 90	Com as grandes empresas sendo o centro do poder econômico social e político, muitos gestores estão se tornando sensíveis às necessidades dos <i>stakeholders</i> , aceitando o fato de que ‘os acionistas não têm prioridade especial’.

Fonte: MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p. 132.

Para Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998:132), as origens da responsabilidade social precedem o início do século XIX. Alguns gestores administrativos, como Robert Owen e Henry Ford, já tratavam a questão social como uma forma de melhorar o relacionamento dos funcionários de suas empresas. Em comparação à teoria de efeitos em cadeia de Hirschmann (1986), onde acreditava-se que uma região beneficiada por industrialização poderia emitir um efeito polarizador e beneficiar as regiões mais próximas, uma sociedade beneficiada poderia, também, oferecer benefícios à empresa, como mão-de-obra qualificada e qualidade de vida.

Robert Owen, empresário de origem inglesa, praticava responsabilidade social com seus funcionários e com sua comunidade, já no ano de 1790, pois acreditava que ao melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas pela empresa, a produtividade iria aumentar e, conseqüentemente, seu crescimento econômico (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p. 133).

Da mesma forma, Henry Ford, conhecido como um dos primeiros industriais da administração mecanicista, buscou considerar em sua gestão a qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade, como estratégia de longo prazo em seus negócios.

Segundo Koontz, O’Donnell e Weihrich (1986), em 1914, em decorrência de suas observações e análises, Henry Ford criou o departamento sociológico, o qual tratava das questões ligadas aos funcionários, concluindo desta forma, ser importante dedicar-se também ao potencial humano da empresa, uma vez que para sua empresa crescer, seus funcionários, que também compunham a comunidade, necessitariam dar sustentação a este crescimento.

No Brasil, um dos primeiros registros sobre responsabilidade social que se tem notícia, foi a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, divulgada por um grupo de cristãos que formaram a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil – ADCE, no ano de 1965. A ADCE procurou, através da carta, inserir “valores cristãos na conduta

empresarial do homem de negócios brasileiro, a qual considerava desprovida de responsabilidade social, a fim de promover a paz social e o bem comum” (ADCEB, 2006:1).

Apesar do crescente número de trabalhos, pesquisas e publicações na área da responsabilidade social, há dúvidas quanto à eficiência e eficácia do gerenciamento das ações sociais das empresas. Para Cardoso (*apud* MELO NETO; FROES, 2002:30), os dados pertinentes às ações mencionadas refletem bons resultados, porém não garantem a superação de todas as dificuldades oriundas de tal gerenciamento da responsabilidade social. As principais dificuldades e desafios em se implantar uma gestão de responsabilidade social corporativa são:

identificação de problemas sociais realmente prioritários, uso de metodologias eficientes, mensuração do retorno dos projetos sociais em termos de bem-estar; apresentação de soluções inéditas para impasses não solucionados pelo Estado e a incorporação definitiva da cidadania empresarial à agenda das administrações privadas brasileiras (CARDOSO *apud* MELO NETO; FROES, 2002, p. 30).

De acordo com Melo Neto e Froes (2002:30) não há nada que uma gestão efetiva não possa resolver, faltando às empresas boa administração de uma forma inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje. Algumas medidas para vencer estes obstáculos são adotar uma gestão de responsabilidade social com certas características, como gestão baseada no uso de novas metodologias, estímulo à utilização de soluções inovadoras, forte ênfase na mensuração dos retornos obtidos com as ações e projetos sociais, sistema incorporado à cultura empresarial das empresas brasileiras e o estímulo ao uso de parceiras.

Segundo Ashley (2002), a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

2.2.2. Estágios da Responsabilidade Social Empresarial

Somente poderá ser considerada uma empresa socialmente responsável aquela que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários e da comunidade, que propõe soluções pró-ativas, fomentando o desenvolvimento social local e regional e a sustentabilidade social. Porém, para chegar a esta fase de Gestão de Responsabilidade Social - G.R.S, ou ainda, Gestão Social Cidadã - G.S.C, a empresa terá de passar por dois estágios que deverão precedê-la.

De acordo com Melo Neto e Froes (2002:81), o primeiro estágio é a Gestão de Responsabilidade Social Interna - GRSEI, e a segunda, a Gestão de Responsabilidade Social Externa- GRSE, conforme demonstrado na Figura 2.

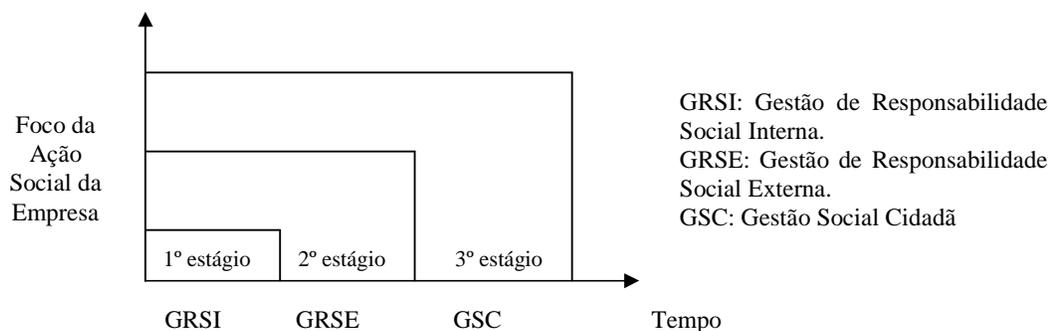


Figura 2: Os estágios da prática da responsabilidade social
 Fonte: MELO NETO; FROES, 2002, p. 81.

Com relação à GRSI, o foco se restringe às questões sociais internas da empresa, tais como benefícios e bem-estar dos funcionários, além das condições de trabalho em si. Suas ações sociais são dirigidas aos funcionários e seus familiares.

A GRSE tem como foco a sociedade e a comunidade local, e suas ações são dirigidas ao meio ambiente, impacto sócio-econômico, educação, saúde, além de outros problemas da sociedade ou da comunidade local.

De acordo com Melo Neto e Froes (2002:81), muitas empresas, com o intuito de chegar ao 3º estágio (empresa cidadã), não sabem por qual estágio começar. Embora sejam estágios onde a responsabilidade social interna classifica-se como o 1º estágio e a responsabilidade social externa o 2º Estágio, muitas empresas acabam invertendo a ordem. Algumas vantagens desta inversão de ordens de estágio para as empresas, segundo Melo Neto e Froes (2001:81) são o aumento da auto-estima e motivação dos funcionários e o desenvolvimento humano e consciência social de seus funcionários.

Porém, uma empresa que pratica, ou mesmo prioriza primeiramente a responsabilidade social externa, acaba obtendo baixo grau de responsabilidade social interna, correndo “o risco de ser rotulada como “marketeira social” (MELO NETO; FROES, 2002, p. 82), ou seja, corre o risco de perder credibilidade no meio onde atua, obtendo desgaste de sua imagem, pois ao utilizar o *marketing* social como estratégia promocional, poderá estar fazendo mau uso de sua gestão de recursos humanos. Esta situação é representada pelo quadrante 2, da Figura 3.

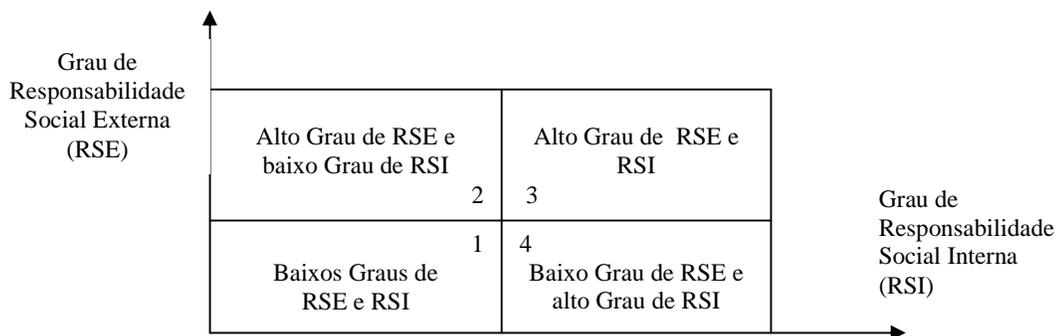


Figura 3: Os estágios da responsabilidade social da empresa
 Fonte: MELO NETO; FROES, 2002, p. 95.

A fim de corroborar a idéia de Melo Neto e Froes (2002), Geus (2006:3) considera que uma empresa “precisa crescer de dentro para fora”, ou seja, a empresa, antes de se tornar responsável pelos problemas da comunidade, deve priorizar seus empregados e respectivos familiares. Após a concretização da responsabilidade social interna e externa, a empresa

passará a ser considerada cidadã (3º estágio), que possui como principal característica a edificação do desenvolvimento social local, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável.

Quando uma empresa possui baixo grau de responsabilidade social interna e externa, geralmente diagnosticada por *check-list* aplicado nas empresas, pode-se dizer que tal empresa não possui cidadania corporativa. O quadrante 1, no Gráfico 2 representa as empresas não cidadãs. O quadrante 4 representa uma situação onde a empresa prioriza a responsabilidade social interna, obtendo desta forma, baixo grau de responsabilidade social externa. Este estágio pode caracterizar, na maioria das vezes, apenas o início da cidadania empresarial da empresa, pois investem primeiramente no bem-estar de seus funcionários para depois prosseguir com a melhoria do bem estar da comunidade.

Segundo Melo Neto e Froes (2002:96), a situação ideal, onde a empresa atinge sua cidadania corporativa, é representado pelo quadrante 3. Neste estágio, a empresa, além de assegurar o bem-estar de seus funcionários, contribui para o desenvolvimento social sustentável da comunidade. Ou seja, não passa a imagem negativa de apenas colaborar com a comunidade, relegando seus funcionários, nem relega a comunidade, cuidando somente do bem-estar de seus funcionários.

Portanto, a responsabilidade social envolve alguns estágios, o que levará a empresa para o caminho de reconhecimento da cidadania, através da responsabilidade social.

Uma outra forma confiável de parametrizar as ações das empresas socialmente responsáveis é através dos indicadores sociais que servem como instrumentos de avaliação para as empresas e reforçam a tomada de consciência dos gestores e da sociedade sobre a questão da responsabilidade social.

Os indicadores sociais, segundo o Instituto Ethos (2005) baseiam-se em sete temas, conforme mostra a Tabela 2: valores e transparência e Governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e sociedade.

Tabela 2: Indicadores de responsabilidade social

Valores e Transparência	Público Interno	Meio Ambiente	Fornecedores
(Auto-regulação da conduta)	(Diálogo e participação)	(Gerenciamento de impactos ambientais)	(Seleção e parceria com fornecedores)
- Compromissos éticos	- Relação com os sindicatos	- Conhecimento sobre o impacto no meio ambiente	- Critérios de seleção de fornecedores
- Enraizamento da cultura organizacional	- Gestão participativa	- Minimização de entradas e saídas do processo produtivo	- Relações com trabalhadores terceirizados
- Dialogo com <i>stakeholders</i>	(Respeito ao indivíduo)	- Responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços	- Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
- Relação com a concorrência	- Participação dos lucros e resultados	(Responsabilidade frente às gerações futuras)	
- Balanço social	- Compromisso com o futuro das crianças	- Compensação da natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais	
	- Valorização da diversidade	- Educação ambiental	
	(Respeito ao trabalhador)		
	- Comportamento frente às demissões		
	- Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade		
	- Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho		
	- Preparação para a aposentadoria		

Tabela 2: Continuação

Consumidores	Comunidade	Governo e Sociedade
(Dimensão social do consumo)	(Relação com a comunidade local)	(Transparência pública)
- Política de <i>marketing</i> e comunicação	- Gerenciamento do impacto da atividade produtiva na comunidade	- Contribuições para as campanhas públicas
- Excelência no atendimento	- Relações com organizações atuantes na comunidade	- Práticas anti-corrupção e anti-propina
- Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços	(Filantropia/Investimentos sociais)	(Liderança social)
	- Mecanismos de apoio a projetos sociais	- Liderança e influência social
	- Estratégias de atuação na área social	- Participação em projetos sociais governamentais
	- Mobilização de recursos para o investimento social	
	(Trabalhos voluntários)	
	- Conhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados	

Fonte: ETHOS, 2005

Através de uma visão mais sistemática, Melo Neto e Froes (2002:101) analisam as áreas da responsabilidade social, transformando-as em vetores e proporcionando a eles uma escala de valor de 0 a 3, para avaliar o grau de responsabilidade social da empresa. Os vetores são:

- V1: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2: preservação do meio ambiente;
- V3: investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4: comunicações transparentes;
- V5: retorno dos acionistas;
- V6: sinergia com os parceiros;
- V7: satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Para Melo Neto e Froes (2002:101), se a empresa obtiver graus 2 e 3 em todos os vetores, será considerada socialmente responsável. Se obtiver graus 0 e 1 em até três vetores com exceção dos dois primeiros vetores, a empresa apenas demonstrará um esforço para tornar-se socialmente responsável. E caso a empresa apresente graus 0 e 1 nos dois primeiros vetores, não será considerada socialmente responsável. Com isso, nota-se que é atribuído maior grau de responsabilidade social aos dois primeiros vetores, os quais os autores consideram mais importantes para avaliarem uma gestão de responsabilidade social.

Dessa forma, verifica-se que embora não haja um parâmetro específico para traçar um plano de responsabilidade social, deve-se considerar os fatores particulares de cada região, com base no estabelecimento de diálogo com todos os públicos de interesse, ou impactados, pela atuação das empresas – os stakeholders.

podendo ser definida, segundo Freeman e Mc Vea (2000, p.2), como a tese de que os administradores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa. A principal tarefa nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo. Em síntese, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes e a conseqüente promoção dos diferentes interesses. Corroborando com esta definição, destaca-se algumas afirmações de autores que tratam do tema:

Para Drucker (1975:369) “os problemas sociais são campos férteis para o desenvolvimento de negócios, uma vez que se pode, simultaneamente satisfazer uma necessidade social e ao mesmo tempo servir sua instituição, transformando a resolução de problema social numa oportunidade para negócios”.

Melo Neto e Froes (1999) destacam que alguns benefícios da Responsabilidade Social, voltada para as empresas, podem ser traduzidos em vantagens como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante aos concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos colaboradores; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra ação negativa de colaboradores; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais.

Em termos práticos, na avaliação de Almeida (1999), investir em responsabilidade social pode significar um seguro contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, impossibilidade de contratar funcionários qualificados e perda de apoio dos existentes, gasto extras com passivo ambiental, restrições às operações e dificuldades de obter empréstimos. Significa, também, investir na imagem e reputação, na credibilidade (diferencial competitivo); na estabilidade social e democracia.

Segundo Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da empresa, proporcionando valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; melhoria do clima organizacional, dentre outros.

Cardoso (2000) destaca que a empresa deverá maximizar os efeitos positivos de sua ação e minimizar os impactos negativos provocados por ela e por conseqüência, melhorar a qualidade de vida de todos que possam reclamar como parte interessada na atividade da empresa.

Argumentam também Melo Neto e Froes (2001), que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus colaboradores, por meio de ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas o desenvolvimento local.

De acordo Srour (2000) a responsabilidade social empresarial não se resume a uma coleção de práticas pontuais, de atitudes ocasionais ou de iniciativas motivadas pelo marketing, pelas relações públicas ou por quaisquer outras vantagens comerciais.

Segundo Orchis et al. (2002), a prática da Responsabilidade Social de forma correta pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazos, proporcionando, dentre outros fatores, valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compras; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresarias e melhoria do clima organizacional.

Na observação de Ashley (apud Gaioto (2001)) o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado à abordagem sistêmica, focada nas relações entre os *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica das empresas, e refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social.

Para Grajew (apud Gaioto (2001)) responsabilidade social envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem que, para se concretizar, deve ser incorporado à gestão dos negócios.

Desta forma, observa-se que a teoria dos Stakeholders, constituindo-se em uma filosofia de administração, busca criar instrumentos capazes de possibilitar sua adoção em larga escala pelas empresas e, desse modo, favorecer a obtenção de resultados organizacionais melhores para todos os envolvidos e para a sociedade.

2.3.2.1. A Sustentabilidade das Empresas no Mundo Globalizado

A sustentabilidade das organizações deste terceiro milênio pressupõe considerar os aspectos econômico, social e ambiental.

A concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, que tem seu esforço orientado para a maximização de lucros, que não considera os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente de negócios na tomada de decisão está sendo questionada pela sociedade. Ao econômico, acrescenta-se o social; a empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo; além dos trabalhadores, sócios, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente são afetados pelas práticas corporativas.

Obviamente nenhuma empresa poderá ser socialmente responsável, e sustentável, se não tiver resultados financeiros positivos, cumprindo com seus objetivos, gerando empregos e pagando seus tributos:

Drucker (1996), destaca que o desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Segundo Aragão (2000), o ambiente de negócios assiste a três revoluções simultâneas, quais sejam: de natureza econômica, caracterizada pela formação de blocos econômicos, transferência de riqueza, globalização de mercados; de natureza tecnológica: a tecnologia se traduz em aumento de produtividade, extensiva a todos setores; e a administrativa em que novos modelos de gestão buscam garantir a competitividade.

De acordo com Duarte e Dias (1986), nenhuma organização por mais antiga e conservadora que seja, conseguiria manter-se imutável em meio a tal processo de mudança; à medida que o ambiente se transforma, mudam os valores culturais, padrões de comportamento, surgem novas expectativas para o papel das organizações; a sobrevivência das organizações passa a depender de sua flexibilidade em aceitar novos paradigmas.

Pela avaliação de Donaire (1995), a visão tradicional da empresa como instituição apenas econômica assenta-se dentro de um ambiente previsível e estável; a visão moderna da empresa em relação ao seu ambiente é muito mais abrangente. Isso significa dizer que as empresas não podem desconsiderar uma série de fatores que pressionam as mesmas a incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Entre esses fatores identifica: consumidores mais conscientizados dos seus direitos; comunidades mais organizadas; ações das empresas que ganham cada vez mais visibilidade; utilização

adequada dos recursos naturais; processos menos poluentes; desmatamento; questões relativas à segurança; qualidade de vida no trabalho.

Gonçalves (1980) afirma que é clara a idéia de que a otimização do lucro não pode permanecer o modelo essencial de atividade empresarial; a empresa existe para o cumprimento dos objetivos de natureza econômica e também de natureza social – essas funções devem ser desempenhadas de modo integrado.

Para Tinoco (2001) o conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplos do que o composto por seus sócios e acionistas (shareholders).

Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (stakeholders): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

Explicitam, ademais, que este conceito expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros. Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulam o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental.

Ainda para Melo Neto e Froes (1999) a Responsabilidade Social assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.

Segundo Robert Dunn (1998, p. 5.), presidente do *Business for Social Responsibility* (BSR), organização norte-americana sem fins lucrativos dedicada à divulgação da responsabilidade social nos negócios:

Ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Quando a empresa é socialmente responsável, atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas. Além disso, também é, hoje, um sinal de reputação corporativa e da marca.

A argumentação desses autores fortalece a suposição deste estudo de que as empresas que estabelecem mecanismos de diálogo com seus diversos públicos, e com partes interessadas ou impactadas por sua operação, têm maiores chances de êxito no mercado, conferindo sustentabilidade ao seu negócio, pelo reconhecimento de sua marca, pela possibilidade de gerenciar aspectos ambientais, legais e trabalhistas, e pelo apoio ao desenvolvimento social e comunitário em sua área de influência.

2.3.3. O marketing Social e a Responsabilidade Social

Muito se fala em responsabilidade Social e Marketing Social. Entretanto, muitas empresas ainda não sabem como fazer essa diferenciação temática, e mais, não sabem como a Responsabilidade Social poderá representar uma oportunidade de negócio para sua organização.

A grande diferença entre o *Marketing* social e responsabilidade social é que o *marketing* social tem como objetivo a mudança de comportamento da sociedade para com o bem-social, utilizando ferramentas mercadológicas e técnicas de *Marketing*. A responsabilidade social, como vimos anteriormente, é a preocupação que as empresas, pessoas e governo têm pelo social. A responsabilidade social veio para ficar e tem se transformado em um novo critério de excelência e qualidade para as empresas. O *marketing* social deve ser

incorporado à estratégia da empresa, no atual ambiente mercadológico, no qual o processo de globalização figura como mais um desafio a ser vencido pelas corporações, na busca por novos mercados e investimentos, onde a reputação é muito requerida e valorizada. A sociedade está mais ativa, e isto exige que as companhias interajam mais com seus públicos, gerenciando sua marca, como forma de abrir novos canais de comunicação com a sociedade.

As organizações devem aspirar os valores dos clientes e não o contrário. Compartilhar valores é uma necessidade para as empresas que queiram continuar sendo bem aceitas pelos consumidores. Neste contexto o marketing social se torna imprescindível. As empresas precisam entender que a responsabilidade social é uma forma de gerenciamento dos negócios e o marketing social é a consequência deste gerenciamento. Segundo Kotler (1999) o marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social em um esquema integrado de planejamento e ação, além de aproveitar os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing.

O marketing social será implementado com sucesso em organizações que passarem por uma mudança de comportamento, valores e cultura, com base nos princípios éticos da responsabilidade social, em todo processo produtivo, administrativo e comercial para que possa refletir no mercado uma imagem positiva.

Desta forma conclui-se que o marketing social deve decorrer, realmente, das ações efetivas das empresas socialmente responsáveis. Ou seja, o marketing social não é um fim em si mesmo, mas consequência de ações, atitudes e gerenciamento de processos das organizações com base nos princípios e valores preceituados por essa nova forma de gestão dos negócios das organizações - a responsabilidade social Empresarial.

Por seu caráter abrangente, a responsabilidade social empresarial apresenta uma efetividade da atuação social e de transformação da realidade excludente, uma vez que contempla todos os públicos da empresa – acionistas, empregados, comunidade, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes e até concorrentes.

O marketing social é, portanto, uma nova tecnologia de administração da mudança social. Assim, deve-se empregar os conceitos de segmentação do mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e testes de conceitos ou produtos, comunicação direta, de facilitação, incentivos e teoria da troca. Tudo isso visando maximizar a resposta do público-alvo selecionado.

Esse aspecto é ressaltado por vários autores, em muitos trabalhos, nos quais a expressão marketing social é empregada para descrever o uso dos princípios e técnicas para a promoção de uma causa, idéias ou um comportamento social. É uma tecnologia de administração da mudança social associada ao projeto de implementação e controle de programas destinados a aumentar a disposição das pessoas para a aceitação de uma idéia, um comportamento e/ou uma prática social. O marketing social é uma ferramenta democrática e eficiente, que aplica os princípios e instrumentos de marketing, criando e outorgando maior valor à proposta social. Por meio dele, redescobre-se o consumidor através de um diálogo interativo, o que permite um processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e podem ser avaliados por sua eficácia, eficiência e efetividade.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

3.1. Tipos de Pesquisa

Os objetivos da pesquisa determinam o método, o tipo de pesquisa e a estratégia de pesquisa a ser aplicada. Segundo Sellitz et al. (1974), existem três tipos de pesquisa conforme os objetivos:

- a) Se o objetivo da pesquisa é familiarizar-se com o fenômeno ou ter uma nova compreensão do mesmo, o estudo é denominado “exploratório”.
- b) Se a pesquisa objetiva apresentar as características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico, e verificar a frequência com que algo ocorre ou como está ligado a alguma outra coisa, o estudo é denominado “descritivo”.
- c) Quando o objetivo é verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, trata-se de um estudo que verifica hipóteses causais.

Dada a complexidade do tema responsabilidade social Empresarial, cuja análise depende de uma gama de elementos e inter-relações, percebeu-se a necessidade de uma pesquisa mais aberta, abordando conceitos pouco consolidados, para que fosse possível compreender e verificar como os princípios, as práticas, os procedimentos da Responsabilidade Social se relacionam com a dinâmica das empresas. De acordo, a presente pesquisa foi exploratória e descritiva, orientada para análise e a categorização das características organizacionais das empresas que incorporam a dimensão sócio-ambiental em sua gestão.

O método da pesquisa foi o de estudo de multicaso. De acordo com Martins (2000), trata-se de uma técnica cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente, e considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Ainda segundo Martins (2000), Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, casos múltiplos, é estudo de multicaso.

Segundo Yin (1990), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa para os estudos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos, permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais, mudanças na vizinhança, relações internacionais e maturação de indústrias.

O autor ressalta que é uma estratégia preferível quando são propostas as questões “como” ou “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre o evento e quando o fenômeno é contemporâneo e está presente num contexto de nossa realidade.

Por todo o exposto foi possível concluir que o estudo multicaso é uma estratégia de pesquisa indicada para o estudo.

3.2. Modelo conceitual

A atuação social das empresas envolve uma série muito numerosa de questões que têm impacto no conjunto de agentes sociais que interagem com a empresa. Incluir um número muito grande de variáveis não é viável em uma pesquisa do tipo que se pretendeu empreender, portanto, para caracterizar o engajamento na Responsabilidade Social Empresarial, foram selecionados alguns fatores relevantes que caracterizam a gestão sócio-ambiental, com base em revisão bibliográfica efetuada.

Nesse sentido, o modelo conceitual proposto, figura 5, contemplou um conjunto de categorias de indicadores que caracterizam a gestão social da empresa, a dinâmica empresarial e o contexto em que a empresa atua, com base nos sete temas propostos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Os sete temas a saber: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores; Governo e Sociedade e Comunidade:

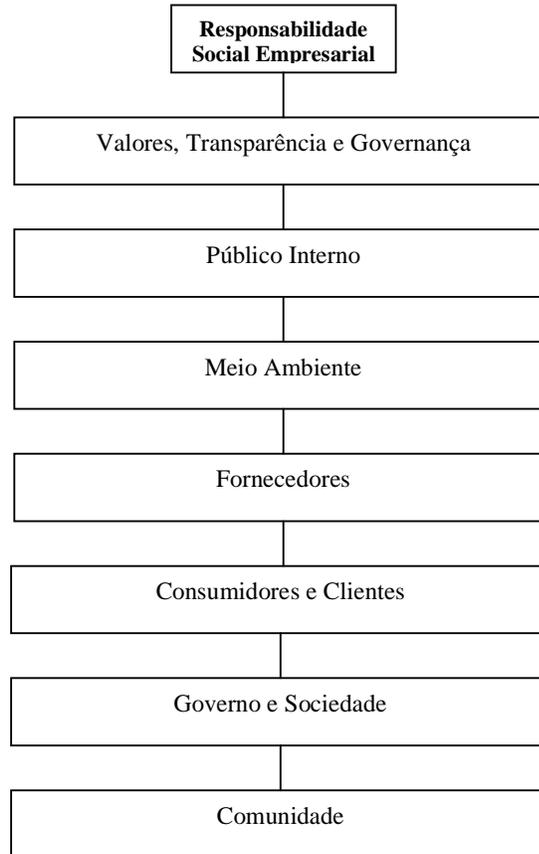


Figura 5 – Elaboração de modelo Conceitual

Ressalta-se que não há tema mais importante que outro, mas todos são essenciais para o planejamento e avaliação das práticas de responsabilidade social empresarial.

A seguir detalha-se os sete temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, propostos pelo Instituto ETHOS:

Primeiro Tema: VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

a) Auto Regulamentação da Conduta

- **Compromissos Éticos**

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantêm relações. O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.

- **Enraizamento na Cultura Organizacional**

As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição dos interessados nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.

- **Governança Corporativa**

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade." (Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC). É um fator fundamental para a empresa socialmente responsável, seja ela sociedade de capital aberto ou fechado, pois é um dos pilares que garante o nível de confiança entre todas as partes interessadas. Implica na incorporação efetiva de critérios de ordem social e ambiental na definição do negócio e ter como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

b) Relações Transparentes com a Sociedade

- **Relações com a Concorrência**

A responsabilidade social implica na busca pela empresa de uma posição de liderança, em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.

- **Diálogo com Partes Interessadas (*Stakeholders*).**

O envolvimento dos parceiros na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.

- **Balanco Social**

O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar a forma de gestão de negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os

desafios para o futuro. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa.

Segundo Tema : PÚBLICO INTERNO

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

a) Diálogo e Participação

- **Relações com Sindicatos**

A empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

- **Relações com Trabalhadores Terceirizados**

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

- **Gestão Participativa**

Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

b) Respeito ao Indivíduo

- **Compromisso com o Futuro das Crianças**

Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercer sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente.

- **Compromisso com o Desenvolvimento Infantil**

Os primeiros anos de vida são fundamentais para o indivíduo e para a sociedade como um todo. É consenso entre especialistas que os primeiros anos de vida são caracterizados por um rápido e significativo desenvolvimento físico e mental que é o alicerce das capacidades cognitivas e emocionais futuras. Portanto, trata-se de proteger cada criança, já a partir de sua formação e desenvolvimento ainda no útero materno, durante a gestação, por meio de pré-natal adequado e de qualidade. Além disso, é preciso garantir o cuidado e o afeto, o registro de nascimento, o aleitamento materno exclusivo até os seis meses de idade, a imunização completa para a idade, o acesso a serviços de saúde, creches e pré-escolas, garantir o direito de brincar, da participação dos pais e da família na vida das crianças e proteção contra acidentes domésticos e de abusos.

As crianças e os adolescentes não podem ser vistos da mesma forma que o indivíduo adulto. Investir na infância é a alternativa para quebrar o ciclo vicioso da pobreza e promover o desenvolvimento social e econômico do País. Isso implica garantir os direitos à sobrevivência (acesso a serviços de qualidade), ao desenvolvimento (cuidado e educação infantil), à educação e à proteção, com investimentos de recursos humanos e financeiros, prioridade absoluta, conforme estabelecido no artigo 227 da Constituição Federal, a partir de políticas públicas integradas onde o governo, a família, o setor privado e a sociedade civil organizada são responsáveis.

O IDI-E (Índice de Desenvolvimento Infantil Empresarial), que representa a união de esforços entre o Instituto Ethos e o Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), pretende trazer para a pauta das empresas formas concretas de contribuir para o desenvolvimento dos filhos e dependentes de seus empregados e, assim avançar no alcance dos Objetivos do Milênio. O conteúdo do IDI-E e seu monitoramento permitirão balizar o processo de desenvolvimento de políticas e programas dirigidos ao desenvolvimento infantil e, aferir os resultados na vida das crianças, além de identificar boas práticas e lições que sejam úteis a todas as empresas.

Garantir hoje os direitos das crianças é assegurar o crescimento e desenvolvimento de seres humanos cidadãos, responsáveis, seguros, com maior escolaridade, melhores salários, status social e menos violentos.

- Valorização da Diversidade

A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

- Compromisso com a Equidade Racial

As empresas interessadas em combater o preconceito racial devem estar conscientes de que apenas o discurso é ineficaz para transformar positivamente qualquer cenário. Este novo indicador pretende auxiliar as empresas trazendo propostas práticas do que pode ser feito em relação à inclusão dos negros (pretos e pardos) tais como, contemplar este tema no código de conduta da empresa, promover censo para monitorar e promover a equidade racial.

- Compromisso com a Equidade de Gênero

As desvantagens das mulheres no mundo do trabalho e na sociedade em geral são um desses problemas globalizados. As políticas que se limitam a tratá-la com igualdade têm sido insuficientes, pois tratar igualmente pessoas que estão em situações desiguais não altera

desvantagens iniciais. Tampouco se deve considerar as mulheres isoladamente, pois elas ainda são pessoas centrais nas estratégias de manutenção das famílias. O fortalecimento do papel econômico das mulheres também requer políticas que contribuam para reduzir sua carga de trabalho doméstico, de cuidado com as crianças e com os idosos da família, que estimulem a paternidade responsável e as protejam contra todas as formas de violência. Este novo indicador tem o objetivo de mostrar o que uma empresa pode fazer para mudar esta realidade e assim tornar-se agente de transformação social.

- **Relações com Trabalhadores Terceirizados**

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

- **Gestão Participativa**

Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

c) Trabalho Decente

- **Política de Remuneração, Benefícios e Carreira**

A empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.

- **Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho**

A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000), ferramentas adequadas para tanto.

- **Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade**

Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

- **Comportamento Frente a Demissões**

As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que

estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

- **Preparação para Aposentadoria**

A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Terceiro Tema: MEIO AMBIENTE

a) Sustentabilidade da Economia Florestal

A empresa deve criar um sistema de gestão que assegure que ela não contribui com a exploração predatória e ilegal de nossas florestas. Alguns produtos utilizados no dia-a-dia em escritórios e fábricas como papel, embalagens, lápis etc têm uma relação direta com este tema e isso nem sempre fica claro para as empresas. Outros materiais como madeiras para construção civil e para móveis, óleos, ervas e frutas utilizadas na fabricação de medicamentos, cosméticos, alimentos etc devem ter a garantia de que são produtos florestais extraídos legalmente contribuindo assim para o combate à corrupção neste campo.

b) Responsabilidade Frente às Gerações Futuras

- **Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental**

Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Deve organizar sua estrutura interna de maneira que o meio ambiente não seja um tema isolado, mas que permeie todas as áreas da empresa, sendo considerado a cada produto, processo ou serviço que a empresa desenvolve ou planeja desenvolver. Isto evita riscos futuros e permite à empresa, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, melhorando sua inserção no mercado.

- **Educação e Conscientização Ambiental**

Cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

c) Gerenciamento do Impacto Ambiental

- **Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços**

Um critério importante para uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental é um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vistas à melhoria do sistema de proteção ambiental. A conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, a cadeia produtiva e a comunidade.

A conscientização ambiental deve ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000).

Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada. No caso desta última, também se inclui na avaliação a atitude da empresa na reciclagem dos compostos e refugos originados em suas operações.

- **Minimização de Entradas e Saídas de Materiais**

Uma das formas de atuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, estando entre os principais parâmetros, comuns a todas as empresas, a utilização de energia, de água e de insumos necessários para a produção/prestação de serviços. A redução do consumo de energia, água e insumos leva à conseqüente redução do impacto ambiental necessário para obtê-los. Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo.

Quarto Tema: FORNECEDORES

A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

a) Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores

- **Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores**

A empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também deve utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

- **Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva**

Especificamente sobre a questão do trabalho infantil, a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderirem ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Primeiramente há o atendimento a legislação, evoluindo até posturas mais pró-ativas como a mobilização de todo o setor produtivo. Além de critérios para a contratação dos serviços de fornecedores, terceiros e parceiros; é preciso monitorar e verificar o seu cumprimento.

- **Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na Cadeia Produtiva**

A empresa deve estar atenta quanto à não-existência de trabalho forçado (ou análogo ao escravo) em sua cadeia produtiva e, além de incluir a respectiva proibição em seus contratos, deve realizar pesquisa, verificação e avaliação, e exigir documentação

comprobatória de seus fornecedores. A empresa pode também articular, isoladamente ou em conjunto com o governo ou outras organizações, programas e atividades que visem erradicar o trabalho forçado de forma geral.

- **Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores**

A empresa pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e micro empresas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão. Também podem ser oferecidos, no ambiente da empresa, treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social. Para buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à comunidade como fornecedores.

Quinto Tema: CONSUMIDORES E CLIENTES

a) Dimensão Social do Consumo

- **Política de Comunicação Comercial**

A empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas ações de comunicação devem ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço; não devem provocar desconforto ou constrangimento a quem for recebê-la; e devem informar corretamente os riscos potenciais dos produtos oferecidos.

- **Excelência do Atendimento**

Cabe à empresa socialmente responsável apoiar seus consumidores/clientes antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto. A qualidade do serviço de atendimento a clientes (SAC ou outra forma de atendimento) é uma referência importante neste aspecto, indicando a permeabilidade da empresa para adaptar-se às necessidades e demandas dos consumidores/clientes.

- **Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços**

É tarefa da empresa desenvolver ações de melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos produtos e serviços. Ela deve buscar conhecer os danos potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos e alertar os consumidores/clientes quanto a eles, atuando em um processo de melhoria contínua e observando as normas técnicas relativas a eles (ex.: normas da ABNT).

Sexto Tema: GOVERNO E SOCIEDADE

a) Construção da Cidadania pelas Empresas

É importante que a empresa procure assumir o seu papel natural de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção.

b) Transparência Política

- **Liderança e Influência Social**

Cabe à empresa socialmente responsável buscar participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social.

- **Participação em Projetos Sociais Governamentais**

A dimensão dos problemas sociais no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

Sétimo Tema : COMUNIDADE

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

a) Relações com a Comunidade Local

- **Ação Social**

Financiamento da Ação Social

A destinação de verbas e recursos à instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social.

Envolvimento com a Ação Social

A atuação social da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social. O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social representam o esforço do Instituto Ethos em oferecer às empresas uma ferramenta que as auxiliem no processo de aprofundamento de seu comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável.

Estruturados com tópicos relevantes para uma gestão que de fato contribua com o desenvolvimento sócio-ambiental, os Indicadores Ethos são um excelente instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Com base nos indicadores Ethos de responsabilidade social, propõe-se o Mapa de Competências e Cadeia de Valores, figura 06, que norteará o levantamento de dados para este estudo.

Como pode-se observar pelo Modelo Proposto, o conjunto de variáveis que está sendo caracterizado para a atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial é constituído pelos sete temas dos Indicadores Ethos.

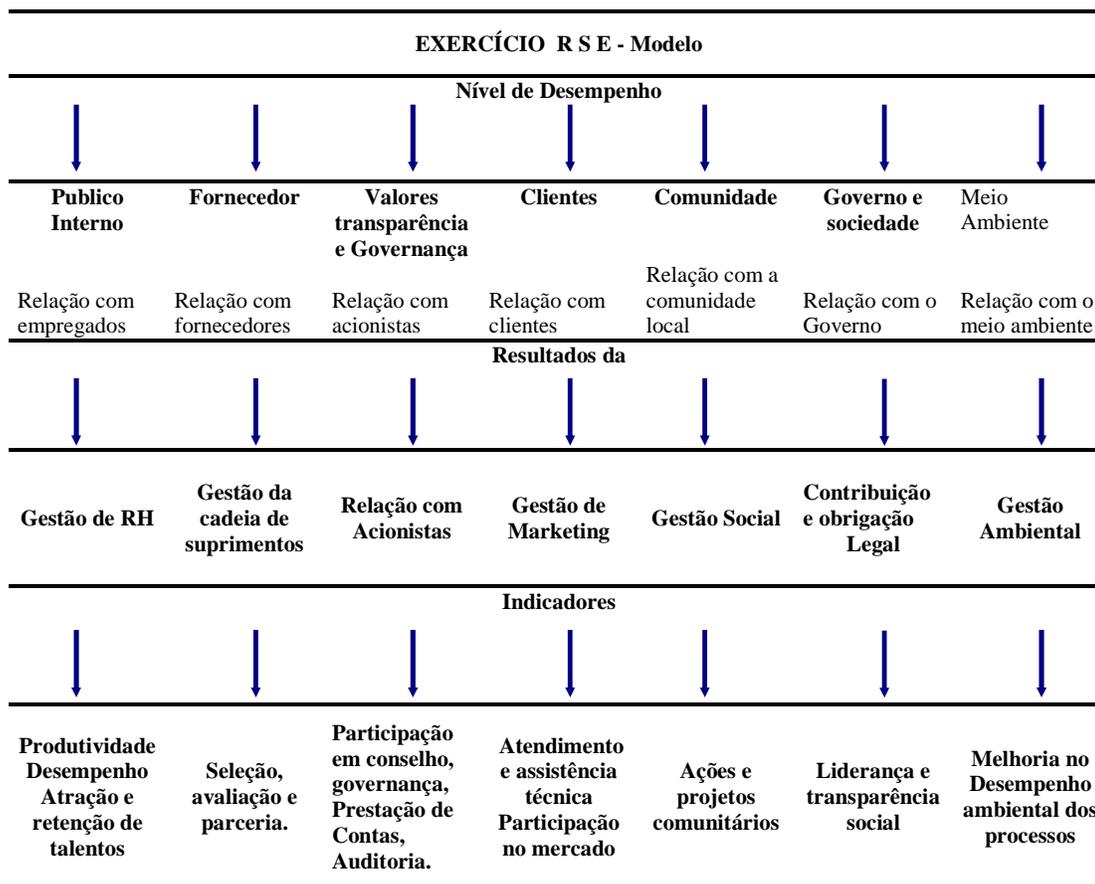


Figura 06 - Mapa de competência e cadeia de Valores

3.3. Definição da Amostra

As decisões relativas ao número de casos sempre oscilam entre os objetivos de cobrir a maior dimensão possível de um campo e os de realizar análises com a máxima profundidade. Esta última estratégia “busca penetrar mais no campo e em sua estrutura, concentrando-se em exemplos únicos ou em determinados setores do campo” (FLICK, 2004, p. 84).

As principais razões para se conduzir um estudo de caso único se justificam sob certas condições, ou seja, quando o caso representa um teste crucial da teoria existente; é um evento raro ou exclusivo; ou serve a um propósito revelador (YIN, 2001). Na ausência desses três fundamentos, é provável que o projeto de pesquisa seja conduzido através de um estudo de caso múltiplo.

Para Herriott e Firestone (1983 *apud* YIN, 2001), “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. De acordo com Yin (2001, p. 75), qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem. A lógica de replicação se aplica a experimentos ou a estudos de caso, e a lógica da amostragem é

comumente utilizada em levantamento de dados. De acordo com a lógica de replicação, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado pelo pesquisador de forma a prever resultados semelhantes (replicação literal), ou resultados contrastantes (replicação teórica).

Flick (2004) ressalta ainda, que os recursos limitados de mão-de-obra, dinheiro e tempo, também devem ser considerados no processo de análise para se definir o número de casos a serem estudados. As replicações também contribuem para o que Yin (2001) chama de “generalização analítica”, ou seja, método de generalização no qual se baseia o estudo de caso. Nesse método (YIN, 2001, p. 58), “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”. Para que a generalização analítica ocorra, é necessário “testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”.

Dessa forma, a realização de dois estudos de caso foram suficientes para o atingimento dos objetivos inicialmente estabelecidos para este trabalho.

3.3.1. Seleção das Empresas

Alguns critérios foram observados para que a seleção das empresas estudadas fosse possível, ou seja, selecionou-se empresas quanto ao setor e ramo de atuação, no caso deste trabalho do setor siderúrgico, conhecimento prévio da atuação em responsabilidade social e publicação do balanço social no ano de 2005.

As duas organizações identificadas para este estudo, foram o Grupo Arcelor e o Sistema Usiminas.

3.3.2. Unidade de Análise – Os casos

Para Yin (1990) no estudo de multicaso, a escolha dos casos segue a lógica da replicação, e não da amostragem. A lógica da replicação é análoga à usada em múltiplos experimentos; se os casos selecionados proporcionam os resultados previstos – replicação literal, ou produzem resultados contrários, mas por razões previstas – replicação teórica é o que se denomina generalização analítica.

Quando se busca a generalização estatística, usa-se a lógica da amostragem. Pesquisa-se parte da população para inferir o conhecimento do todo, com base em que parte de uma população (sujeitos) representa o total da população.

De acordo com Mattar (1993), o estudo de caso é uma análise profunda, pelo qual se procura conhecer poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e inter-relações; não há uma preocupação com a representação da população como nos levantamentos amostrais. Logo a lógica da amostragem não foi adequada para o estudo que se pretendeu empreender.

A unidade pesquisada no estudo é a empresa, que deve ser entendida como a unidade de negócios na sua região e contexto de atuação, com foco na área sócio-ambiental.

3.4. Coleta de Dados

3.4.1. Considerações Iniciais

Os dados podem ser classificados em primários e secundários.

Segundo Mattar (1993), dados primários são os que não estão disponíveis em documentos, são diretamente coletados no campo com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Ainda para Mattar (1993) dados secundários são os que se encontram em documentos, tabulados, ordenados, com propósitos outros ao de atender às necessidades específicas da

pesquisa em curso, e que estão à disposição dos interessados. As fontes de dados secundários foram: a própria empresa, publicações, agências governamentais e serviços de informação.

Segundo Yin (1990), um dos pontos fortes do estudo de caso é sua habilidade em lidar com diferentes fontes de evidência – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para a coleta de dados utilizou-se diferentes técnicas: entrevistas, observação participante, bem como levantamentos documentais (brochuras promocionais, publicações produzidas pelas empresas e relacionadas ao setor de suas atividades).

O processo para coleta de dados teve fases distintas: a primeira consistiu na revisão bibliográfica com vistas a identificar casos potencialmente de interesse; e a segunda a coleta de dados para o estudo de casos.

3.4.2. Primeira fase da pesquisa documental e de campo

Para a primeira fase levantou-se dados secundários junto a entidades que promovem a responsabilidade social empresarial, por meio da internet, consultas a publicações, periódicos e artigos na imprensa, pesquisas já realizadas e entrevistas com pessoas que participam de entidades sociais, além de contatos com gerentes de empresas para identificação e seleção dos casos de maior interesse e viabilidade para a realização da pesquisa.

3.4.3. Segunda fase da pesquisa documental e de campo

A segunda fase foi de coleta de dados para a elaboração do estudo de casos. O levantamento dos dados, referentes ao contexto de atuação das empresas, suas características organizacionais e ações em responsabilidade social, foram coletados no Balanço Social das empresas pesquisadas, via internet, em publicações e documentos de divulgação das empresas.

3.4.4. Instrumento para coleta de dados

A coleta de dados seguiu um *check-list* estruturado, abordando as variáveis da pesquisa, concebido a partir do Mapa de Competências e Cadeia de Valores, seção 3.2, proposto neste estudo. Os dados das empresas foram relacionados à atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial, baseada nos sete temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social - Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Clientes; Governo e Sociedade e Comunidade. O *check-list* para coleta de dados encontra-se anexo ao trabalho (anexo A).

3.5. Análise e Tratamento dos Dados

Para Patton (1990) o estudo de casos é uma abordagem qualitativa específica de coletar, organizar e analisar os dados, com o propósito de reunir informações de modo compreensivo, sistemático e profundo. O ponto inicial é assegurar que cada caso esteja o mais completo possível. Os dados dos casos consistem em todas as informações de cada um deles.

A análise incluiu os dados observados, os dados documentais e as impressões e afirmações dos outros sobre os casos; enfim, todas as informações acumuladas para cada caso.

Neste trabalho cada organização (caso) foi descrita separadamente, como uma entidade única e holística, buscando demonstrar a utilização da responsabilidade social empresarial como uma ferramenta estratégica de gestão, com impacto no desempenho organizacional das empresas, objetivo deste estudo, verificando:

- a) como a responsabilidade social está sistematizada e como integra a estratégia geral da organização e
- b) as contribuições que a responsabilidade social empresarial propicia para o desempenho organizacional.

Com base nos dados coletados, a partir do *check-list*, anexo A deste trabalho, foi preenchido, para cada uma das organizações pesquisadas, o questionário estruturado, anexo B, a partir dos quais, foram elaborados demonstrativos (tabelas e/ou quadros) da gestão de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

A abordagem de pesquisa proposta foi predominantemente qualitativa, não permitindo a utilização de tratamentos estatísticos mais elaborados.

As conclusões do trabalho foram apresentadas, relacionando-se os resultados do estudo com os objetivos propostos, verificando o atingimento dos mesmos. Algumas considerações e recomendações foram feitas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso em trabalhos futuros, além de sugerir alguns temas para novos trabalhos.

CAPÍTULO IV

4 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O capítulo que se inicia destina-se a apresentar as empresas pesquisadas, bem como as ações de Responsabilidade Social Empresarial, empreendidas por cada uma delas. Os dados foram obtidos a partir do check-list, Anexo A, deste Estudo.

Num primeiro momento, descreveu-se o contexto de atuação das empresas pesquisadas, relatando suas particularidades a partir de dados significativos.

Logo em seguida, são descritas as ações de responsabilidade social empresarial, levantadas junto ao balanço social das empresas – exercício 2005, com base nos sete públicos/temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedor; Clientes; Governo e Sociedade e Comunidade.

4.1 – Sistema Usiminas

A Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A - Usiminas, empresa líder do Sistema Usiminas, foi criada por escritura pública em 25 de abril de 1956. Com a assinatura do “Acordo Lanari-Horikoshi”, em 3 de junho de 1957, recebeu aporte de investidores japoneses e iniciou um processo de cooperação tecnológica que possibilitou o início das operações da sua primeira unidade industrial, a Usina Intendente Câmara, em 26 de outubro de 1962. Ao longo dos anos, a influência japonesa tem sido renovada com acordos de assistência técnica mútua e com o desenvolvimento conjunto de novos negócios.

Essa influência japonesa, interagindo com as características próprias da população da região próxima às suas primeiras instalações industriais, proporcionou a consolidação de uma cultura organizacional muito própria, forte, marcante, fundamentada na busca da superação de desafios, no desenvolvimento tecnológico, na qualidade, na proteção ao meio ambiente, na capacitação de pessoal, na valorização do homem e do trabalho em equipe. Coerente com essa cultura, as empresas do Sistema Usiminas foram as primeiras, em seus respectivos segmentos de atividade no Brasil, a obterem certificações de conformidade dos seus produtos, processos, serviços e instalações em relação a normas nacionais e internacionais relacionadas à Qualidade, Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho. Todas essas certificações são revalidadas periodicamente, através de auditoria externa independente.

Atuando na siderurgia e em negócios onde o aço está presente, o Sistema Usiminas opera no Brasil nas áreas de produção, distribuição e beneficiamento de aços planos, perfis estruturais, estamparias, produção de bens de capital e logística industrial.

Em 2005 consolidou-se como o maior complexo siderúrgico de aços planos da América Latina, com a gestão integrada das seguintes empresas:

- **Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A – Usiminas**

Empresa líder que detém o controle acionário das demais empresas do Sistema. Produz e comercializa aços sob forma de placas, laminados planos a quente e a frio, revestidos ou não. Atende a segmentos estratégicos da economia, como ferroviário, automotivo, naval, de construção civil, agrícola, de embalagens, mecânico, eletro-eletrônico, de utilidades domésticas, máquinas e equipamentos e de distribuição.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 7.962 empregados próprios e 5.628 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Companhia Siderúrgica Paulista S/A - COSIPA**

Indústria siderúrgica produtora de aços planos não revestidos - placas, chapas grossas, laminados a quente e a frio. Atende a segmentos estratégicos da economia como ferroviário, automotivo, naval, de construção civil, agrícola, de embalagens, mecânico, eletro-eletrônico, de utilidades domésticas, máquinas e equipamentos e de distribuição.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 5.487 empregados próprios e 7.633 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **DUFER S/A**

Atua na distribuição de aço laminados planos com ou sem revestimento, bem como no processamento e corte em diversas formas e dimensões. Atende a uma ampla gama de clientes com produtos e serviços voltados aos segmentos da indústria de transformação como o automobilístico, autopeças, eletro-eletrônico, construção civil, móveis, tambores e embalagens, tubos e perfis.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 295 empregados próprios e 28 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Usiminas Mecânica S/A – UMSA**

Indústria de bens de capital e produtos seriados, atua nos setores da siderurgia, celulose, mineração, cimento, hidromecânica, petroquímica e construção civil, com destaque para o fornecimento de grandes estruturas metálicas prediais e industriais, estruturas off shore, equipamentos para a indústria de óleo e gás, siderurgia, hidroeletricidade e obras grande porte.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 2.820 empregados próprios e 2.300 de terceiros em atividades de apoio permanente e em canteiros de obras.

- **Rio Negro Comércio e Indústria S/A**

Um centro de serviços em aço, atuando nos segmentos de distribuição, processamento, beneficiamento e manuseio de aço, oferecendo especificações adequadas, dimensões finais de produtos para pronta utilização e eficiente programação de entrega.

Totalizava, em 31 de dezembro de 2005, 1.006 empregados próprios e 213 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Fasal Comércio e Indústria de Produtos Siderúrgicos S/A**

Distribuidor de aço com expressiva atuação no fornecimento de produtos siderúrgicos, acoplando a eficiente estrutura industrial à de transportes.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 267 empregados próprios e 22 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Usifast Logística Industrial S/A**

Empresa voltada para soluções logísticas multimodais e serviços aduaneiros. Administra a Estação Aduaneira Interior – EADI de Betim/MG, armazéns de cargas gerais, transporte rodoviário e viabiliza complexos serviços de logística industrial.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 621 empregados próprios e 51 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Usiparts Sistemas Automotivos S/A**

Atua na produção de conjuntos, cabines e carrocerias em aço e alumínio para a indústria automobilística, com processos de estampagem, montagem, soldagem e pintura.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 1.059 empregados próprios e 87 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **USIROLL - Usiminas Court Tecnologia de Acabamento Superficial Ltda. S/A**

Criada com o objetivo de prestar serviços de texturização e cromagem de cilindros de laminação a frio e rolos em geral.

Em 31 de dezembro de 2005 contava, com 21 empregados.

- **Unigal Ltda.**

Empresa formada para a fabricação de chapas de aço revestidas por imersão a quente, destinadas às indústrias automobilísticas, de utilidades domésticas e de construção civil.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 160 empregados próprios e 80 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **MRS Logística S/A**

No Brasil a Usiminas ainda detém 10% do capital total da MRS Logística S/A, uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal.

O foco das atividades da MRS é o transporte ferroviário de cargas gerais como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada, que implica planejamento “multi-modalidade” e transit time definido.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 3.013 empregados próprios e 579 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Ternium S/A**

No exterior o Sistema Usiminas e o Grupo Techint constituíram, em 2005, a Ternium S/A, cabendo a Usiminas, com a participação de 14,25% do capital social da empresa, o apoio tecnológico e de gestão.

Com sede em Luxemburgo - Bélgica, a Ternium S/A dispõe de uma capacidade instalada de 11,6 milhões de toneladas de aço/ano e uma logística de escritórios comerciais distribuídos nos principais centros de consumo do mundo. As suas atividades industriais se dão por meio das seguintes empresas:

- **Siderar**

Complexo siderúrgico situado na Argentina, com a capacidade de produção de 2,85 milhões de toneladas de aço/ano, produz aços longos, planos laminados a quente e a frio, galvanizados e eletro galvanizados, chapa de flandres, chapas pré-pintadas, tubos e perfis em aço.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 4.764 empregados próprios e 1.655 de terceiros em atividades de apoio permanente.

- **Sidor**

Um complexo siderúrgico integrado, com a capacidade instalada de 4,6 milhões de toneladas de aço líquido/ano. É produtora de placas e barras de aço, aços longos e laminados planos a quente e a frio revestidos por processo de galvanização.

Em 31 de dezembro de 2005, contava com 5.675 empregados próprios e 1.851 de terceiros em atividades de apoio permanente.

o **Hylsa**

Complexo siderúrgico situado no México, com a capacidade de produção de 3,8 milhões de toneladas de aço/ano, altamente integrado em sua cadeia de valor. Suas atividades abrangem a extração e pelotização de minério de ferro de minas próprias, a produção de aços longos em duas unidades industriais, de aços planos laminados a quente e a frio, revestidos ou não (galvanizados) e 23 centros de distribuição no México. Em 31 de dezembro de 2005, contava com 6.741 empregados próprios e 2.114 de terceiros em atividades de apoio permanente.

Na qualidade de instituidora ou em apoio às atividades, o Sistema Usiminas direciona suas iniciativas sociais através de entidades com gestão financeira autônoma e economicamente auto-sustentadas, além de mais de 20 clubes voltados para o lazer e o esporte especializado. Dentre essas entidades voltadas para o desenvolvimento social, cuja criação e existência são apoiadas ou instituídas pelo Sistema Usiminas, destacam-se:

• **Fundação São Francisco Xavier**

Entidade de direito privado sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública, instituída pela Usiminas com a finalidade de administrar o Colégio São Francisco Xavier e o Hospital Márcio Cunha. Atualmente, além dessas entidades, administra o Centro de Odontologia Integrada e o Centro Cultural Usiminas. Em 31 de dezembro de 2005, mantinha 3.152 empregados próprios, além de 204 médicos atuando em regime de pro labore, 8 médicos residentes e 58 estagiários.

• **Caixa dos Empregados da Usiminas e Fundação Cosipa de Seguridade**

Entidades de previdência privada fechada voltadas para suplementar benefícios de aposentadoria dos empregados das suas empresas instituidoras. Em 31 de dezembro de 2005, ambas as entidades somavam 68 empregados próprios.

• **Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas**

Criada com o apoio da Usiminas, cumpre os objetivos de assegurar o suprimento de bens de consumo e alimentícios com qualidade e preços competitivos. Os seus supermercados e o seu hipermercado totalizam 6.842 m² de área de venda. Em 31 de dezembro de 2005, contava com 458 empregados próprios.

• **Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Usiparts**

Criadas com o apoio da Usiminas e da Usiparts, respectivamente, cumprem os objetivos de promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos dos seus participantes. Em 31 de dezembro de 2005 as duas entidades contavam com 23 empregados próprios.

4.1.1 - Responsabilidade Social do Sistema Usiminas

4.1.1.1 – Valores, Transparência e Governança.

a) Missão, Visão e Valores da Empresa

A Missão da Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A – Usiminas, definida pelos Acionistas representados em seu Conselho de Administração, abre um amplo leque para que o seu Sistema de Gestão Integrada implemente atividades industriais, negócios, prestação de serviços, desenvolvimento tecnológico e constituição de empresas sob seu controle acionário, bem como para participação em outras sociedades no País e exterior, e tem por princípio:

“Criar valor para a sociedade através das atividades siderúrgicas e correlatas; Validar suas ações em toda a cadeia produtiva através do fornecimento de produtos e serviços competitivos e de qualidade aos clientes, da geração de retorno aos acionistas e da promoção do bem-estar e desenvolvimento dos empregados e comunidades; Buscar, sempre, a perenização do empreendimento e a harmonização dos fins econômicos com os demais interesses sociais da coletividade”.

A Visão da Empresa, resultado da interação das variáveis conjunturais ou estruturais que modificam ambientes de negócios, é desenvolvida por determinação do seu Conselho de Administração e estabelecida em função dos cenários globais no tocante aos aspectos sociais, ambientais, econômicos e financeiros, tecnológicos, logísticos e de mercados.

Segundo consta do Balanço Social da Empresa, é essa Visão que fundamenta as macro-estratégias da Empresa, elaboradas com a participação da Administração Executiva e estabelecidas mediante a análise da cultura, da identidade, do diagnóstico técnicooperacional, da posição competitiva no mercado, do desempenho operacional e dos impactos sócio-ambientais, avançando sobre a análise de oportunidades de negócios e projeções de longo prazo, sempre conciliando, de forma indissolúvel, as dimensões econômicas e sociais do lucro:

“Consolidar o maior, mais moderno e competitivo complexo siderúrgico da América Latina, com destaque entre os 20 maiores grupos mundiais, líder no mercado brasileiro e com expressiva presença no mercado externo, visando o retorno aos acionistas, através de estratégias focadas: No atendimento diferenciado ao cliente com produtos e serviços de qualidade e maior valor agregado; Na busca contínua da liderança em custos e na melhor estrutura de capital; Na otimização das sinergias entre as empresas do Sistema Usiminas”.

b) Código de Conduta - Diretrizes do Sistema de Gestão Integrada

O Sistema Usiminas adota um modelo de gestão corporativa em que a conquista de resultados empresariais ultrapassa a busca por decisões técnicas acertadas, sendo também consequência de decisões orientadas à Responsabilidade Social Corporativa e ao Desenvolvimento Sustentado. Com essa visão empresarial, o Sistema Usiminas procura contemplar, com ações e resultados ampliados e integrados, todas as suas controladas, os seus fornecedores, clientes, comunidades próximas e investidores, públicos que influenciam ou são influenciados pelo Sistema.

O modelo de gestão, característica marcante da cultura organizacional do Sistema Usiminas, é implementado pela Diretoria Executiva por meio do corpo gerencial.

Busca a inovação e a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, segundo as seguintes diretrizes: Conduta ética nos negócios e atendimento dos requisitos legais e regulamentares associados aos produtos, processos, pessoas e instalações, que atuam como agentes direcionadores da gestão; Estratégias, planos de ação e processos são orientados em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes; Preservação da saúde e bem-estar das pessoas, cuja valorização, capacitação, envolvimento, motivação e segurança com base na prevenção de acidentes são alvos permanentes da ação empresarial; prevenção da poluição, identificação e controle de aspectos ambientais, redução da geração de resíduos sólidos, qualidade dos efluentes hídricos e das emissões atmosféricas, uso racional da

água, da energia e dos insumos são requisitos primordiais no desenvolvimento de todas as atividades.

As ações da gestão são acompanhadas pela Auditoria Interna Corporativa, assegurando a sua exatidão e integridade no sentido de gerar valor nas dimensões econômicas, sociais e ambientais, permitindo o desenvolvimento das empresas do Sistema Usiminas.

Os processos de tomada de decisão corporativa são fundamentados por avaliações elaboradas por equipes multidisciplinares que identificam eventos e vulnerabilidades, estimam probabilidades e seus impactos operacionais, tecnológicos, logísticos, mercadológicos, financeiros, sociais e ambientais.

Dessa forma, permitem iniciativas e decisões técnicas consistentes, criando as condições para a constante prospecção de oportunidades e para implementar diretrizes de gestão, visando ao controle dos riscos e a garantia da segurança, da liquidez e da rentabilidade dos seus ativos. Corroboram nesse sentido as ações da Auditoria Interna Corporativa, garantindo a integridade das informações e de processos, além de auditorias externas independentes, que verificam as demonstrações contábeis e a conformidade do sistema de gestão integrada em relação à legislação brasileira e normas nacionais e internacionais.

Em 2005, o Sistema Usiminas alcançou uma receita operacional bruta de R\$ 17,1 bilhões. Como reflexo dos investimentos na produção em anos anteriores, o Sistema Usiminas registrou uma geração operacional de caixa (EBITDA) de R\$ 5,5 bilhões.

O lucro líquido consolidado alcançou R\$ 3,9 bilhões, reflexo do progresso da sinergia operacional entre as empresas do Sistema, do maior valor agregado aos produtos comercializados e da eficiente gestão dos negócios.

O valor adicionado, um indicador da riqueza produzida pela Empresa e distribuída à sociedade, totalizou R\$ 8,5 bilhões em 2005. Esse montante representa a diferença entre as receitas e o total de serviços e insumos adquiridos de terceiros.

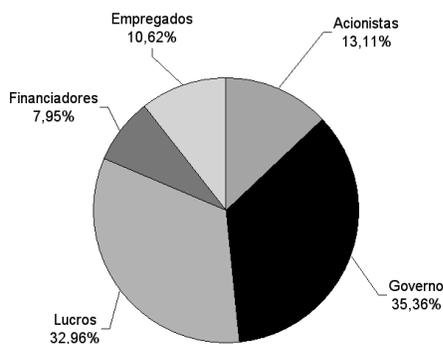


Gráfico 1 – Distribuição do Valor Adicionado
Fonte: Balanço Social do Sistema Usiminas

c) Governança corporativa

O Sistema Usiminas integra acionistas em uma administração compartilhada, identificada com o setor industrial e com a obtenção de resultados duradouros e consistentes, respaldados em conceitos de desenvolvimento sustentado. Cumprindo determinações estabelecidas pelo Conselho de Administração, cujos membros são indicados pelos acionistas, a Diretoria Executiva busca o atendimento equitativo dos objetivos das “Partes Interessadas” das empresas do Sistema.

Estabelece diretrizes claras e transparentes para todo o cotidiano dos administradores do sistema, em todos os relacionamentos internos e externos sem coadunar-se com a corrupção, o suborno ou atitudes que não sejam as fundamentadas em princípios éticos e

morais universalmente aceitos, aliando responsabilidade social corporativa à promoção da sinergia de recursos e esforços para oferecer tecnologias, produtos e serviços de alta qualidade à sociedade. Como empresa de capital aberto, pauta suas relações institucionais pelas determinações da Comissão de Valores Mobiliários, desenvolvendo programa formal de relacionamento equânime com os agentes do mercado de capitais e o público em geral.

Segundo consta do Balanço Social da Empresa, o cumprimento dessas diretrizes é acompanhado por meio de auditoria interna corporativa, subordinada diretamente ao Conselho de Administração. A gestão das empresas do Sistema Usiminas, assim orientada e acompanhada pelo seu Conselho de Administração, tem por princípio o desenvolvimento de relações de longo prazo com os seus clientes e fornecedores.

Em seus relacionamentos e contratos, além da legislação brasileira, de Convenções, Tratados e Princípios universalmente aceitos relativos à Governança Corporativa, Meio Ambiente e a Direitos Humanos, privilegia os parâmetros de qualidade tanto nos produtos e serviços prestados como nas relações interpessoais com acionistas, empregados, comunidades, entidades governamentais e não-governamentais, sempre ativa no fomento do desenvolvimento social sustentado, na conservação dos recursos naturais e em minimizar os impactos ambientais da atividade produtiva.

- Conselho Fiscal

Não-permanente, o Conselho Fiscal é composto por cinco membros, eleitos em Assembléia Geral. A instância responde pela fiscalização de atos dos administradores e pela verificação do cumprimento de seus deveres legais e estatutários, além da análise das demonstrações contábeis. O Conselho Fiscal também deve opinar sobre propostas relativas à modificação do capital social, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos e transformação, incorporação, fusão ou cisão da empresa.

- Auditoria Independente

A política da Companhia na contratação de serviços não relacionados à auditoria externa junto aos nossos auditores independentes assegura que não haja conflito de interesse, perda de independência ou objetividade. Os serviços prestados pelos auditores independentes à Companhia e suas controladas incluíram, no período de setembro a novembro de 2005, participação na reorganização de atividades no exterior da Companhia juntamente com consultores jurídicos.

Pelo exposto, foi possível constatar que, o Sistema Usiminas é reconhecido não somente pela qualidade na prestação de serviços e fornecimento de produtos siderúrgicos, mas, também, pelo seu relacionamento com o mercado, analistas, acionistas e investidores.

Este reconhecimento está refletido nos prêmios recebidos: Investor Relations Ranking – Institutional Investor - 2nd place - Metals & Mining Industry - Buy-side survey - 2005: Prêmio concedido com base em pesquisa realizada junto aos analistas de sell-side e buy-side às áreas de RI que se destacaram no ano, divididas por setor e região. Selo Assiduidade 2005 – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC/SP: Prêmio concedido às companhias que realizam apresentações por dois anos consecutivos aos analistas da APIMEC-SP. Melhor Diretor de RI - IR Magazine Awards - Menção Honrosa - 2005: Prêmio concedido ao melhor executivo de RI, segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, encomendada pela IR Magazine. Aos indicados ao prêmio é concedida Menção Honrosa. Melhor Apresentação - APIMEC-MG - 2004: prêmio concedido pela APIMEC- MG à companhia que realizou a melhor apresentação no ano, na regional, segundo opiniões dos associados. A Usiminas recebeu o prêmio Empresa Destaque 2004”, concedido pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil - China, em reconhecimento

aos esforços em favor das relações comerciais entre os dois países. Empresas do Sistema Usiminas conquistaram o “Prêmio Valor 1000”, concedido pelo jornal Valor Econômico entre as mil empresas mais bem sucedidas do país. A Rio Negro foi campeã pelo segundo ano consecutivo na categoria Comércio Atacadista. O segundo e terceiro lugares, na mesma categoria, couberam à FASAL e à DUFER (beneficiamento e distribuição).

4.1.1.2. Público Interno

As empresas do Sistema Usiminas mantinham, em 31 de dezembro de 2005, 19.688 empregados próprios, o que somado aos 16.042 em atividades de apoio desenvolvidas por empresas terceirizadas e aos 3.905 empregos mantidos em entidades sociais apoiadas ou instituídas, totalizaram a manutenção direta de 39.635 postos de trabalho ocupados por pessoas das mais diferentes etnias, refletindo a diversidade étnica da população brasileira.

A esse total, acrescentam-se os 3.013 empregos mantidos pela MRS Logística S/A e 579 em suas atividades de apoio permanente, totalizando a manutenção de 43.227 empregos diretos no País.

No mundo, acrescentam-se os 17.180 empregados próprios e 5.620 de terceiros em atividades de apoio permanente da Ternium S/A e suas empresas, a SIDERAR S/A na Argentina, a SIDOR S/A na Venezuela e a HYLSA S/A no México, totalizando a manutenção de 66.027 empregos diretos.

No Brasil, em 2005, foram investidos cerca de R\$ 7,4 milhões em programas de educação, treinamento e desenvolvimento de pessoal. A remuneração, somada a encargos e benefícios, totalizou cerca de R\$ 903,21 milhões. Os benefícios sociais proporcionados aos empregados e seus dependentes totalizaram R\$ 401,26 milhões, englobando aposentadoria suplementar, alimentação, assistência social, médica, hospitalar e odontológica, educação, lazer, esporte e seguros, e compõem investimentos que, segundo depoimento de sua diretoria, retornam às empresas sob forma de paz social necessária para o desenvolvimento e expansão de atividades e negócios.

a) A Interação entre as Empresas e seus Empregados

O modelo de gestão adotado pelo Sistema Usiminas respeita as características culturais regionais e destacam, como princípio, a canalização das expectativas dos empregados por meio da relação direta com sua supervisão imediata, com os sindicatos profissionais e as lideranças espontâneas pertencentes às Comissões Internas para Prevenção de Acidentes e grupos de voluntários que atuam em questões como qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho e ação social junto às comunidades.

Boas relações entre o capital e o trabalho exigem responsabilidade social. E é isso o que norteia as relações entre a Usiminas e o Sindipa. Luiz Carlos Miranda Presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Siderúrgicas, Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico e de Informática de Ipatinga, Belo Oriente e Santana do Paraíso - SINDIPA

Todos os empregados, independente de serem ou não filiados aos Sindicatos Profissionais, são abrangidos por Convenções e Acordos Coletivos que dispõem sobre as Relações de Trabalho, renovadas anualmente através de negociações com os sindicatos profissionais.

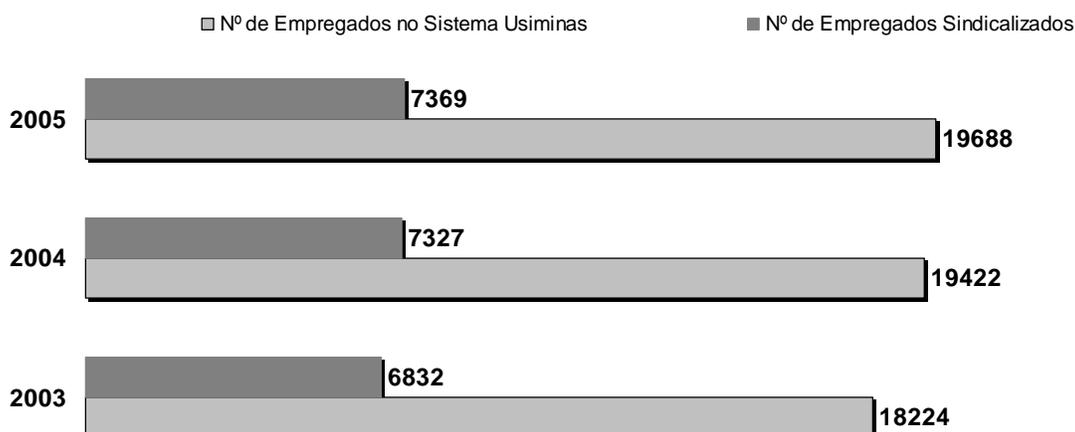


Gráfico 2 – Número de Empregados Filiação a Sindicatos Profissionais no Brasil
 Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

Também são desenvolvidos programas como “Encontro com o Presidente”, nos quais os empregados mantêm, espontaneamente, contato direto com a Administração maior da Empresa. São realizados, ainda, programas metódicos de encontros entre supervisores e gerentes com todos os seus subordinados, ocasião em que o empregado, identificando-se ou não, manifesta dúvidas, opiniões, críticas e reivindicações em relação à Empresa.

Na USIPARTS Sistemas Automotivos, esse contato entre Empresa e os empregados resulta em ações de melhorias gerais, aprimorando a comunicação interna, o comprometimento da equipe e a manutenção de um excelente ambiente interno, além de proporcionar premiação para as boas sugestões.

Dados obtidos no Balanço Social da Empresa dão conta que, durante o ano de 2005, foram apresentadas 513 sugestões, sendo 198 implantadas e 216 sob análise, resultando em mais de R\$ 28.000,00 em prêmios aos seus autores. A empresa também desenvolve, dentre outros, um programa específico de visita dos familiares às instalações da fábrica, acompanhadas de palestras sobre os planos e atividades da Empresa. As visitas culminam em um almoço no restaurante interno, quando os empregados dividem esse momento cotidiano com os seus familiares.

Durante a pesquisa, foi possível constatar, que essas formas de interação das empresas com os empregados permitem o desenvolvimento de programas que resultam em benefícios equânimes, não-paternalistas, criteriosamente planejados, observando-se os anseios dos empregados e seu grupo familiar.

No ano de 2005, a Rio Negro foi agraciada com o importante “Prêmio de Olho na Indústria” concedido pelo Centro das Indústrias no Estado de São Paulo – CIESP regional Guarulhos, pela citação na revista Valor Carreira “As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas”. Pela prática do seu modelo de gestão, de programas voltados à saúde, segurança e meio ambiente, educação e desenvolvimento, lazer e cultura, em 2005, a COSIPA alcançou distinção estadual no Prêmio SESI de Qualidade de Vida no Trabalho.

O prêmio foi instituído em 1996 pelo Serviço Social da Indústria – SESI para distinguir as empresas que desenvolvem programas de qualidade de vida no local de trabalho, como fruto de uma política de responsabilidade social corporativa, promovendo uma convivência harmoniosa e produtiva entre empregados e empregadores, contribuindo para o fortalecimento do setor industrial e para o desenvolvimento sustentável do País.

A Usiminas foi vencedora do “Prêmio Ser Humano” versão 2005, na modalidade “Gestão de Pessoas”, em concurso promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, seção Minas Gerais.

b) Saúde e Segurança Ocupacional

A segurança e a qualidade de vida no trabalho compõem parte importante do modelo de gestão do Sistema Usiminas. É um compromisso assumido por todos aqueles que exercem atividades profissionais nas empresas e, em especial, pelos que exercem cargos de supervisão.

Esse compromisso compartilhado deu origem, na Usina Intendente Câmara em Ipatinga-MG, aos “Grupos de Voluntários de Segurança”. Espontaneamente formados nas áreas operacionais, os grupos têm como objetivo a disseminação de conceitos preventivistas e o zelo pela saúde e integridade dos colegas de trabalho, ampliando as ações da Comissão Interna para Prevenção de Acidentes - CIPA.

Participam dos “Estudos sobre as Hipóteses de Acidentes”, em que o próprio empregado, identificando-se ou não, e por meio de sistema informatizado próprio, comunica sua percepção sobre o potencial de ocorrência de acidentes. Todas as comunicações são avaliadas e os casos mais complexos são solucionados por especialistas em Segurança e Medicina do Trabalho.

Junto a especialistas, os grupos elaboram ainda os “Padrões de Operação”, que são análises de cada uma das atividades exercidas pelos empregados das empresas, considerando a qualidade, a racionalidade, os impactos relativos ao meio ambiente e, principalmente, a questão de higiene e segurança do trabalho.

Constata-se que, embora tenha sido registrado um pequeno aumento no número de acidentes com perda de dias trabalhados, o esforço das áreas técnicas de segurança e medicina ocupacional, em conjunto com os próprios empregados, tem reduzido expressivamente o número de dias de ausências ao serviço por motivo de acidente.

Por norma contratual, todos os serviços prestados por terceiros nas empresas do Sistema estão obrigados ao cumprimento rigoroso desses padrões, além de normas específicas de Segurança do Trabalho e de Meio Ambiente, estendendo exigências, conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentado por toda a malha de fornecedores.

Como na Usina Intendente Câmara, as atividades operacionais na Usina José Bonifácio de Andrada e Silva da COSIPA, em Cubatão-SP, também são minuciosamente parametrizadas por especialistas em segurança e medicina ocupacional, com envolvimento da área operacional, e participação decisiva dos empregados que as executam, organizados nas 172 “Células Motivacionais” voltadas para as questões da qualidade, do meio ambiente e da segurança do trabalho. Em 2005, 2.488 empregados participaram das “células”.

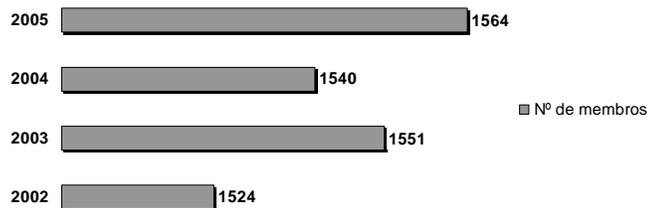


Gráfico 3 – Grupo de Voluntários de Segurança
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005



Gráfico 4 – Número de Dias de Ausência por causa de Acidentes
 Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

Todos os riscos potenciais constatados pelos empregados são registrados em “Comunicação de Saúde e Segurança – COSS”. Para os casos significativos, a unidade de segurança e medicina ocupacional abre um “Relatório de Não Conformidade RNC”, garantindo a implantação de ações corretivas e a verificação da eficácia do plano de ação.

Se ainda assim vier a ocorrer algum acidente com ou sem lesão com empregados próprios ou de prestadores de serviços à Empresa, ele será imediatamente divulgado na rede interna de computadores para todos os empregados das unidades operacionais, pelo programa “Divulgação Com Participação DCP”. Semanalmente, os níveis de supervisão reúnem-se com os empregados da sua área, analisam as circunstâncias do acidente e elaboram e registram, junto à unidade de Segurança do Trabalho, um plano visando à adoção de medidas preventivas.

O Centro de Saúde Ocupacional - CSO da Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, inaugurado em maio de 1996, tem o objetivo de promover ações preventivas de Promoção da Saúde dos empregados, além do cumprimento dos aspectos legais relacionados à Medicina do Trabalho. Integrando o Serviço de Medicina, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, o CSO proporciona atendimento social, odontológico, fisioterápico, plantão médico 24 horas na própria empresa e coleta de material para exames laboratoriais, sem custo para o empregado.

Em seus serviços odontológicos, todos os empregados realizam exames sob a premissa da prevenção e controle de lesões bucais. Foram feitos 10.273 atendimentos, entre perícias, urgências e tratamentos, e o resultado é positivo: em 2005, menos de 18% dos empregados tiveram necessidade de tratamento odontológico, com tendência de redução para 2006.

São procedimentos constantes nos Sistemas de Gestão Integrada das empresas do Sistema Usiminas, certificados em conformidade com a norma OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Assessment Series, renovadas sempre após diligentes auditorias realizadas pela Det Norske Veritas - DNV.

c) Assistência Médica, Odontológica e Hospitalar.

O Sistema Usiminas disponibiliza aos empregados e seus familiares extensos programas voltados à saúde, com ênfase na medicina preventiva. São programas de Promoção de Saúde, de Assistência Social, de Saúde Ocupacional e de Assistência Médica, Hospitalar e Odontológica, sendo este último em regime de co-participação nas despesas.

Todas as empresas do Sistema proporcionam coberturas amplas de planos de saúde adaptados às peculiaridades regionais, abrangendo indistintamente todos os empregados e seus familiares.

À medida que novas empresas são integradas ao Sistema Usiminas, os benefícios proporcionados pela Fundação São Francisco Xavier são criteriosamente estendidos à nova comunidade, observando costumes, hábitos e necessidades dos empregados e seus familiares.

d) Educação, Treinamento, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento de Pessoal

Por meio de programas de autodesenvolvimento, o Sistema Usiminas promove o realinhamento do perfil profissional dos seus empregados e de terceiros em atividades permanentes de apoio.

Conforme relato da empresa, esta iniciativa é uma forma das empresas prepararem profissionais para novas demandas tecnológicas em suas estruturas de produção e negócios. A iniciativa visa, ainda, a requalificação profissional em face de fatores como readaptação à função compatível à capacidade física e reestruturação dos processos produtivos nas empresas.

Os Programas de Educação Básica para os níveis fundamental e médio, oferecidos gratuitamente, têm por objetivo aumentar a escolaridade dos trabalhadores do Sistema Usiminas, empresas coligadas e prestadoras de serviços.

Os programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional estão presentes em todas as empresas do Sistema, criando oportunidades para o aprimoramento profissional dos seus empregados.

Implementados através do Processo de Educação Corporativa, os programas são voltados para o desenvolvimento técnico e gerencial, realizados em dependências próprias e em instituições externas no Brasil e em outros países.

Além dos cursos de capacitação, destacam-se os cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), que abrangem temas como gestão, qualidade, marketing, tecnologia e meio ambiente, sempre realizados através de associações com universidades e faculdades consideradas referenciais em relação ao conhecimento especializado.

Verifica-se que o constante investimento no aperfeiçoamento dos seus empregados possibilitou que o Sistema Usiminas registrasse a marca de 608 pedidos de patentes junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial ao longo de sua história. Desses pedidos, 387 obtiveram registro até 2005. São novas tecnologias e aperfeiçoamentos gerando novas soluções tecnológicas. Esses registros têm possibilitado novos negócios por meio do licenciamento de patentes a outras empresas, no Brasil e no exterior, e por meio da assistência técnica prestada a terceiros para a transferência da tecnologia desenvolvida.

A realização desses cursos tem sido aberta à participação de clientes e fornecedores, enriquecendo a troca de experiência e contribuindo para uma integração cada vez maior entre os agentes da cadeia produtiva.

Os cursos desenvolvidos elevaram para 26,4% o percentual dos empregados do Sistema Usiminas de nível educacional superior com formação complementar.

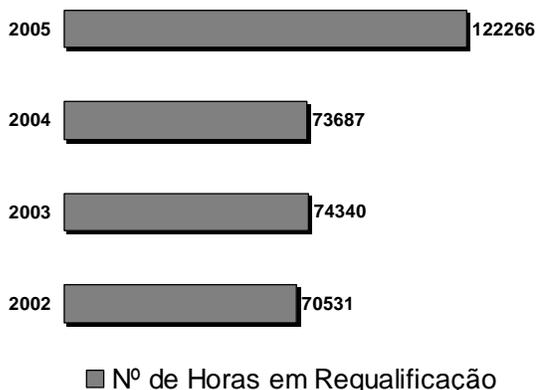


Gráfico 5 – Autodesenvolvimento Programas de Requalificação de empregados
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

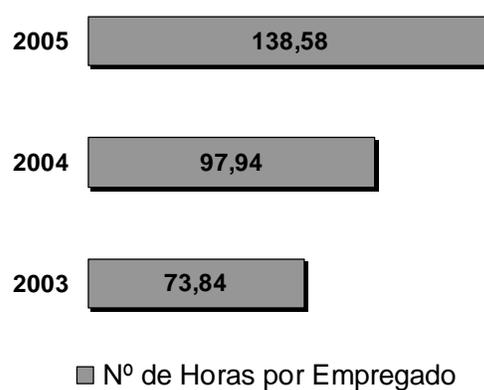


Gráfico 6 – Horas em Treinamento por Empregado.
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

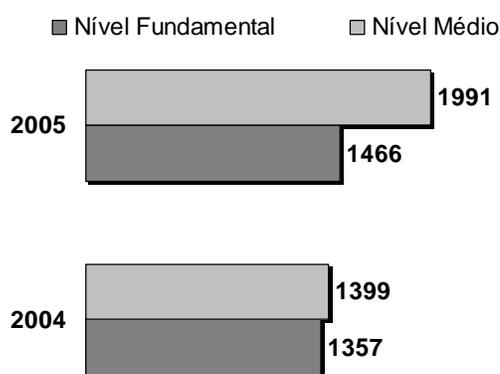


Gráfico 7 – Programas de Ensino de Nível Fundamental e Médio.

Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

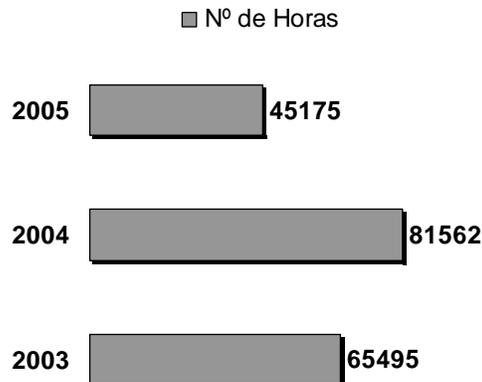


Gráfico 8 – Total de Horas em Cursos de Pós Graduação, Doutorado e Mestrado.

Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

e) Previdência Privada

Instituídas com o objetivo de proporcionar benefícios de natureza previdenciária, a Caixa dos Empregados da Usiminas e a Fundação COSIPA de Seguridade Social – FEMCO, entidades fechadas de previdência complementar, cumprem o importante papel de concretizar o sonho de uma aposentadoria digna, com um padrão de vida estável.

Com esta ação o Sistema Usiminas estende o vínculo dos empregados para além do marco da aposentadoria, transformando o ingresso, nas empresas do Sistema, em um autêntico projeto de vida. A previdência complementar, portanto, constitui-se numa das principais ferramentas da administração de recursos humanos na busca e permanência dos seus talentos.

Em 2005, as folhas de pagamentos dos planos previdenciários dos 18.111 participantes aposentados e pensionistas totalizaram R\$ 263,8 milhões.

Ainda no exercício de 2005, 12.142 participantes obtiveram empréstimos simples no montante de R\$ 29,46 milhões, números que refletem o grande alcance social das entidades.

A participação das empresas patrocinadoras no custeio normal dos planos previdenciários correspondeu, na Caixa dos Empregados da Usiminas e na FEMCO, em 2005, a 6,12% da folha total dos salários de contribuição dos empregados.

Em conjunto com o serviço social das empresas do Sistema, são desenvolvidos programas de preparação para aposentadoria, envolvendo o empregado prestes a se aposentar e seus familiares, abordando desde aspectos comportamentais relacionados à aposentadoria, até os cuidados com a saúde. Após a aposentadoria, são periodicamente programadas visitas sociais aos antigos locais de trabalho viabilizadas pelas associações de ex-empregados aposentados, com reflexos positivos tanto para os visitantes como para os empregados em exercício.

Para criar novas perspectivas de vida, a FEMCO mantém convênio com a Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, oferecendo condições vantajosas para que os seus participantes e assistidos tenham acesso às vagas remanescentes nos cursos organizados dentro do programa universitário destinado à 3ª Idade.

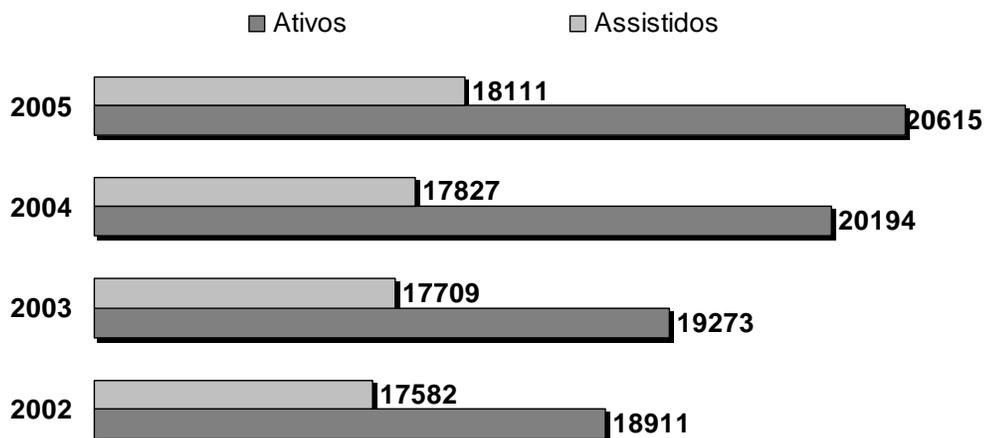


Gráfico 9 – Previdência Privada – Número de Participantes – Caixa dos Empregados da USIMINAS e Fundação COSIPA de Seguridade Social
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

f) Programas Participativos

Segundo dados levantados no Balanço Social da Empresa, a participação efetiva dos empregados no cotidiano da Usiminas remonta aos primeiros momentos da sua operação industrial. A confluência de aspectos culturais japoneses com a “mineiridade” da região propiciou o surgimento de grupos informais, sempre formulando soluções para questões técnicas, operacionais, de manutenção e segurança do trabalho, entre as diversas áreas industriais. Esses grupos estabeleceram novos procedimentos e critérios operacionais, superando especificações dos fabricantes em relação à segurança do trabalhador, à capacidade nominal e à durabilidade de equipamentos.

Deram origem aos “Círculos” ligados à operação, manutenção, suprimentos, qualidade, segurança do trabalho e meio ambiente, e fundamentaram um modelo de participação dos empregados que se tornou uma das faces mais marcantes da cultura organizacional da Empresa.

Esse modelo propiciou que os empregados se organizassem e passassem a deter real participação acionária, influenciando decisivamente no futuro da Empresa. Hoje, através da entidade de representação dos empregados, essa participação atinge 13,24% do capital votante da Usiminas, já tendo recebido mais de R\$ 214 milhões em dividendos e juros sobre o capital distribuídos aos acionistas.

A participação compartilhada dos empregados nos processos foi gradualmente incorporada à cultura organizacional das empresas que vieram a compor o Sistema Usiminas.

Através de Programas de Participação nos Lucros e/ou Resultados, elaborados após discussões com Sindicatos de Trabalhadores e Comissões de Empregados eleitas por colegas em cada uma das empresas do Sistema, são estabelecidas metas operacionais e sociais.

O alcance ou superação de metas individuais, setoriais e globais é premiado com remuneração adicional em valores também previamente aprovados por essas Comissões e pelos Sindicatos de Trabalhadores.

4.1.1.3. Meio Ambiente

Segundo dados obtidos no Balanço Social da Empresa, a conservação e o uso racional dos recursos naturais, a preservação do meio ambiente e o fomento ao desenvolvimento de uma postura ambientalista entre empregados, clientes, fornecedores e a comunidade estão sempre associados a um plano ecológico integrado, regido por princípios do desenvolvimento sustentado, promovido em respeito às gerações presentes e futuras. Na execução desses

planos, constantes investimentos são realizados para reduzir impactos provenientes de processos produtivos.

Em moeda atualizada, na Usina Intendente Câmara da Usiminas, em Ipatinga (MG), esses investimentos totalizam valores da ordem de R\$ 1,12 bilhão. Na Usina José Bonifácio de Andrada e Silva da COSIPA, em Cubatão (SP), no período de 1994 a 2005, os grandes empreendimentos desenvolvidos resultaram em valores da ordem de R\$ 777,50 milhões (US\$ 319,30 milhões). São investimentos que proporcionaram melhorias ambientais substanciais na salubridade e segurança no local de trabalho.

Certificações internacionais comprovam o compromisso das empresas do Sistema em relação ao impacto das atividades industriais no meio ambiente. Os dois complexos sidero-Metalúrgicos formados pelas usinas Intendente Câmara e José Bonifácio de Andrada e Silva, assim como outras empresas do Sistema, possuem os seus Sistemas de Gestão Ambiental certificados em conformidade com a Norma ISO 14001.

As diretrizes operacionais para todas as atividades nas empresas do Sistema relativas aos impactos ambientais e ao meio ambiente associam premissas para o desenvolvimento sustentado e responsabilidade social com ganhos operacionais e a geração de receitas com a comercialização responsável de sub-produtos dos processos industriais, e focando:

- a conduta ética nos negócios e atendimento dos requisitos legais e regulamentares associados aos produtos, processos, pessoas e instalações são agentes direcionadores da gestão;
- estratégias, planos de ação e processos são orientados em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes; preservação da saúde e bem-estar das pessoas, sua valorização, capacitação, envolvimento, motivação e segurança com base na prevenção de acidentes são permanentes alvos da ação empresarial;
- prevenção da poluição, identificação e controle de aspectos ambientais, redução da geração de resíduos sólidos, qualidade dos efluentes hídricos e das emissões atmosféricas, uso racional da água, da energia e dos insumos são requisitos primordiais no desenvolvimento de todas as atividades.

Para a empresa, a ação da gestão deve gerar valor, permitindo o perene desenvolvimento do Sistema.

Nas empresas do Sistema Usiminas, os impactos ambientais significativos são os decorrentes das atividades da Usina Intendente Câmara da USIMINAS e da Usina José Bonifácio de Andrada e Silva da COSIPA. Os principais impactos ambientais do processo siderúrgico dessas usinas na atmosfera são materiais particulados, óxidos de enxofre e de nitrogênio e compostos orgânicos voláteis. Na água, os principais impactos são alterações de pH e de temperatura, a presença de amônia, sólidos suspensos, cianeto, fenol, óleos e graxas e alterações na demanda bioquímica de oxigênio. Os principais resíduos sólidos são escórias, lamas, borras oleosas, sucatas ferrosas e pós-oriundos do processo siderúrgico.

Esses impactos possuem gerenciamento específico e o seu acompanhamento proporciona o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua. As empresas do Sistema Usiminas, com os seus especialistas das áreas ambientais e do Centro de Pesquisas da USIMINAS, e em conjunto com o meio acadêmico, desenvolvem projetos relativos à qualidade da água, do ar e do aproveitamento de resíduos. Esses projetos são submetidos à aprovação dos órgãos ambientais antes da sua viabilização econômica.

Com a ressalva de que o gerenciamento dos impactos ambientais realizados pelas empresas do Sistema Usiminas, em especial as realizadas pela USIMINAS e a COSIPA, consideram parâmetros e metodologias diferenciadas em função das legislações estaduais, dentre os principais impactos, relata-se:

- Resíduos Sólidos

Em decorrência das características do processo siderúrgico, a geração de resíduos sólidos está presente, de forma significativa, nas atividades da USIMINAS em sua Usina Intendente Câmara e da COSIPA em sua Usina José Bonifácio de Andrada. Na USIMINAS e na COSIPA os resíduos são reciclados nos processos produtivos, comercializados com empresas licenciadas pelo órgão fiscalizador das posturas ambientais ou armazenados em aterros próprios rigorosamente controlados, aguardando aplicação futura.

Com o trabalho sustentável, realizado na Usina Intendente Câmara, os resíduos foram comercializados para aplicações como lastro de vias férreas, adubos e corretivos de acidez de solo utilizados na agricultura, e matéria-prima para indústrias de cimento, dentre outras. A comercialização desses resíduos atingiu 1,73 milhões de toneladas proporcionando, em 2005, um aumento de 5% da receita em relação a 2004.

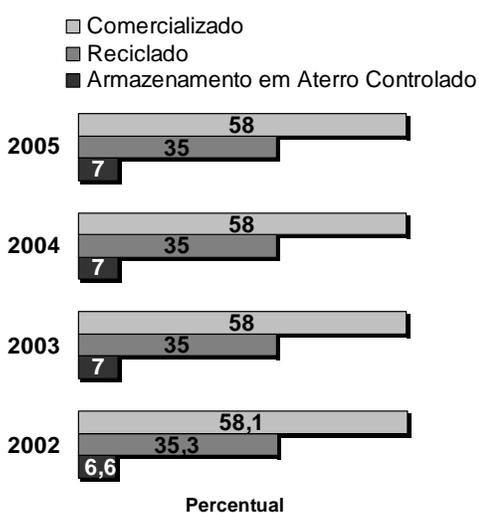


Gráfico 10 – Destinação dos Resíduos Sólidos – Usina Intendente Câmara.
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

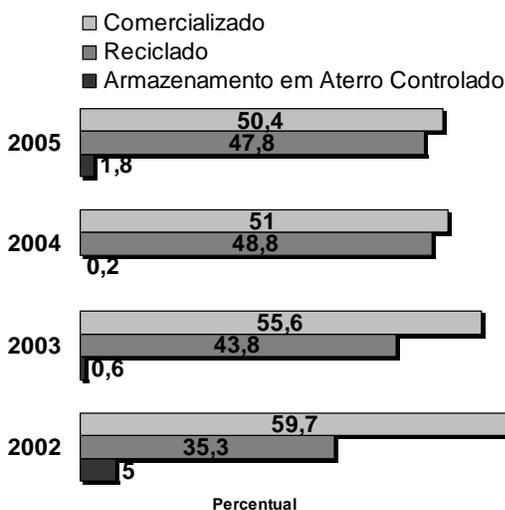


Gráfico 11 – Destinação dos Resíduos Sólidos – Usina José Bonifácio de Andrade
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

Na COSIPA, Usina José Bonifácio de Andrade e Silva, a comercialização desses resíduos, em 2005, proporcionou receitas de R\$ 67,0 milhões. Dos resíduos gerados pela USIPARTS Sistemas Automotivos em 2005, 90,1% foram reciclados internamente, 4,6% foram comercializados com empresas licenciadas após análise por parte do órgão ambiental e 3,5% foram armazenados em aterros controlados.

Na USIFAST Logística Industrial, assim como nas demais empresas do Sistema, os pneus e baterias de veículos de transporte, quando em desuso, são devidamente acondicionados e encaminhados aos respectivos fabricantes com vistas à reciclagem. Na Usiminas Mecânica, UNIGAL, DUFER e na Rio Negro, assim como nas demais empresas cuja atividade principal é a metalurgia, a geração de resíduo característica é a sucata de aço, reciclada nas unidades siderúrgicas da USIMINAS e COSIPA. Na Usiminas Mecânica os materiais recolhidos pela coleta seletiva são encaminhados para uma “ilha ecológica”, onde são separados e doados à Sociedade São Vicente de Paulo de Ipatinga.

A Rio Negro desenvolve, ainda, um programa de Educação Ambiental voltado para a coleta seletiva interna e junto à comunidade próxima, transformando resíduos sólidos recicláveis em fonte de custeio para o desenvolvimento de programas sociais da Cáritas Brasileira, Regional de São Paulo – organismo da CNBB.

Nas demais empresas do Sistema, a geração relativa de resíduos é pouco significativa, produzindo sucatas de aço recicladas no processo siderúrgico.

- Efluentes Líquidos

Na USIMINAS e na COSIPA, os efluentes líquidos dos processos produtivos passam por processos de tratamento em estações próprias. Na Usina José Bonifácio de Andrada, da COSIPA, no período de 1995 a 2005, cerca de R\$ 319 milhões (US\$ 130,87 milhões) foram investidos em processos de tratamento por decantação, floculação e filtragem. Na Usiminas, em 2005, foram investidos R\$ 7,88 milhões no controle dos efluentes líquidos, perfazendo um valor acumulado de R\$ 333,47 milhões (US\$ 136,95 milhões).

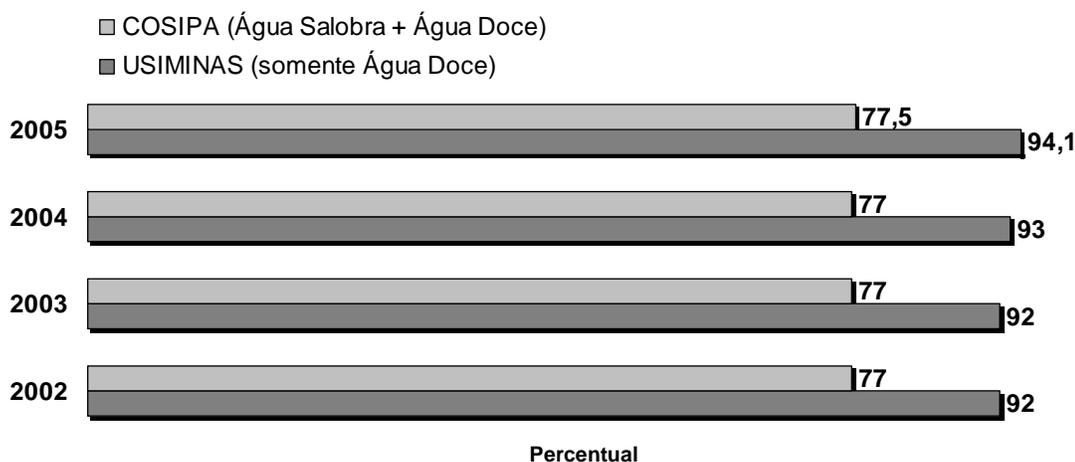


Gráfico 12 – Índice Médio Anual de Recirculação Total de Água (USIMINAS e COSIPA)
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

A COSIPA permaneceu em 2005 com o índice de recirculação de água doce em 96,4%. Somadas, a recirculação de água doce e salobra registraram um índice de recirculação de 77,5%. Na USIMINAS, que em seus processos utiliza somente água doce, o índice de recirculação médio de água, em 2005, foi de 94,1%. Ainda em 2005, os efluentes monitorados nas saídas das estações de tratamento, tais como as existentes na galvanização eletrolítica, na neutralização de águas ácidas, no tratamento biológico e de resíduos oleosos, e também no emissário geral da Usina Intendente Câmara da USIMINAS, antes de serem lançadas na natureza, apresentam níveis aceitáveis pelos órgãos de controle.

Na COSIPA, os efluentes monitorados no lançamento final apontam para a evolução no controle alcançado nas saídas das estações de tratamento, tais como as existentes na neutralização de águas ácidas, na de tratamento biológico e de resíduos oleosos.

A Cosipa foi a primeira empresa do pólo industrial de Cubatão a instalar, com a CETESB, o monitoramento on line de seus efluentes visando o acompanhamento contínuo das fontes potenciais de emissões da usina, controlando e mantendo o atendimento aos padrões legais em 100% do tempo.

A demanda química de oxigênio na Caixa Separadora da unidade da Usiminas Mecânica em Betim apresenta valores maiores que o padrão legal estabelecido, entretanto obedece à outra condição estabelecida na legislação, para essas situações: a redução da carga de Demanda Química de Oxigênio após tratamento foi superior a 93 %.

Na USIPARTS Sistemas Automotivos, os efluentes são tratados em estação própria, constituída por uma linha biológica e duas físico-química. Em virtude de maior demanda da produção, fez-se necessário o redimensionamento das estações existentes. O projeto foi elaborado, aprovado pelo órgão ambiental e implantado no transcorrer de 2005, melhorando o desempenho de indicadores como a demanda química de oxigênio, as concentrações de óleos, sólidos suspensos e zinco. Pelos monitoramentos realizados após a implantação, espera-se que os valores médios anuais referentes a 2006 apresentem excelentes desempenhos.

Na USIFAST Logística industrial, como nas demais empresas, os óleos lubrificantes utilizados pela sua frota de veículos são recolhidos e destinados à reciclagem, coletados por agente credenciado pela Agência Nacional do Petróleo - ANP.

- **Emissões Atmosféricas**

O acompanhamento da qualidade do ar na área interna e circunvizinha aos complexos siderúrgicos-metalúrgicos da Usiminas e da COSIPA é realizado através de estações de monitoramento, que avaliam a performance dos equipamentos e processos de controle das emissões atmosféricas.

O complexo industrial da COSIPA participa do programa “Operação Inverno”, estabelecido pela Companhia de Tecnologia e Saneamento Ambiental - CETESB/SP, juntamente com várias outras grandes empresas de diversos segmentos industriais, situadas no Pólo Industrial de Cubatão (SP). Esse programa, adotado no período de maio até outubro, prevê a adoção de medidas graduais evitando episódios críticos de poluição do ar. Desde 1995, os registros dos monitoramentos da CETESB não detectam “Situações de Alerta”. A Empresa investiu no período de 1995 a 2005, cerca de R\$ 447,1 milhões (US\$ 183,62 milhões) no controle das suas emissões atmosféricas.

A COSIPA foi a primeira empresa do Pólo industrial de Cubatão a instalar o monitoramento das emissões de suas chaminés on line com a CETESB, visando acompanhar continuamente as fontes potenciais de emissões atmosféricas da usina, controlando e mantendo o atendimento aos padrões legais em 100% do tempo.

Na Usiminas, a qualidade do ar fora da planta industrial é acompanhada por seis estações instaladas nos bairros Bom Retiro, Castelo, Cariru, Bairro das Águas, Escritório Central e Novo Cruzeiro, na cidade de Ipatinga. Em 2005, foram investidos R\$ 40,21 milhões em equipamentos de controle das emissões atmosféricas, acumulando um valor total de R\$ 755,05 milhões (US\$ 310,08 milhões).

A avaliação da qualidade do ar na região de Ipatinga também é efetuada utilizando um modelo matemático de avaliação da dispersão de poluentes denominado “Breeze”.

Esse modelo, baseado em simulações computacionais, permite que se estabeleça uma relação entre os níveis de emissão dos poluentes na fonte, com as concentrações no ar utilizando os dados on line fornecidos pela estação meteorológica de direção e velocidade dos ventos, radiação solar, temperatura, pressão, umidade relativa do ar e a ocorrência de chuvas, acrescidos dos resultados de monitoramento das fontes fixas, permitindo a análise imediata das condições de dispersão dos poluentes.

4.1.1.4. Fornecedores

O Sistema Usiminas, conforme consta em seu Balanço Social, adota a política de manutenção de relações de longo prazo com toda a sua rede de fornecedores, sempre valorizando a lisura, a transparência e a seriedade na abordagem de interesses mútuos.

A prática dessa política tem favorecido a criação de um cinturão de fornecedores junto às suas principais instalações industriais, criando vantagens competitivas para as empresas e, de forma concomitante, favorecendo a geração de empregos formais e o desenvolvimento social e econômico das comunidades próximas.

A gestão dos processos de fornecimento visa harmonizar os interesses das empresas do Sistema ao perfil dos fornecedores, atuando em quatro importantes frentes: a gestão responsável dos orçamentos e dos estoques; Junto aos fornecedores de matérias-primas; Junto aos fornecedores de produtos e serviços de utilização continuada e regidos por condições estipuladas em contratos específicos; Junto aos fornecedores de peças sobressalentes, de bens de consumo avulsos e não-duráveis.

Pelo relato da empresa constata-se que o relacionamento com os fornecedores de matérias-primas como carvão mineral, minérios, ferroligas e refratários, dentre outros produtos, se dá com empresas que adotam políticas semelhantes às praticadas pelas empresas do Sistema Usiminas, certificadas nacional e internacionalmente em relação à qualidade, meio ambiente e responsabilidade social corporativa.

Todos os contratos com fornecedores de produtos e serviços estabelecem disposições em relação ao cumprimento das obrigações legais relativas ao meio ambiente, à contratação formal de trabalhadores decorrente da legislação trabalhista brasileira e das Convenções da Organização Internacional do Trabalho, à responsabilidade social e aos direitos humanos.

A essas disposições são sobrepostas as rígidas normas das empresas do Sistema no que concerne ao controle dos impactos ambientais, à não-permissão do trabalho de menores de 18 anos e a uma série de posturas relacionadas à qualidade, meio ambiente, saúde e Segurança ocupacional, verificáveis por meio de inspeções aleatórias promovidas pelos gestores dos contratos. São mais de 150 posturas claras e bem definidas em Norma de Fornecimento (Condições Gerais para Prestação de Serviços e Fornecimento), disponível no endereço eletrônico da USIMINAS para todo aquele que desejar se cadastrar como fornecedor. A aquisição de peças sobressalentes, de bens de consumo não duráveis e avulsos, assim como todos os signatários de contratos de fornecimento, contam com um suporte de informática on line disponibilizado no endereço eletrônico da USIMINAS, o “e-Fornecedores”, permitindo o acompanhamento e a transparência dos processos.

Os fornecedores são acompanhados, ainda, pelo “Processo de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF”, que os avalia nas diversas etapas do fornecimento, imputando nota de desempenho em quesitos como prazo, qualidade, meio ambiente e relações trabalhistas, dentre outros. O sistema é disponível para consulta pelo próprio fornecedor por meio de uma senha de acesso, permitindo o seu desenvolvimento contínuo em relação aos quesitos.

Anualmente, os que mais se destacam são distinguidos em cerimônia específica e com atribuição de prêmios. Em 2005, na categoria “Matérias-Primas” o prêmio maior coube à FERBASA - Cia de Ferro-Ligas da Bahia, empresa especializada na produção de ferro-cromo e ferro-silício. Na categoria “Materiais Gerais”, a distinção coube à Kurita do Brasil S.A., fornecedora de produtos para tratamento de água.

4.1.1.5. Consumidores e Clientes

As empresas do Sistema Usiminas estão situadas na linha intermediária da cadeia produtiva, não tendo contato direto com os consumidores finais de seus produtos. Seus clientes são outros setores da indústria de transformação, atendidos sempre em conformidade com especificações técnicas.

Como as empresas do Sistema Usiminas, esses clientes são grandes indústrias também certificadas por normas nacionais e internacionais no âmbito da qualidade, meio ambiente, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social.

Assim, ao invés de um “Serviço de Atendimento ao Consumidor” convencional, as empresas do Sistema Usiminas mantêm equipes especializadas de assistência técnica a seus clientes, contando ainda com o apoio do Centro de Pesquisas da Usiminas, considerado o maior complexo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em siderurgia da América Latina.

A esse contato direto, soma-se o acesso via portais eletrônicos, no formato "Fale Conosco", disponível para qualquer pessoa, empresa ou instituição, sejam elas clientes potenciais ou não. Com esse canal de comunicação, o Sistema contribui efetivamente para a democratização do conhecimento nas áreas afins à metalurgia.

Ao desenvolver processos, produtos e soluções tecnológicas inovadoras em conjunto com clientes, fornecedores, universidades e entidades voltadas à pesquisa, o Sistema Usiminas propicia condições para o atendimento de demandas futuras. Essa busca pela

inovação levou o Sistema a alcançar, até dezembro de 2005, a expressiva marca de 608 pedidos de patente junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, obtendo 387 cartas patentes no Brasil. No exterior, foram realizados 51 pedidos e obtidas 23 cartas patentes.

O volume de vendas do Sistema Usiminas atingiu, em 2005, cerca de 7,25 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos. Deste total, 2,40 milhões de toneladas foram destinados ao mercado externo, com especial destaque para o fornecimento de placas de aço, chapas laminadas a frio e as galvanizadas.

No mercado brasileiro, o Sistema Usiminas foi responsável pelo abastecimento de 52,6% da demanda verificada, atendendo aos demais setores industriais através de produtos com especificações formuladas pelos clientes.

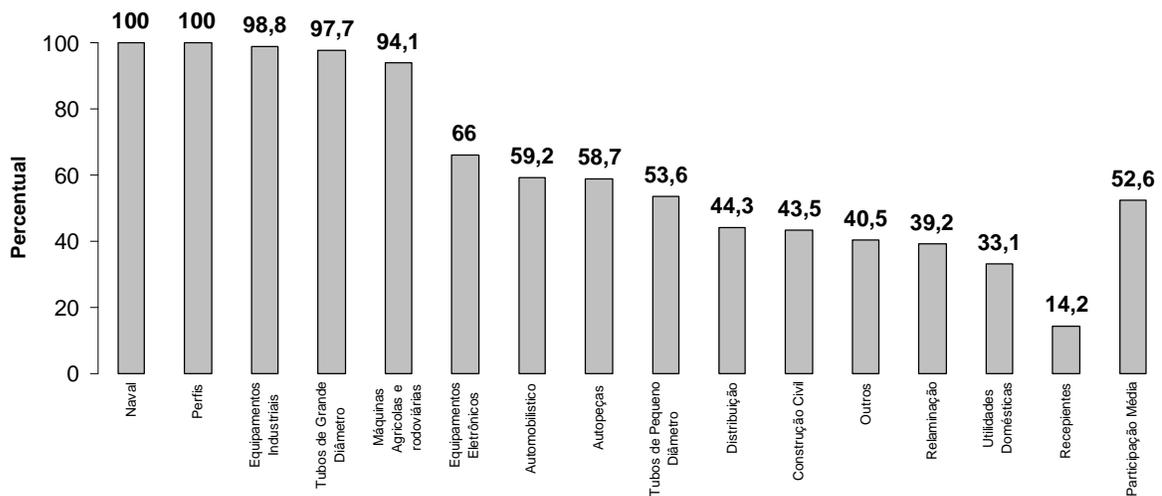


Gráfico 13 – Participação do Sistema Usiminas no Mercado Brasileiro de Aço Plano em 2005
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

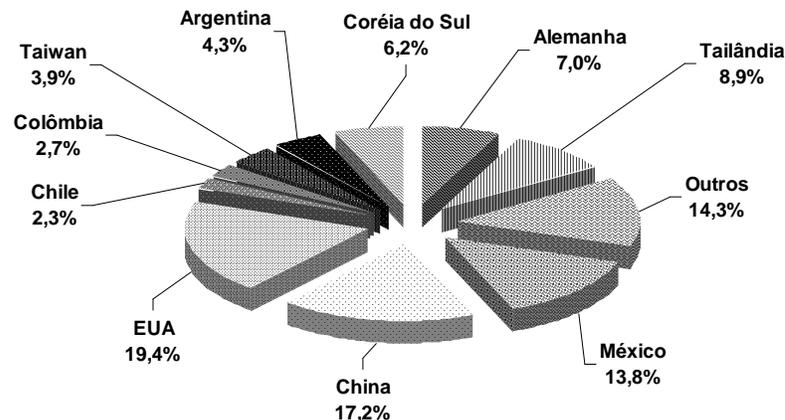


Gráfico 14 – Principais Mercados do Sistema Usiminas no Mundo em 2005
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

4.1.1.6 Comunidade

Através dos seus especialistas, o Sistema Usiminas mantém relacionamentos metódicos com representantes de ONGs, de OSCIPs e da comunidade organizada, canalizando anseios e monitorando os impactos das atividades produtivas. Nas localidades

onde é maior a importância relativa da presença da empresa em relação à comunidade, como na COSIPA em Cubatão (SP) e na Usiminas em Ipatinga (MG), são mantidas estruturas organizacionais específicas para o trato dessas questões. Como exemplo desse “ouvir a comunidade”, destaca-se o programa “Painel Consultivo Comunitário”, desenvolvido pelo Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, integrado pela COSIPA e 38 outras empresas.

O programa realiza reuniões mensais com líderes comunitários, representantes dos poderes municipais, instituições de ensino, entidades classistas e organizações não-governamentais, quando as expectativas da comunidade são metodicamente identificadas. Um grupo multidisciplinar da COSIPA analisa essas e outras expectativas, planejando, implantando ou dando encaminhamento a projetos sociais e relativos ao meio ambiente.

Esse contato permanente com os poderes municipais e com a comunidade, dentre outras ações, propiciou a destinação de R\$ 3,37 milhões para o Fundo para Infância e Adolescência – FIA. A aplicação dos recursos é administrada pelos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA das cidades de Ipatinga e Pouso Alegre, em MG, de Cubatão, Praia Grande, São Vicente, Santos e São Paulo, em SP, para o atendimento de políticas, programas e ações voltadas ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de risco, vítimas da violência, desabrigadas, sem apoio ou estrutura familiar, bem como para o combate ao trabalho infantil.

As ações comunitárias do Sistema Usiminas são reconhecidas pelo poder público, conforme depoimento do prefeito de Ipatinga:

Usiminas, empresa âncora no universo industrial; sua representatividade ultrapassa os limites do Leste mineiro e eleva a sua Ipatinga, colocando-a em posição de vanguarda no cenário nacional. Seu brilhante desempenho é fruto de uma administração eficaz, revestida de competência e austeridade; uma empresariedade, cujos funcionários refletem no rosto o contentamento de integrar seu quadro funcional. Sebastião Quintão - Prefeito de Ipatinga

Reconhecendo os esforços da DUFER no atendimento dos legítimos anseios da comunidade, o Instituto Nacional dos Distribuidores de Aço - INDA distinguiu a Empresa com o “Prêmio INDA de Ação Social”, na categoria “Mecenato”, pela implantação da biblioteca “Embarque na Leitura”. A biblioteca é um projeto que visa a criação de pontos de empréstimo gratuito de livros junto às estações do metrô paulista.

Na USIPARTS, os gerentes e a diretoria da Empresa participam da Associação das Empresas do Distrito Industrial de Pouso Alegre - ASSEDIPA, debatendo com outras entidades e lideranças da região assuntos de interesse das empresas e da comunidade, como transporte público, segurança, educação, infra-estrutura e meio ambiente. A comunidade também vai à Empresa através de visitas às instalações industriais. Nessas ocasiões, são apresentados os investimentos realizados, políticas e diretrizes relativas ao meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, bem como aspectos relativos à qualidade de vida. Dentre as principais iniciativas das empresas do Sistema Usiminas em relação às comunidades, destacam-se:

O Apoio ao Cooperativismo: a Força da Equipe

A proposta de consolidar benefícios sociais autônomos aos empregados e à comunidade leva as empresas do Sistema Usiminas a fomentar a disseminação dos ideais cooperativistas.

Criada em 1963 com a missão de assegurar o suprimento de bens de consumo com qualidade e preços competitivos, a CONSUL é hoje uma cooperativa aberta à comunidade e se destaca por sua política de preços adotada como referencial na região, pela significativa contribuição na arrecadação de impostos no município de Ipatinga e pela geração de empregos diretos e indiretos.

Os mesmos serviços são disponibilizados à população em geral através de mais dois supermercados, localizados em bairros populosos de Ipatinga.

Os conceitos cooperativistas também são difundidos na comunidade através da Cooperativa e Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Empresas Coligadas LTDA – COOPECO, e da Cooperativa de Crédito dos Empregados da USIPARTS. Ambas têm a missão de promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos dos seus participantes.

Com a concessão de empréstimos diferenciados em relação ao sistema financeiro tradicional, a COOPECO beneficiou 84,24% dos seus participantes, reforçando o ideal pela busca do bem comum. Integrada a mais de 1.350 agências do Banco Cooperativo do Brasil S/A-BANCOOB, do qual é fundadora, oferece todos os serviços de um banco comercial múltiplo, operando contas correntes, cobranças, recebimentos de contas de água, energia e telefone e aplicações financeiras.

Apoio ao Trabalho Voluntário

As empresas do Sistema Usiminas incentivam seus empregados à prática de iniciativas voluntárias de desenvolvimento social, disponibilizando, para esse fim, recursos, bens de consumo e imóveis.

As atividades do voluntariado abrangem o trabalho efetivo realizado em creches, comunidades de bairros, igrejas, asilos, hospitais e postos de atendimento médico e social. Estão presentes também junto a ONGs de recuperação de dependentes químicos e proteção e recuperação do meio ambiente.

Em Ipatinga, a Usina Intendente Câmara e Usiminas Mecânica têm, na ação voluntária pessoal, um dos critérios para a eleição, com o voto dos próprios empregados, dos “Operários-Padrão” de cada setor. Os “Operários-Padrão” coordenam campanhas beneficentes em prol de mais de 130 entidades comunitárias e de famílias carentes previamente cadastradas.

Na COSIPA, Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, o voluntariado também é uma tradição. Coordenados pela Empresa, os seus empregados se uniram para formarem a “Companhia de Voluntários”, da qual também participam empregados das empresas contratadas, com o objetivo de prestar ajuda a entidades assistenciais da Baixada Santista, comunidades de bairros carentes e a três escolas de Cubatão, Santos e São Vicente, todas em São Paulo, que participam do projeto “COSIPA na Escola”.

A Companhia de Voluntários da COSIPA concentra suas ações em três grandes focos:

Aulas de dança, teatro, futebol, reforço escolar de matemática e português; Preparação para exames em escolas técnicas com aulas de reforço escolar em química, física, matemática e português; “Projeto Mantiqueira”, que reúne aulas de reforço escolar em português e matemática, oficinas de teatro, programas de conscientização ambiental e aulas de informática. O Projeto atende adolescentes de 11 a 14 anos de famílias desestruturadas e expostos a riscos físicos e sociais e a doenças características da situação de pobreza.

Desenvolvem ainda campanhas como a do “Agasalho” que proporcionou a distribuição de roupas e cobertores para 80 entidades da comunidade, e a do “Natal sem Fome”, com a doação de gêneros alimentícios para 114 entidades beneficentes de cidades da Baixada Santista. Os empregados da Rio Negro juntaram-se aos amigos e familiares e também desenvolveram, voluntariamente, campanhas semelhantes. Em 2005, com o apoio da Empresa, realizaram a 3ª Campanha de Doação de Sangue, com a coleta de aproximadamente

130 litros promovida pela Colsan – Sociedade Beneficente de Coleta de Sangue. A Empresa doou 60 microcomputadores às entidades assistenciais da região de Guarulhos, Taubaté, Itaquaquecetuba e Itaim Paulista previamente cadastradas e analisadas por uma comissão de empregados voluntários, visando o desenvolvimento e a inclusão digital de comunidades menos favorecidas.

A Rio Negro desenvolve ainda o programa de “Coleta Seletiva” interna e junto à comunidade próxima, selecionando materiais para posterior doação a Regional São Paulo da Cáritas Brasileira, da Conferência Nacional dos Bispos Brasileiros (CNBB). Os produtos comercializados pela entidade proporcionam recursos direcionados para projetos assistenciais.

Saúde na Comunidade: Hospital e Plano de Saúde

Situado em Ipatinga - MG e atendendo a uma microrregião com uma população superior a 620.000 pessoas, o Hospital Márcio Cunha, da Fundação São Francisco Xavier - FSFX, é um hospital geral, que atua em 30 especialidades médicas. É considerado referência pela Secretaria de Saúde do Estado de Minas Gerais no atendimento a urgências e emergências, gestante de alto risco, transplantes renais e procedimentos de diálise, implantação de marca-passo cardíaco, neurocirurgia, e atendimento em Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) para adultos.

Pelo Ministério da Saúde, é considerado estratégico no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS (Decreto 4.481/02) e credenciado como “Centro de Alta Complexidade em Oncologia”. São reconhecimentos governamentais periodicamente renovados após avaliações, pelos órgãos governamentais estaduais e federais, de suas instalações físicas, equipamentos e corpo clínico.

Reconhecendo o apoio dado à Fundação e ao Hospital Márcio Cunha, a Usiminas recebeu do Governo Federal o certificado de Empresa Parceira do Ministério da Saúde, pelo apoio e expressiva participação na campanha nacional de combate à dengue, no verão 2004/2005.

*A Usiminas sempre atuou na área de saúde, visando trazer para Ipatinga a modernidade da medicina. Os aposentados da empresa sempre mereceram apoio, sem restrição, nos projetos globais de prevenção da saúde em sua Associação.
Lauro Botelho - Presidente da Associação dos Aposentados e Pensionistas de Ipatinga – AAPI*

Plano de Saúde - Bom para empregados e para a comunidade

A experiência adquirida na administração hospitalar e de planos de saúde próprios proporcionou à FSFX a capacitação necessária para estender os benefícios destinados aos empregados do Sistema Usiminas à população em geral. Através da sua Operadora de Planos de Saúde, o USISAÚDE, a FSFX oferece Planos Individuais e Coletivos/ Empresariais, de acordo com o marco legal vigente, aliando qualidade e diversidade de atendimento à flexibilidade de benefícios, segurança e baixos custos.

Educação na Comunidade - Formação de níveis fundamental e médio

Em Ipatinga -MG, o Colégio São Francisco Xavier - CSFX, fundado pela Usiminas, conta hoje com cerca de 2.950 alunos, do pré-escolar ao ensino médio. A qualidade de ensino valeu ao CSFX uma conquista pioneira no Brasil: a Certificação ISO 9.002 em relação ao sistema da qualidade do ensino ministrado e infra-estrutura das instalações, conferida em 1997 pela Det Norske Veritas - DNV e ratificada em auditorias posteriores.

Destacam-se as seguintes realizações do Colégio São Francisco Xavier: A ampliação da concessão de bolsas de estudos para alunos carentes no ensino regular, indicados pelas

escolas da rede pública da comunidade, observando critérios como renda familiar, dentre outros. Além da isenção total das despesas com matrículas e mensalidades, em valores da ordem de R\$ 2 milhões, os bolsistas recebem uniformes escolares, material didático e transporte escolar.

Em 2005, a Usiminas viabilizou, ainda, a construção de 28 escolas para a comunidade, hoje administradas pelo poder público municipal e estadual.

Formação Profissional

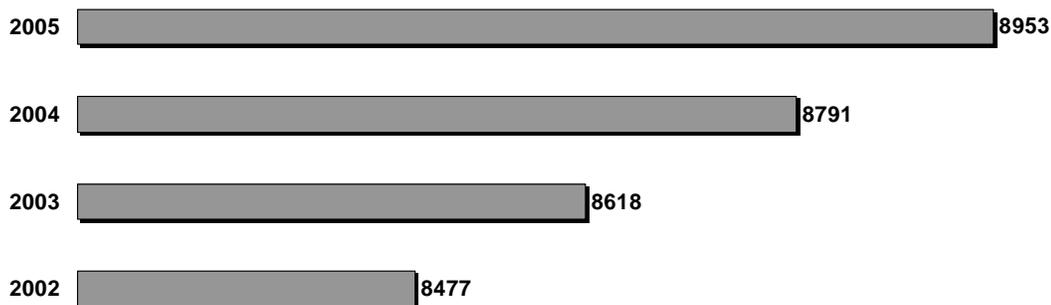
Através do Centro de Formação Profissional, a Usina Intendente Câmara tem proporcionado, desde 1964, a formação profissionalizante a menores aprendizes nas áreas de mecânica, elétrica, tornearia, soldagem, eletrônica e operação siderúrgica.

Os cursos extrapolam a formação meramente técnica. Através de disciplinas focadas em educação ambiental, segurança do trabalho, saúde e civismo, educam os jovens para o exercício da cidadania, conscientizando-os sobre direitos e deveres para com a sociedade. Dos atuais trabalhadores nas atividades industriais de operação e manutenção da Usina Intendente Câmara, 29,3% passaram pelo Centro de Formação Profissional.

Os cursos cumprem ainda o importante objetivo de formar profissionais com o perfil adequado ao desenvolvimento das atividades industriais do Sistema Usiminas e de empresas locais, alavancando o desenvolvimento regional.

Programa idêntico é desenvolvido pela USIPARTS, onde já foram formados 66 profissionais até 2005.

Na COSIPA – Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, o programa existe desde 1976. Adolescentes com idade entre 14 e 17 anos têm a oportunidade de acesso a cursos profissionalizantes, com duração de dois anos. Assim como na Usina Intendente Câmara, todo período de aprendizado e estágio é remunerado. Ao concluírem os cursos, os alunos estão capacitados para atuar de forma diferenciada no mercado de trabalho.



Número de Aprendizes Formados

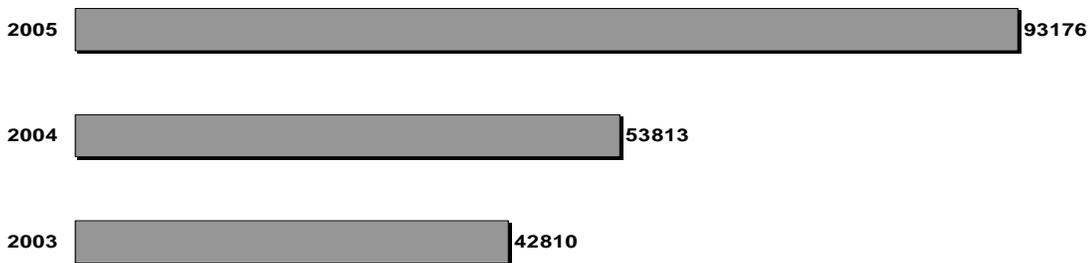
Gráfico 15 – Formação de Menores Aprendizes
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

Requalificação Profissional na Comunidade

O Programa de Autodesenvolvimento na Comunidade é uma forma do Sistema Usiminas preparar profissionais para as novas demandas do mercado. Incentiva a requalificação profissional e a empregabilidade, em seu sentido mais amplo.

Em 2005 o Sistema Usiminas ofereceu a 6.433 pessoas das comunidades próximas, cursos para a profissionalização de adultos nas áreas técnicas de soldagem, mecânica, elétrica e eletrônica, área de administração, cursos de idiomas, sobre relações humanas e um extenso programa ligado à informática. São oportunidades que o Sistema Usiminas disponibiliza à

comunidade em apoio às iniciativas governamentais. Proporciona, como ganho, profissionais capacitados que, de forma direta ou indireta, contribuem para o sucesso das empresas em seus relacionamentos, negócios e empreendimentos.



Número de homens/hora

Gráfico 16 – Homens/Hora em Requalificação Profissional Proporcionados a Comunidade
Fonte: Balanço Social USIMINAS 2005

Programas de Estágio Supervisionado

O Sistema Usiminas oferece oportunidade de estágio curricular, exigência de aprendizagem em vários cursos, a estudantes do ensino médio e superior. Além de ser uma oportunidade para colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos na escola, o estágio possibilita ao aluno a percepção da realidade profissional, desenvolvendo a noção de responsabilidade, exercitando a convivência em equipe, conhecendo e incorporando os valores do mundo empresarial e identificando diversas possibilidades de atuação. Os programas são estruturados em etapas previamente estabelecidas em conjunto com a entidade de ensino, acompanhadas por orientadores, e buscam conciliar os objetivos de aprendizagem com a realidade das empresas. Os estágios supervisionados proporcionam a identificação de talentos para um futuro aproveitamento nas atividades das empresas do Sistema.

Esporte e Lazer

As empresas do Sistema Usiminas construíram e disponibilizaram mais de 20 grandes instalações voltadas ao lazer e esporte dos seus empregados, familiares e comunidades.

Sempre participando de eventos esportivos especializados, a AFC colabora com o engrandecimento do desporto nacional, tendo sido berço de vários atletas de renome. A AFC, em conjunto com a Universidade Santa Cecília, desenvolve ainda o projeto “Educação Através do Esporte”. Beneficiando cerca de 360 estudantes de três escolas públicas municipais de Santos, São Vicente e Cubatão, o programa tem como meta despertar nos alunos da 5ª à 8ª série o interesse por práticas esportivas, particularmente o voleibol e o futsal.

Desempenho Cultural

As empresas do Sistema Usiminas buscam promover o desenvolvimento social também através do estímulo às diversas manifestações culturais e artísticas, principalmente junto às comunidades próximas às suas instalações. Em 1993, com o objetivo de dar maior foco e complementaridade às suas ações, reuniu essas iniciativas no Instituto Cultural Usiminas – USICULTURA, administrado pela Fundação São Francisco Xavier – FSFX e com uma atuação voltada para a promoção da cultura como instrumento de desenvolvimento humano e social.

No período de 1993 a 2005, com o apoio das legislações federal e estaduais, as Empresas do Sistema Usiminas, através do USICULTURA, destinaram mais de R\$ 87 milhões a 750 iniciativas culturais. Em 2005, os investimentos culturais da Usiminas,

COSIPA, Usiminas Mecânica, FASAL, DUFER, Rio Negro, USIPARTS e Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas superaram a marca de R\$ 22,5 milhões aplicados em 188 projetos, reafirmando o compromisso do Sistema Usiminas com o desenvolvimento cultural, a inclusão social e a promoção do desenvolvimento humano. Segundo referência de cálculo desenvolvida pela Fundação João Pinheiro, estima-se que os investimentos culturais realizados pelas empresas do Sistema em 2005 tenham gerado cerca de 3.500 empregos diretos e 5.000 empregos indiretos nas áreas de envolvimento da atividade artística e cultural.

"É gratificante fazer parte dessa história cultural da Usiminas. Através da atuação nos mais diversos segmentos culturais, a Empresa mostra-se não só socialmente responsável mas, acima de tudo, solidária às demandas tanto dos artistas quanto do público. É fundamental, num país como o nosso, a presença de iniciativas que estimulem a propagação da cultura", Selton Mello Ator

4.1.1.7 – Governo e Sociedade

Apoiando a iniciativa pública, a Usiminas desenvolveu o planejamento urbanístico para Ipatinga (MG), seguindo criterioso estudo integrando bairros, praças, paisagismo e moradias à infra-estrutura urbana formada por escolas, clubes de esporte e lazer, lojas de cooperativa de consumo, estação de tratamento de água, postos de saúde e serviços, templos religiosos, centro de odontologia integrada, hospital geral, centros culturais e teatros, além da recomposição da cobertura vegetal nativa.

Hoje, com mais de 200 mil habitantes, Ipatinga ostenta o Índice de Desenvolvimento Humano, apurado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), superior à marca de 0,8 estabelecida pela UNESCO para as localidades de “elevado desenvolvimento humano”. São realizações que promovem o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades, sempre de forma associada ao desenvolvimento e consolidação do Sistema Usiminas como um empreendimento privado sólido.

Apoio ao Desenvolvimento Urbano

A experiência adquirida pelo Sistema Usiminas com o planejamento urbanístico de Ipatinga, o domínio da tecnologia de aços com especificações técnicas voltadas a construção civil e o desenvolvimento de soluções construtivas comerciais e residenciais - unifamiliares e em edifícios residenciais, inclusive populares – proporcionou o desenvolvimento dos Projetos Habitacionais do Sistema Usiminas e da tecnologia do Steel Framing, essa última desenvolvida através de transferência de tecnologia da Siderar, um conjunto de soluções técnicas com significativos ganhos de produtividade obtidos através do aço.

O Steel Framing é a tecnologia que utiliza painéis metálicos de aço galvanizado revestidos com outros materiais industrializados para acabamento, como paredes internas executadas com placas de gesso acartonada, paredes externas compostas por placa à base de cimento ou de madeira estrutural tratada e diversos tipos de revestimentos, chegando prontos ao seu destino, permitindo construções de casas e edifícios de até sete pavimentos. Essa tecnologia possibilita construção sem desperdício, mais limpa, segura e com uma economia de tempo que, em relação a obra convencional, pode chegar a 30%, tendo seu custo competitivo aprovado por diversas experiências no Brasil.

Em 2005, dentre as realizações promovidas com a tecnologia dos projetos habitacionais do Sistema Usiminas, destacam-se:

3.700 engradamentos metálicos para telhados para a Companhia Habitacional do Estado de Minas Gerais COHAB/MG e expectativa de mais 1.100 casas com novas licitações previstas para 2006;

119 casas para a Prefeitura de Betim executadas através da Companhia Habitacional do Estado de Minas Gerais – COHAB/MG;

100 unidades habitacionais para Companhia Habitacional do Estado de São Paulo – COHAB/SP de edifícios de quatro e seis pavimentos – Associação de Construção Comunitária Paulo Freire;

a Prefeitura Municipal de Serra - ES, construiu 105 casas de 36 m² com o projeto padronizado desenvolvido pela Usiminas;

1 edifício em Macaé, Rio de Janeiro;

Protótipo de casa montado em Macaé - RJ para empregados da Petrobras, com previsão de 1.000 casas em 2006;

81 engradamentos para a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano de São Paulo – CDHU/SP em Conchou;

2 escolas para a Prefeitura de Hortolândia - SP.

Dentro da tecnologia do Steel Framing foi trabalhado o desenvolvimento da cadeia produtiva treinando construtoras, montadores, elaborando normas, aprovando o sistema junto a Caixa Econômica Federal e treinando profissionais de mercado e capacitando diversas universidades brasileiras.

Obras residenciais que se destacaram utilizando a tecnologia Steel Framingem 2005:

- 13 prédios residenciais populares de quatro pavimentos em Bragança Paulista;
- Edificações residenciais em Belo Horizonte, Sete Lagoas, Curitiba e São Paulo.

Dentro do trabalho desenvolvido pelo Sistema Usiminas merece destaque também a assinatura do contrato de restauração da Capela Santana do Pé do Morro, dentro do convênio com o IEPHA.

A COSIPA, a partir da avaliação das necessidades de médio prazo das localidades próximas, firmou convênio de cooperação técnica com as Prefeituras de Cubatão, Santos e São Vicente. Pelo convênio, especialistas da Empresa cooperam para o aperfeiçoamento da gestão escolar pública em uma escola de cada município, a partir da incorporação de modelos baseados na qualidade total implementados na Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, associados a critérios desenvolvidos pela UNESCO para educação.

As escolas são equipadas pela Empresa com laboratórios de informática e mobiliário apropriado. O objetivo é transformá-las em referências da qualidade para o ensino público no Estado de São Paulo. A iniciativa motivou a adesão da Associação dos Funcionários da COSIPA e da Universidade Santa Cecília no desenvolvimento de programa de práticas esportivas para alunos da 1ª a 8ª série do ensino fundamental, através de aulas de voleibol e futsal.

Os empregados da COSIPA, em atitude de voluntariado, organizam as bibliotecas das escolas, proporcionam orientação profissional em diversas formações e aulas de reforço escolar, desenvolvimento de oficinas de dança, teatro, flauta e origami, dentre outras. Ao todo, os programas beneficiaram cerca de 3.000 crianças de famílias de baixa renda.

O Sistema Usiminas estabelece diretrizes claras e transparentes, em todos os relacionamentos internos e externos sem coadunar-se com a corrupção, o suborno ou atitudes que não sejam as fundamentadas em princípios éticos e morais universalmente aceitos, aliando responsabilidade social corporativa à promoção da sinergia de recursos e esforços para oferecer tecnologias, produtos e serviços de alta qualidade à sociedade.

4.2 - GRUPO ARCELOR

4.2.1 –O Grupo Arcelor

A Arcelor Brasil S.A. – controlada pelo Grupo Arcelor – é a maior siderúrgica da América Latina, tanto em volume de vendas quanto em receita líquida, agrupando três das mais competitivas empresas do setor siderúrgico brasileiro – Belgo Siderurgia (incluindo Acindar, da Argentina), CST e Vega do Sul.

Conforme consta do seu Balanço Social, a empresa foi constituída como resultado do processo de reestruturação societária de ativos do Grupo Arcelor no Brasil, que teve como base a holding Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (Belgo). Vetor da estratégia de crescimento mundial do Grupo Arcelor, a empresa representa um marco na evolução da siderurgia na América Latina, ocupando uma posição de liderança na oferta de soluções, tanto no segmento de aços longos como de aços planos. Os modelos integrados de gestão e controle em sua cadeia de valor lhe garantem vantagens competitivas e excelência em seus processos.

Conforme consta em seu balanço social, em consonância com a visão de sustentabilidade do grupo, a Arcelor segue os mais altos padrões de governança corporativa. Com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), posicionou-se, ao final de 2005, como a quarta empresa industrial de maior valor de mercado do País.

O Grupo Arcelor tem como premissas básicas participar da reestruturação global do setor siderúrgico, melhorar o retorno financeiro com sinergias, propiciando retorno adequado aos acionistas, além de ser um produtor eficiente em custos e atendimento dos mercados. Seu compromisso com as pessoas e o planeta está no centro de sua estratégia. Torna-se, assim, referência mundial na conjugação equilibrada de desempenho econômico, relações com os empregados e responsabilidade socioambiental, sendo a única siderúrgica incluída no Global 100, levantamento que aponta as 100 empresas mundiais mais comprometidas com o desenvolvimento sustentável e que é divulgado anualmente no Fórum Econômico Mundial, de Davos (Suíça).

4.2.1.1 Área de Negócio

a) Aços Longos

A área de negócio de aços longos da Arcelor tem como principais referências a Belgo Siderurgia, Acindar e Trefilarias Brasil, que formam um grupo de elevada rentabilidade, líder na produção de laminados, de produtos transformados e trefilados para as mais diversas aplicações.

Belgo Siderurgia – opera usinas siderúrgicas para produção de laminados nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, no Brasil, com uma capacidade instalada atual de aço bruto de 3,7 milhões de toneladas/ano.

Acindar – maior siderúrgica na área de aços longos da Argentina, possui uma capacidade instalada de produção de 1,4 milhão de toneladas de aço bruto/ano, com expansão, já em andamento, para 1,7 milhão de toneladas/ano.

Trefilarias Brasil – mediante parceria estratégica com o grupo Bekaert, da Bélgica, a Belgo Siderurgia mantém unidades industriais nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Bahia. A capacidade instalada de produção é de 900 mil toneladas/ano de trefilados.

b) Aços Planos

A área de negócios de aços planos da Arcelor é representada pela CST, localizada no Espírito Santo, e pela Vega do Sul, em Santa Catarina.

CST – instalada na divisa dos municípios de Serra e Vitória, é uma siderúrgica integrada e apresenta um dos menores custos de produção entre os competidores mundiais.

Vega do Sul – localizada no município de São Francisco do Sul, é uma indústria de transformação de aço. Possui uma moderna planta de decapagem, laminação a frio e galvanização, produzindo laminados com aplicações nas indústrias automobilística, de eletrodomésticos, construção civil e tubos.

UPSTR

Mensagem do Diretor Presidente - José Armando de Figueiredo Campos

A conclusão do processo de consolidação das empresas do Grupo Arcelor no Brasil, em 2005, amplia as possibilidades de crescimento de Belgo, CST e Vega do Sul, resultando em um potencial de geração de valor ainda mais consistente para o conjunto de acionistas. Integrada a um movimento de consolidação do setor siderúrgico, voltado a unir ativos para ganhar escala e flexibilidade operacional, a criação da Arcelor Brasil sustentou-se na complementaridade dos diferenciais competitivos apresentados pelas três siderúrgicas em todas as dimensões de atuação. Tais diferenciais impulsionaram o Grupo Arcelor a materializar, no Brasil, de forma pioneira, a sua estratégia de crescimento fora da Europa. A Arcelor Brasil é, portanto, a plataforma do fortalecimento da liderança do grupo na América Latina.

O compromisso com a sustentabilidade faz parte da Arcelor Brasil, tendo orientado o processo de criação da empresa. Primeiro, por se tratar da integração entre três empresas que sempre tiveram a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa como estratégia de gestão.

Segundo, pela forma como se conduziu a consolidação dos ativos, contando com uma ampla participação dos nossos diversos públicos internos e interatividade transparente com os públicos externos, incluindo desde acionistas até a imprensa, analistas de mercado e representantes sindicais, fornecedores e clientes, entre outros.

Em nossa visão, a sustentabilidade é potencializada quando realizada em conjunto, por toda a sociedade, como uma rede que se complementa e fortalece pela união entre os diversos agentes. Por isso, nossa principal estratégia é a educação para a sustentabilidade. Internamente já conseguimos avançar muito e queremos compartilhar essa visão com todos os públicos. Cada um, em suas atividades pessoais e coletivas, tem responsabilidades, mas isso só pode ser visto quando enxergamos as questões considerando os muitos pontos de vista. A educação, base para o crescimento humano, é o que nos dará condições de compreender todos os aspectos do desenvolvimento e a nossa capacidade de avançar juntos – sociedade, empresas e governo.

No plano econômico-financeiro, a própria construção da Arcelor Brasil atende ao que consideramos como o primeiro pilar da sustentabilidade: o lucro. Uma empresa não é só movida a lucro, mas nenhuma empresa é movida se não tiver lucro. Ao integrar os ativos de três empresas que atuam competitivamente em dois segmentos de mercado – aços longos e aços planos, criamos valor para todas as partes interessadas nos nossos negócios.

A Belgo é focada em aços longos e atende, predominantemente, o mercado interno e regional. A CST, voltada para a produção de aços planos, tem uma presença marcante no mercado externo e, sua integração com a Vega do Sul, permitiu ter também uma forte atuação no mercado interno. Tal combinação resulta numa exposição a riscos menores.

Ganhamos flexibilidade tanto em relação a produtos como em presença geográfica, o que nos proporciona maior estabilidade nos resultados.

A Arcelor Brasil reúne empresas reconhecidamente de vanguarda na gestão de pessoal, o que vem garantindo o desenvolvimento dos talentos internos, outro pilar de nossa atuação. Pretendemos, portanto, continuar a integrar o ranking das melhores empresas para trabalhar no Brasil, mantendo a orientação empreendedora em todos os níveis, mecanismos de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, desenvolvendo competências, compartilhando conhecimentos e estimulando o permanente comprometimento dos colaboradores com performance e resultados sustentáveis.

A adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), assumindo voluntariamente a quase totalidade dos requisitos do Novo Mercado, confirmou nosso compromisso com o aprimoramento de práticas já consolidadas nas nossas empresas, traduzindo o nosso respeito aos acionistas, à sociedade e ao país. Essa postura empresarial é norteada por um relacionamento corporativo construído sobre os pilares da transparência, ampla prestação de contas e equidade de tratamento.

Nossa visão de sustentabilidade também é integrada pela estratégia de crescimento, alinhada com os planos do Grupo Arcelor para a América Latina. Nosso objetivo é aproveitar a oportunidade de compartilhar os avanços na área de pesquisa e desenvolvimento, propiciada pela inserção no

grupo siderúrgico mais eficiente do mundo, para alcançar o crescimento operacional junto com o aumento de nossa produtividade e competitividade.

Para a consecução dessa estratégia, vislumbra-se um cenário de manutenção do crescimento mundial e de estabilidade política e econômica no Brasil, com importantes oportunidades no mercado siderúrgico.

Mais relevante que os bons resultados alcançados pelas empresas controladas em 2005 é a certeza de que a Arcelor Brasil está pronta para evoluir. Nossas empresas têm, hoje, capacidade de resposta sem similar no setor, graças aos investimentos já realizados e em andamento, que nos permitirão até duplicar o volume de produção nos próximos cinco anos, alcançando o nível de 20 milhões de toneladas por ano.

O ritmo dessa evolução dependerá, apenas, das condições do mercado, à luz da visão de sustentabilidade que sempre norteou nosso negócio. Solidamente embasados para cumprir nosso compromisso com a perenidade, estamos convictos de que a Arcelor Brasil se configurará cada vez mais como um empreendimento de interesse de muitos e um negócio seguro, atraente e gerador de valor, crescente e sustentável, para todos os nossos acionistas e a sociedade.

4.2.2 – A Responsabilidade Social do Grupo Arcelor Brasil

4.2.2.1 - Valores, Transparência E Governança

a) Missão e Visão

Conforme consta em seu balanço social, base 2005, a sustentabilidade da Arcelor Brasil se traduz em elevados padrões de governança corporativa, no estabelecimento de metas ambiciosas de ecoeficiência, na garantia da saúde e da segurança dos colaboradores e na contínua interação com as comunidades e todas as partes interessadas.

Resultado da integração da Belgo, da CST e da Vega do Sul, três das mais competitivas empresas do setor siderúrgico brasileiro, a Arcelor Brasil já nasceu forte e líder. Sua criação, mais do que unir ativos, multiplica talentos, valores e princípios, solidamente construídos ao longo da história das três empresas, que se complementam em relação à excelência dos relacionamentos, processos, produtos, modelos de gestão, sólida posição financeira e total compromisso com a responsabilidade socioambiental. Essa é a base da sustentabilidade do grupo Arcelor.

A visão que orienta a Arcelor Brasil extrapola os limites do tempo e do espaço territorial, combinando a inserção global com a preservação dos vínculos regionais, respeitando a diversidade cultural e ampliando o poder de transformação social da empresa, agindo permanentemente com ética e transparência.

A Arcelor Brasil almeja ser a fornecedora preferencial do mercado latino-americano, oferecendo soluções em aço com eficiência, qualidade e baixo custo. Sua atuação está direcionada a atender antecipadamente às necessidades dos clientes com produtos adequados e competitivos, gerando valor para os acionistas, os empregados e a sociedade em geral. O crescimento em curso se dá em completa aderência aos princípios da sustentabilidade, com políticas e práticas convergentes para resultados que satisfaçam os interesses de todos os stakeholders.

b) Princípios e Valores

Como alavanca da estratégia de crescimento do Grupo Arcelor na América Latina, a Arcelor Brasil se vale da busca permanente pela excelência, da sinergia entre suas unidades, da autonomia de decisão e da competência de suas pessoas para alcançar a eficiência e gerar valor para toda a sociedade.

- Excelência

A Arcelor Brasil tem como objetivo estar entre as empresas de maior valor de mercado da América Latina. É o vetor da consolidação regional da siderurgia e busca a excelência em toda a cadeia de valor, além de apresentar os mais elevados padrões de governança corporativa e de manter estreito relacionamento com as comunidades onde atua. Tem as melhores práticas em relação ao meio ambiente, saúde e segurança, norteadas pelos princípios de sustentabilidade do Grupo Arcelor, definidos a partir de quatro pilares: lucro, pessoas, planeta e parcerias.

- Competência

A Arcelor Brasil quer se manter um empregador de referência, uma empresa capaz de atrair e reter talentos e de desenvolver uma forte orientação empreendedora. O objetivo é ser uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. Nesse ambiente o desenvolvimento das competências pessoais é facilitado e tem no alcance dos resultados a sua efetivação.

- Eficiência

As relações entre os profissionais das empresas buscam ganhos para a gestão e os negócios da Arcelor Brasil, visando sempre à eficiência nos processos. Essas relações são norteadas pela Carta de Valores e pelo Código de Ética da Arcelor.

- Compromissos com a Sociedade

A Arcelor Brasil é signatária de várias iniciativas de interesse da sociedade, entre elas o Pacto Global, lançado em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU) para promover o desenvolvimento sustentável com foco nos princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Outras iniciativas assinadas pela Arcelor Brasil são: a Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, e a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela Câmara de Comércio Internacional (ICC).

- Sistemas de Gestão

Para a Arcelor Brasil, o gerenciamento sistemático da qualidade em todos os aspectos e atividades é um dos principais fundamentos da sustentabilidade da empresa. É, portanto, diretriz estratégica da empresa o investimento contínuo na implantação e melhoria dos Sistemas de Gestão, vistos como ferramentas que contribuem para a estabilidade operacional, a qualidade dos produtos, o controle ambiental e a segurança e saúde das pessoas.

O objetivo central é antecipar-se às exigências do mercado, buscando ganhar competitividade, através do aprimoramento sistemático dos processos. Nas empresas da Arcelor Brasil, a implementação de Sistemas de Gestão é uma consequência natural atestada pela excelência das práticas de gestão e da incorporação da qualidade na cultura empresarial.

- Certificações

As áreas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional da Arcelor Brasil são gerenciadas com base nas normas ISO 9001, ISO 14001 e na especificação internacional OHSAS 18001, respectivamente. Todas as unidades são certificadas nessas normas e algumas possuem, ainda, certificações específicas, tanto para atendimento operacional, caso dos laboratórios que têm certificados de acreditação, de acordo com o seu segmento de atuação, como para cumprimento de normas dos mercados-clientes, entre os quais se destacam as indústrias automobilística e naval. A produção de carvão vegetal é certificada pelo Forest Stewardship Council (FSC), selo que atesta sua capacidade de manejar recursos florestais de forma ambientalmente correta e socialmente justa.

Os Sistemas de Gestão da Arcelor Brasil estão em constante processo de evolução, o que inclui a capacitação permanente dos profissionais nele envolvidos. Para tanto, são promovidos treinamentos específicos para as áreas de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional, além de cursos voltados à formação de auditores-líderes nas normas ISO 9001, ISO 14001 e na especificação internacional OHSAS 18001.

c) Código de Conduta

Os Princípios de Responsabilidade do Grupo Arcelor orientam as ações e o comportamento da Arcelor Brasil e de seu corpo de empregados, como um termo de conduta geral complementado pelos Códigos de Conduta de cada uma das empresas que a compõem. Baseados nos quatro pilares de atuação do Grupo – lucro, pessoas, planeta e parcerias – esses documentos são amplamente disseminados em todas as instâncias e níveis hierárquicos das empresas, cabendo aos comitês de ética de cada empresa gerenciar e julgar as ocorrências registradas.

- Gestão de Ética

Conforme relatado em seu Balanço Social, base 2005, a gestão do Código de Conduta Ética cabe à Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos, que assume a responsabilidade de sua divulgação, atualização e aplicação, fornecendo os subsídios necessários às decisões do Comitê de Ética.

- Comitê de Ética

Cabe ao Comitê de Ética zelar pela constante atualização e adequação deste Código, bem como pela disseminação de seus preceitos em todos os níveis da Empresa. É responsabilidade do Comitê julgar os casos de violação do Código de Conduta Ética nas ocorrências de maior gravidade e deliberar sobre questões de dúvida relativas à interpretação do texto.

O Comitê é presidido pelo executivo da Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos e será composto pelos executivos das seguintes áreas: Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos, Diretoria de Finanças e de Relações com Investidores Assessoria de Assuntos Jurídicos, Fundação Belgo e Assessoria de Auditoria Interna.

d) Governança Corporativa

O Grupo acredita que a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa é o caminho natural para empresas que, como a Arcelor Brasil, estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável de seus negócios e da sociedade como um todo.

Atuar a partir de uma política de gestão, sustentada pela transparência, equidade e prestação de contas, observando os interesses de todas as partes que se relacionam com a organização, é parte fundamental da estratégia de sustentabilidade no longo prazo, com crescimento e resultados positivos em todas as dimensões.

A Arcelor Brasil ciente deste compromisso, aderiu, em 22 de dezembro de 2005, voluntariamente, ao nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), passando a integrar um seleto grupo de empresas com elevado grau de compromisso com as melhores práticas, entre as quais se destacam:

- Negociação livre no mercado (free float) de parte das ações, representando, no mínimo, 25% do capital social da empresa;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;

- Disponibilização das Demonstrações Financeiras segundo os princípios contábeis US GAAP e IFRS, além do padrão vigente no País (BR GAAP).

Ao aderir ao Nível 1, a Arcelor Brasil acrescentou entre suas práticas a quase totalidade dos requisitos exigidos para integrar o Novo Mercado, como é denominado o mais alto nível de Governança da Bovespa. Para tanto, falta apenas aderir à Câmara de Arbitragem do Mercado, medida que já faz parte de estudos internos da empresa. Entre os requisitos adicionais adotados pela Arcelor Brasil estão: tag along de 100% garantindo aos acionistas minoritários, no caso de transferência do controle, o direito de vender suas ações pelo mesmo valor pelo qual tiverem sido vendidas as ações do antigo controlador, e criação de classe única de ações (ações ordinárias).

Adicionalmente, desde dezembro de 2005, a empresa integra o Índice de Governança Corporativa (IGC) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criados pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) para distinguir as corporações que concretizam o compromisso com o desenvolvimento sustentável, através de práticas de Governança Corporativa diferenciadas.

Implantado em dezembro de 2000, o IGC reúne as empresas que assumem voluntariamente compromissos com a divulgação de informação ao mercado em nível superior ao exigido pela legislação. Já o ISE, lançado no final de 2005, é integrado por empresas que realizam investimento socialmente responsável, conjugando harmoniosamente as dimensões econômica, ambiental e social na condução do seu negócio.

“Vimos a adesão de forma muito positiva, no entanto, o mercado já demanda que a Arcelor Brasil participe do Novo Mercado”, ressalta Jander Medeiros, analista do Banco Pactual, referindo-se ao nível mais alto de governança da Bovespa. Destaca-se, no entanto, que a Arcelor Brasil já vem praticando todos os requisitos do Novo Mercado da Bovespa, tais como o de classe única de ações, 100% de tag-along e divulgação nos três princípios contábeis internacionais – BR GAAP, US GAAP e IFRS, exceto pelo fato de ainda não ter aderido à Câmara de Arbitragem. Merece ainda destaque a participação da Arcelor Brasil no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bovespa, sendo a única siderúrgica brasileira a participar de um grupo seleto de empresas que têm as suas políticas e práticas de responsabilidade social e sustentabilidade empresarial reconhecidas pelo mercado.

Dessa forma, a governança corporativa do Grupo Arcelor Brasil atende às exigências de mercado através de sua controladora, e, ainda, fortalece os seus princípios de gestão siderúrgica eficiente, focada em seus fundamentos estratégicos e operacionais.

Estrutura e Responsabilidades dos organismos de gestão

- Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Arcelor Brasil é composto de nove membros, com mandato de um ano. Ao final do mandato, os novos membros são eleitos em Assembleia Geral Ordinária (AGO). Além de estabelecer diretrizes estratégicas e acompanhar o desenvolvimento dos negócios, os conselheiros têm como atribuições eleger os diretores, supervisionar a administração e deliberar sobre o pagamento de dividendos e/ou Juros sobre Capital Próprio aos acionistas.

O Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, a cada trimestre e, extraordinariamente, quando necessário.

Voltado a proteger o patrimônio da Companhia e a estruturar, conjuntamente com a Diretoria Executiva, o modelo estratégico da empresa, o Conselho de Administração possui, ainda, comitês técnicos de gestão e acompanhamento, que têm por objetivo realizar o completo monitoramento da gestão financeira estratégica da Companhia, além de contratar, avaliar e destituir os auditores independentes.

- Conselho Fiscal

Composto por três membros independentes, com vasta experiência financeira e de gestão, representa os acionistas controladores e minoritários, fiscalizando os atos da administração. O Conselho Fiscal, tal como o Conselho de Administração, se reporta diretamente à Assembléia de Acionistas, além de manter assíduo relacionamento com a empresa, através de reuniões mensais.

- Diretoria Executiva

Responsável pela gestão executiva dos negócios, alinhada com os interesses dos acionistas, o princípio de criação de valor e o desenvolvimento sustentável. Contando com diversos comitês internos executivos e de inteligência e apoio, a Diretoria Executiva atua focada na condução da estratégia dos acionistas e no gerenciamento e fortalecimento dos seus fundamentos de relacionamento com os clientes e da gestão eficiente de custos. Além disso, com base em seu modelo de gestão corporativo, prima também pela condução responsável dos negócios frente às questões ambientais e sociais, fornecendo, ainda, todo o suporte e apoio necessários ao gerenciamento da Arcelor Brasil como um todo.

- Auditoria Interna e Externa Independente

A Companhia possui, ainda, processos de auditoria interna que realizam o monitoramento de riscos estratégicos e operacionais, contando, também, com auditoria externa independente, efetuada por firma internacionalmente reconhecida.

- Diálogo com Partes Interessadas

A estratégia de disseminar intencionalmente e por meio da educação o conceito de sustentabilidade implica na criação de mecanismos que garantam uma interação crescente com todas as partes interessadas, de forma transparente, plural e ética. Mantendo uma visão global, e ao mesmo tempo focada nas questões locais, as empresas que compõem a Arcelor Brasil realizam investimentos consistentes e contínuos, com o objetivo de incentivar a criação de redes de relacionamento entre os diversos públicos, potencializando os resultados das ações econômicas, sociais e ambientais.

Entre esses investimentos, inclui-se o desenvolvimento de pesquisas de campo, realizadas para conhecer previamente a realidade e as expectativas dos nossos diversos públicos estratégicos. Dessa forma, é possível direcionar ações específicas tanto para o atendimento antecipado das demandas como para criar redes de parceria.

Exemplo dessa visão é o Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), criado pioneiramente na Belgo, com o objetivo de compartilhar e incentivar a prática de responsabilidade social entre clientes, fornecedores e rede de distribuição.

Em 2005, a Arcelor Brasil iniciou, na CST, o desenvolvimento do Programa de Engajamento com as Partes Interessadas, voltado a ampliar o trabalho, já realizado desde 1996, através da Pesquisa de Identificação das Expectativas das Partes Interessadas. A primeira etapa do programa foi finalizada em dezembro, com a apresentação do Relatório de Mapeamento das Partes Interessadas, que atualiza a identificação dos diversos públicos, assim como suas principais demandas. Os resultados vão orientar a gestão do relacionamento com os diferentes públicos, permitindo a definição de prioridades, objetivos e metas para os futuros investimentos socioambientais.

4.2.2.2 Meio Ambiente

Com ações norteadas por sistemas de gestão ambiental, que direcionam desde o planejamento de novos investimentos até a logística de distribuição dos produtos, as empresas que compõem a Arcelor Brasil se distinguem por políticas de investimentos contínuos e pelos resultados alcançados em relação ao controle dos aspectos ambientais inerentes às atividades industriais.

Essas políticas incluem não só o investimento em novas tecnologias, processos e equipamentos, mas, também, em programas de educação ambiental, voltados aos colaboradores internos, próprios e das empresas contratadas.

Durante a pesquisa, foi possível constatar que, como resultado, a Arcelor Brasil conta com talentos humanos capacitados e conscientizados para atuarem como agentes ativos da melhoria contínua dos indicadores de desempenho ambiental. Dessa forma, a empresa apresenta indicadores melhores que os preconizados pelas legislações locais e internacionais, em antecipação à demanda da sociedade.

a) Biodiversidade

A maior parte das unidades produtivas da Arcelor Brasil conta com grandes áreas de vegetação, denominadas de “cinturões verdes”. Além de atuarem como ferramenta de controle ambiental, reduzindo o impacto de emissões atmosféricas e do ruído das atividades industriais, essas áreas possibilitam a recuperação de bacias hidrográficas e a proteção de mananciais, bem como promovem a revegetação das matas ciliares e a revitalização paisagística.

Na unidade de João Monlevade (MG), a área verde corresponde a nove vezes a área ocupada pela usina. Em Juiz de Fora (MG), apenas 13,5 hectares dos dois mil hectares que compõem a área total da usina são ocupados por instalações industriais. O restante divide-se em áreas de vegetação nativa e de reflorestamento. A controlada CST, no município de Serra (ES), tem um cinturão verde com 780 hectares, ocupados por vegetação nativa e florestas plantadas, compreendendo mais de 50% de sua área total.

Do total da área pertencente às unidades da controlada Belgo, cerca de 40,8 mil hectares abrigam matas preservadas: 28,5 mil hectares são reservas legais e 5,6 mil são Áreas de Preservação Permanente (APPs), situadas em margens de rios, nascentes, grandes declives e topos. A Arcelor Brasil mantém, ainda, cinco Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) que totalizam 6,7 mil hectares.

b) Protegendo os Costões de Santa Catarina

Desenvolvido pela Arcelor Brasil em parceria com a Associação dos Maricultores do Paulas (Amacop), em São Francisco do Sul (SC), o projeto Protegendo os Costões tem como objetivo evitar o comprometimento da biodiversidade costeira da região por meio do fornecimento de uma alternativa sustentável para a retirada das “sementes” de mariscos dos costões.

O projeto contribui, também, para fixar a família na comunidade, promovendo o crescimento da fonte de renda em harmonia com o meio ambiente. A controlada Vega do Sul fornece suporte para o planejamento geral das atividades e o patrocínio de materiais aos pescadores artesanais, que cultivam mariscos em coletores artificiais para a produção de sementes. A meta da iniciativa é eliminar a retirada de semente dos costões.

Entre os resultados do programa estão a eliminação do risco de extinção do mexilhão Perna, preservação do ecossistema e da biodiversidade costeira, incentivo à maricultura local, e maior garantia de emprego, renda e qualidade de vida às famílias beneficiadas.

c) Redução da geração de metano nas unidades de produção de carvão

Para evitar a emissão de metano, um dos principais gases causadores do efeito estufa, a CAF, empresa florestal da controlada Belgo, iniciou, em 2005, o desenvolvimento de fornos com tecnologia para a carbonização da madeira com redução total das emissões do referido gás. A expectativa é de que deixarão de ser emitidas o equivalente a 2,5 milhões de toneladas de CO₂ até 2012.

d) Programa Belgo de Sustentabilidade

A iniciativa apóia-se em quatro subprogramas enfatizando dois pilares básicos: adoção de altos-fornos a carvão vegetal e o Programa Produtor Florestal (PPF), gerenciado pela CAF. Com o PPF, a Arcelor Brasil investe na ampliação do plantio de eucalipto (biomassa renovável) para produzir o carvão vegetal.

Além de ser uma fonte renovável de energia, florestas plantadas em crescimento “seqüestram” o CO₂ da atmosfera. Por outro lado, o incremento na produção de carvão vegetal também será obtido por meio da reforma de áreas florestais. O Programa Belgo de Sustentabilidade permitirá uma redução de emissão de CO₂ de, aproximadamente, 9,5 milhões de toneladas em 7 anos.

e) Protocolo de Montreal

Todas as unidades industriais da Arcelor Brasil já eliminaram a utilização de equipamentos que consomem gases refrigerantes Cloro Flúor Carbono (CFCs) e os escritórios estão substituindo gradativamente os aparelhos de ar condicionado que contém CFCs. Dessa forma, a empresa se antecipa ao cumprimento das diretrizes do Protocolo de Montreal, que prevê a eliminação do consumo desse tipo de gás, nocivo à camada de ozônio, até 2010 nos países em desenvolvimento. Na controlada CST o uso desse gás já foi inteiramente eliminado.

f) Mudanças Climáticas - Tratado de Quioto

A Arcelor Brasil, em consonância com as diretrizes do Grupo Arcelor em relação à preservação da qualidade ambiental do planeta, realiza uma arrojada política de investimentos em projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL).

A mesma postura já é adotada pelas unidades brasileiras, que vêm desenvolvendo ao longo dos últimos anos diversos projetos que contemplam as medidas estabelecidas pelo Tratado de Quioto.

O Grupo Arcelor é reconhecido pelos resultados já alcançados na redução de emissão de CO₂, na Europa, e como *player* ativo no mercado de créditos de carbono.

A controlada CST obteve, em dezembro de 2005, a aprovação do projeto “Co-geração de Energia Elétrica a partir da recuperação do gás de aciaria (LDG – *Linz Donawitz Gas*)”, no âmbito do Governo Federal, tornando-se a primeira siderúrgica integrada a concluir um projeto de MDL dessa natureza, de acordo com os critérios estabelecidos no Tratado de Quioto. O projeto prevê a recuperação do gás LDG para a co-geração de energia elétrica, evitando a emissão de um volume de aproximadamente 450 mil toneladas de CO₂ ao longo de 10 anos.

As unidades de produção da controlada Belgo, por sua vez, registraram, em 2005, uma redução nas emissões totais de dióxido de carbono (CO₂) de 4,5%, em relação ao apurado em 2004. A avaliação demonstra a eficiência dos investimentos realizados nos últimos anos. Atualmente, essas unidades estão desenvolvendo diversos projetos de MDL.

“ O Sistema de Gestão Ambiental é fundamental para nortear as atividades e buscar a melhoria contínua. Os investimentos em equipamentos e tecnologias mais modernas e limpas são determinantes para o avanço no desempenho. Mas, tanto o SGA como os equipamentos, não funcionam sozinhos. São as pessoas,

capacitadas e conscientizadas, que vão operar os equipamentos e colocar em prática, no dia-a-dia, as orientações, os valores e as ações determinadas pelo sistema. E isso só acontece com investimento contínuo em educação, incentivo à participação e estímulo ao comprometimento de todos”, enfatiza Pedro Sérgio Bicudo Filho, especialista da Divisão de Meio Ambiente.

g) Carvão vegetal: energia renovável e sustentável

Um dos principais trabalhos em curso na Arcelor Brasil para o aproveitamento de energia renovável consiste no uso do carvão vegetal para alimentar dois altos-fornos que estão sendo construídos na unidade de aços longos, localizada em Juiz de Fora (MG). O carvão vegetal, fabricado a partir de florestas plantadas de eucalipto, é apontado como uma alternativa sustentável ao meio ambiente, já que seus níveis de emissão de dióxido de carbono (CO₂) são bem inferiores aos resultantes da queima do carvão mineral.

Além disso, as florestas de eucalipto em crescimento “seqüestram” gás carbônico da atmosfera, colaborando para reduzir o aquecimento global. O carvão vegetal que abastecerá os novos altos-fornos da Usina de Juiz de Fora será fornecido pela própria Arcelor Brasil, em parceria com produtores rurais, que, por meio do Programa Produtor Florestal (PPF), terão incentivos financeiros. Até o final de 2005, a iniciativa já havia cadastrado cerca de 500 produtores, sendo que 55 firmaram contratos. Os novos parceiros poderão usar parte de sua propriedade para o plantio de eucalipto, diversificando o cultivo agrícola. Com isso, já estão garantidos 6,5 mil hectares para a atividade florestal. O empreendimento foi amplamente discutido com a sociedade em audiência pública realizada em março de 2005, com apresentações do programa para diversos públicos da região de Juiz de Fora (MG).

h) Água

As unidades siderúrgicas da Arcelor Brasil alcançaram média anual de 97,83% de recirculação de água industrial. A gestão hídrica conta com investimentos direcionados a reduzir o consumo e ampliar o índice de recirculação, tendo como meta minimizar o impacto na captação de água e o volume de efluentes descartados.

Entre os destaques dessa gestão está a usina de Juiz de Fora (MG), que desde julho de 2005, passou a não descartar nenhum tipo de efluente industrial e sanitário; e a unidade de laminação de tiras a quente da CST, em Serra (ES), que possui uma das maiores e mais modernas estações industriais de tratamento de água doce do Brasil, com capacidade para 29.260 m³/h e índice de recirculação superior a 98%. As empresas da Arcelor Brasil participam voluntariamente de diversas iniciativas públicas voltadas à busca de soluções integradas para a preservação da água, como os comitês de bacias hidrográficas, conselhos municipais e fóruns.

i) Resíduos e Co-produtos

A busca de melhoria contínua levou as empresas da Arcelor Brasil a priorizarem três tipos de programas: geração mínima, utilização e reciclagem máxima e redução do descarte.

A conscientização dos empregados e a estratégia de considerar o potencial de geração de resíduos em todas as decisões operacionais são fatores determinantes na eficiência dessa gestão. O trabalho envolve desde a busca de fornecedores adequados até o desenvolvimento de novas formas de aplicação dos resíduos gerados.

Na CST registra-se, desde 2002, um nível de geração de resíduos abaixo de 550 kg/tonelada de aço produzida, e um índice de reaproveitamento e comercialização dos resíduos e co-produtos superior a 95%.

O desenvolvimento da Acerita, coproduto fabricado a partir de uma nova forma de processamento da escória de aciaria, gerada na CST, foi lançada em 2002, é utilizada como alternativa à brita na pavimentação de rodovias. Além de representar economia de recursos naturais, apresenta vantagens em custo, resistência e durabilidade.

j) Emissões Atmosféricas

O investimento contínuo em novos equipamentos de controle e monitoramento das emissões atmosféricas vem permitindo que todas as unidades industriais da Arcelor Brasil mantenham índices comparáveis às melhores práticas do setor siderúrgico mundial, cumprindo a meta de atender em antecipação às demandas da sociedade, superando, em muitos casos, as exigências da legislação. A Arcelor destaca que, ano a ano, alcança os objetivos de redução das taxas de emissões e de melhoria no monitoramento, contribuindo também para o desenvolvimento e a pesquisa de novas tecnologias.

l) Energia

A busca da eficiência energética é um princípio disseminado em todas as unidades da Arcelor Brasil, envolvendo desde investimentos em equipamentos para geração interna até programas de redução de consumo. Um dos destaques nessa área é a controlada CST que, desde sua implantação, em 1983, segue o modelo de co-geração de energia, baseado no aproveitamento dos gases gerados no processo produtivo. Além de colocá-la entre as unidades siderúrgicas com os mais baixos índices de consumo energético no mundo, o modelo constitui-se em um ativo ambiental, pois permite reduzir as emissões atmosféricas, dá maior competitividade à empresa e minimiza o impacto no sistema público de energia.

O Programa de Conservação de Energia, nas unidades da controlada Belgo, visa garantir a redução do consumo e a utilização racional de energia, através de ações que incluem campanhas por mudanças comportamentais e investimento em equipamentos de menor consumo, como os inversores de frequência e motores de alto rendimento. O programa também abrange a redução da utilização do ar-comprimido, uso de escória espumosa no processo do forno elétrico e implantação de controle pneumático do fluxo de água de motobombas, com redução de potência consumida.

m) Educação Ambiental

A educação ambiental é a base das ações determinadas pelos sistemas de gestão ambiental das empresas da Arcelor Brasil, contribuindo para a formação de uma nova geração de cidadãos conscientes da importância do cuidado com a vida, em todas as suas formas. As iniciativas envolvem a capacitação do público interno, bem como ações e campanhas junto às comunidades, e programas com foco na comunidade escolar dos municípios sob sua influência. Entre as ações desenvolvidas pela Arcelor Brasil, destaca-se o Programa Interagir de Educação Ambiental, na controlada CST. Desde sua implantação, em 1996, até o final de 2005, o programa capacitou cerca de 20 mil pessoas nos diferentes módulos, totalizando mais de 119 mil homens/hora de treinamento em educação ambiental.

“Nós sempre tivemos a cultura de buscar melhorar a qualidade da operação e das condições ambientais e de segurança e saúde. Mas depois de participar do Programa Interagir, passamos a ter uma dimensão maior da importância de cada um de nós para a eficiência do controle ambiental.” Antonio Carlos Munhão – Supervisor do alto-forno 1 (participante de uma das primeiras turmas do programa)

Paralelamente, e cumprindo o compromisso de sua política de contribuir na conscientização ambiental foi criado o Programa de Comunicação Ambiental (PCA), desenvolvido desde 1997, em parceria com instituições de ensino fundamental, médio e superior, públicas e particulares da Grande Vitória, no Espírito Santo.

Uma outra iniciativa de grande abrangência da Arcelor Brasil na área de educação ambiental é o Prêmio Belgo de Meio Ambiente, que, em 2005, realizou sua 14ª edição, com a participação de 367 mil crianças, de quase 800 escolas de 40 municípios de influência da empresa nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Bahia. A cada ano, o prêmio aborda um aspecto da relação do homem com o meio ambiente como suporte de um conjunto de atividades pedagogicamente ordenadas e que culminam em um concurso de redação e desenho para alunos do ensino fundamental. Em 2005, a discussão girou em torno do tema consumo consciente para um mundo melhor. O tema definido para desenhos e redações também é utilizado em apostila para orientar professores e alunos.

O alto nível de conhecimento, conscientização e integração dos colaboradores é o fator que garante a inovação e o sucesso da gestão ambiental da Companhia.

4.2.2.3 Público Interno

O balanço social da Arcelor, base 2005, traz que o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável é integrado por uma atuação responsável junto às diversas partes interessadas, por meio de investimentos consistentes e contínuos. Essa estratégia inclui uma política de referência na área de recursos humanos, para colaboradores internos e das empresas terceirizadas; programas de desenvolvimento conjunto com parceiros, clientes e fornecedores; e iniciativas que proporcionem a criação de redes de relacionamento na sociedade, de forma a unir e potencializar as ações desenvolvidas junto às comunidades, às organizações não-governamentais e aos órgãos públicos.

A valorização das pessoas, sua satisfação e desenvolvimento profissional e humano são os fundamentos da política de recursos humanos da Arcelor Brasil. Como empregador de referência, a empresa potencializa sua competitividade através de sua capacidade de atrair e reter talentos.

A base dessa política é a contínua capacitação. Os empregados de todas as unidades têm oportunidades diversas de participar de programas de treinamento e desenvolvimento que possibilitam o aprimoramento profissional e contribuem para o melhor desempenho de suas funções.

Ainda segundo relato do balanço social da organização, o clima organizacional das empresas que compõem a Arcelor Brasil situa-se entre os mais elevados do mercado. Em 2005, a controlada CST manteve o primeiro lugar geral no ranking das empresas avaliadas pela consultoria Hay do Brasil, pelo segundo ano consecutivo.

A controlada Belgo, por sua vez, foi classificada mais uma vez entre as melhores empresas para trabalhar no país, de acordo com levantamento anual realizado pelas revistas Exame e Você S.A. Nesse contexto, a segurança do trabalho é um valor fundamental para a Arcelor Brasil. A prevenção de acidentes, fortalecida por sistemas integrados e treinamentos regulares e específicos, está inserida no dia-a-dia das atividades operacionais, assim como nas obras de expansão.

Os indicadores nessa área situam-se entre os melhores da indústria brasileira, conforme informações da alta administração da empresa. Todas as empresas da Arcelor Brasil são certificadas de acordo com a norma internacional OHSAS 18001, que atesta a qualidade das políticas e sistemas de segurança e saúde ocupacional.

Os empregados e seus familiares contam com uma política global de benefícios que inclui assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, previdência privada, alimentação, entre outros.

O sistema de remuneração está entre os mais competitivos do mercado, sendo baseado em critérios que combinam salário fixo e remuneração variável, esta definida pela participação nos lucros e resultados, associada ao cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Incentivados a participar da gestão da Companhia, os colaboradores atuam também como multiplicadores dos valores desenvolvidos internamente, levando os conceitos da sustentabilidade para toda a sociedade.

Tabela 3 – Dados sobre Gestão de Pessoas

PERFIL DO PÚBLICO INTERNO		2005		2004	
Número de empregados (31 de dezembro)					
Total		11.970		11.516	
Número de menores aprendizes					
Total		358		267	
Estagiários em relação à força de trabalho própria (31 de dezembro)	%	Quantidade	%	Quantidade	
Total	6,39	764	7,0	813	
Estagiários em relação à força de trabalho própria de terceiros (31 de dezembro)	%	Quantidade	%	Quantidade	
Total	3,85	764	4,39	813	
CAPACITAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO		2005		2004	
Média de horas de desenvolvimento profissional por empregado por ano					
Total		115.872		101.066	
Investimento em capacitação da força de trabalho (em R\$ mil)					
		26.611		25.466	
Número de inovações ou melhorias implantadas a partir de sugestões dos empregados					
Total		5.941		4.982	
PERFIL DO PÚBLICO INTERNO		2005		2004	
Índice de frequência de acidentes no trabalho com perda de tempo número de acidentes com perda de tempo/horas trabalhadas x 1.000	Próprios	Terceiros	Próprios	Terceiros	
Total	1,17	1,54	1,50	2,17	
Índice de absenteísmo (considerando todos os afastamentos)					
Total		0,829		0,820	
Porcentagem de acidentes que resultaram em afastamento temporário	Próprios	Terceiros	Próprios	Terceiros	
Total %	30,77	5,90	33,71	9,69	
Porcentagem de acidentes que resultaram em morte de empregados	Próprios	Terceiros	Próprios	Terceiros	
Total %	0,00	1,07	6,74	1,27	

Fonte: Balanço Social ARCELOR 2005

a) Capacitação para Expansão

Para atender às suas metas de crescimento conjunto com a sociedade, a Arcelor Brasil investe em projetos de promoção da empregabilidade das pessoas que vivem nas comunidades do entorno de suas unidades. Como exemplo dessa política, destaca-se o Programa de Capacitação de Mão-de-Obra, que integra as ações para expansão da controlada CST. Em 2005, esse programa ofereceu treinamento a 404 profissionais, moradores das cidades de Serra, Vila Velha e Vitória, no Espírito Santo, para aperfeiçoamento como pedreiros, carpinteiros, pintores e refrataristas, totalizando 28.960 homens/hora de treinamento.

Realizado por meio de um convênio assinado com o Senai e as prefeituras da região, o projeto foi iniciado em 2004 com o objetivo de aumentar a empregabilidade da mão-de-obra local, abrindo oportunidades de trabalho nas obras de expansão da empresa. Já foram treinadas cerca de 1.300 pessoas.

b) Programa Pró-Vida

Todas as unidades da Arcelor Brasil desenvolvem programas de melhoria da qualidade de vida e da saúde de seus empregados, estimulando a adoção de hábitos e práticas saudáveis no dia-a-dia, dentro e fora da empresa. Um dos casos mais antigos e bem-sucedidos dessa postura é o Programa de Qualidade de Vida (Pró-Vida), desenvolvido desde 1993 pela controlada CST. A iniciativa busca promover a saúde dos empregados da empresa a partir de avaliações periódicas, utilizadas para determinar o perfil de saúde dos envolvidos. Entre os resultados alcançados pelo Pró-Vida em 2005 destacam-se:

- Crescimento do percentual de empregados classificados no Risco 0 (saúde) de 70,00%, para 75,70%;
- Classificação de 97,30% dos empregados nos níveis bom e ótimo em relação à saúde bucal;
- Redução do índice de tabagismo para 5,90% em 2005 (8,50% em 2004).

c) Liderança na Certificação de Profissional

As empresas que constituem a Arcelor Brasil investem continuamente na capacitação de seus empregados nas mais diversas áreas de atuação, de forma a credenciá-los a receber a certificação profissional adequada. Um dos resultados dessa política pode ser mensurado pela presença da controlada CST na liderança dos rankings de certificação de entidades nacionais.

A empresa manteve, em 2005, a primeira posição no ranking de empresas com o maior número de empregados certificados no Programa Nacional de Qualificação e Certificação de Pessoal na Área de Manutenção (PNQC), da Associação Brasileira de Manutenção (ABRAMAN).

Desde 1996, quando a empresa iniciou sua participação nesse programa, já foram certificados 713 profissionais (8,91% do total de certificados no Brasil). Já no Programa Nacional de Certificação de Operadores (PNCO), desenvolvido pela Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais (ABM), a CST atingiu um total de 168 profissionais certificados desde 2003. O número representa 32,87% do total de certificados no País – segunda posição no ranking.

d) Tolerância zero contra acidentes

Com o objetivo de garantir um ambiente de trabalho mais saudável e seguro em suas instalações, livre de acidentes graves e fatais, as empresas controladas da Arcelor Brasil (Belgo, CST e Vega do Sul) empreendem ações regulares, assegurando-se uma posição diferenciada (benchmark) tanto na siderurgia como na indústria em geral.

Uma das mais recentes iniciativas é o Programa Acidente-Tolerância Zero, desenvolvido pela controlada Belgo desde 2004, que visa despertar as pessoas para importância de se ter a segurança como um valor que acompanha todas as ações do dia-a-dia.

O Tolerância Zero fortalece três fatores: a aplicação estrita do princípio básico de que tudo deve ser feito com segurança; o compromisso em analisar e eliminar os riscos potenciais de acidentes; e a disciplina na investigação e tratamento de todos os incidentes e acidentes.

e) Equipes Potencializadas

A Arcelor Brasil incentiva o desenvolvimento dos talentos pessoais dos seus empregados por meio de programas e projetos para promover o conhecimento, o relacionamento e a capacitação. Um dos exemplos dessa estratégia é o Programa de Desenvolvimento de Equipes, realizado pela Unidade de Juiz de Fora da controlada Belgo.

O objetivo é possibilitar que todos os empregados de cargos operacionais otimizem suas capacidades pelo aumento da percepção a respeito de suas próprias potencialidades. O propósito desse programa é o de melhorar as relações pessoais, com os outros, com o trabalho e com os objetivos, ou seja, os profissionais estarão aptos a compreender o ambiente global e seus impactos nas organizações. Dessa forma, consolidam uma linguagem comum em relação a variáveis que impactam os resultados da organização, desenvolvendo novas posturas frente aos desafios dos negócios, o que permite o estabelecimento de metas pessoais de mudança, além de ampliar a visão crítica para a renovação do pensamento empresarial.

f) Relações com trabalhadores terceirizados

A Arcelor Brasil estende suas políticas e conceitos de Recursos Humanos aos parceiros, exigindo das empresas contratadas o cumprimento rigoroso dos padrões internos e o mesmo comprometimento com a causa da segurança e a saúde ocupacional e incentivando o desenvolvimento de programas semelhantes em relação à educação continuada, remuneração, benefícios e estímulo à cidadania.

As empresas que integram a Arcelor Brasil vêm empreendendo um grande esforço para oferecer aos trabalhadores terceirizados condições semelhantes às que vigoram para os empregados do seu quadro próprio. Esse princípio norteia, por exemplo, o sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, que confere aos terceiros os mesmos cuidados e exigências dedicados aos profissionais próprios.

Realizam auditorias nas prestadoras de serviço – com viés educativo e preventivo – para verificar aspectos contábeis, trabalhistas, tributários, previdenciários e de satisfação dos empregados.

Nos dois últimos anos, essa estratégia foi reforçada com a implantação do Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), que a controlada Belgo coordena junto aos seus parceiros comerciais – clientes, fornecedores e parceiros da rede de distribuição. A partir de encontros organizados pela empresa, vários fornecedores começaram a adotar programas e medidas voltados para a melhoria das condições de trabalho de seus empregados

g) Vendas Premiadas

Para a Arcelor Brasil, reconhecer os talentos individuais dos empregados é também uma forma de respeitar e estimular o seu desenvolvimento. Uma das estratégias de reconhecimento adotada pelas empresas controladas são as premiações. Inclui-se, nesse processo, o Top de Vendas, prêmio que contempla as melhores performances das equipes de venda da controlada Belgo. Elaborado de maneira cuidadosa e didática, o regulamento do prêmio tem o intuito de permitir que todos os participantes atinjam, com eficiência, os melhores resultados. Os premiados são reconhecidos pela Diretoria da empresa, durante uma cerimônia especial, recebendo um percentual do salário e viagem ao exterior.

h) Relações Sindicais

A Empresa estabelece um relacionamento aberto com entidades sindicais e reconhece sua representatividade legal perante os empregados. A conciliação dos interesses entre a Empresa e o empregado é de responsabilidade das chefias. Mediante negociações com os sindicatos, a Empresa está pronta a buscar o melhor acordo entre as partes, desde que sejam respeitadas as condições para a sua competitividade e sobrevivência.

4.2.2.4 Fornecedores

O relacionamento da Arcelor Brasil com os fornecedores tem como diretrizes a multiplicação dos valores da empresa, de forma a potencializar a competitividade dos parceiros e fortalecer a rede de relacionamentos da sociedade em prol de iniciativas voltadas à melhoria dos indicadores sociais. Esse relacionamento é norteado pelo compartilhamento de boas práticas de sustentabilidade, incluindo o repúdio ao trabalho infantil e escravo, a promoção da inclusão social, a valorização da diversidade e o respeito aos empregados, clientes, fornecedores e demais parceiros.

Entre as diferentes ações realizadas junto aos fornecedores, destaca-se a implantação, na controlada CST, desde 2002, de ações de avaliação da gestão ambiental, de segurança do trabalho e de qualidade dos fornecedores no Espírito Santo. Essas ações incluem levantamento de aspectos ambientais, estabelecimento de ações de controle, procedimentos escritos, ações preventivas e corretivas para os aspectos significativos, além da determinação de objetivos e metas e de programa de gestão ambiental e treinamento em educação ambiental.

Na controlada Vega do Sul, a política de valorização dos parceiros inclui um trabalho permanente de multiplicação para as empresas fornecedoras dos princípios éticos e de melhoria contínua da qualidade.

Os parceiros são escolhidos a partir de critérios profissionais e técnicos para se chegar à melhor relação custo-benefício, priorizando aqueles que atendam aos requisitos das certificações ISO 9001, ISO 14001 e da especificação internacional OHSAS 18001. Com o objetivo de dar oportunidade de desenvolvimento a todos os parceiros, a unidade catarinense promove a capacitação dos fornecedores em relação ao seu modelo de gestão, estabelecendo metas de segurança, qualidade, atendimento e observação dos requisitos legais nas mais diversas áreas. No caso de fornecedores estratégicos, a empresa realiza, ainda, avaliações e auditorias periódicas para garantir a funcionalidade das operações e o adequado desempenho ambiental.

Os fornecedores têm a oportunidade, também, de participar dos eventos de treinamento e sensibilização em áreas como segurança, saúde e meio ambiente. Outra diretriz do relacionamento da Arcelor Brasil com os fornecedores é o incentivo ao desenvolvimento de parceiros locais, de forma a aumentar o percentual de compras de produtos e serviços na região na qual estão inseridas as suas unidades. Dessa forma, a empresa fortalece os vínculos com as comunidades locais, ampliando os benefícios econômicos e sociais de sua atuação no crescimento regional.

a) Qualificação de fornecedores

Em busca do desenvolvimento permanente de seus fornecedores, a Arcelor Brasil investe em diferentes iniciativas. Dentre outras, destacam-se:

- Programa de Gestão da Qualidade Rumo à Excelência (PGQE), baseado nas diretrizes do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), fortemente enraizado na empresa e unidades da controlada Belgo. É composto de diagnósticos, consultorias, planos de ação, treinamentos, premiações e certificações;

- Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), uma ação conjunta das principais empresas e entidades empresariais do Espírito Santo, com forte liderança da controlada CST. O objetivo é elaborar e implementar sistemas integrados para desenvolvimento dos fornecedores, melhorando processos, minimizando custos, aumentando a confiabilidade, aprimorando a qualidade e reduzindo os riscos de fornecimento inadequado.

b) Incentivo à Cadeia Produtiva

Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE) é o programa desenvolvido junto aos parceiros comerciais com a finalidade de contribuir para a disseminação entre as organizações da cadeia produtiva dos conceitos de sustentabilidade, com o compartilhamento de práticas de responsabilidade empresarial.

O programa SRE alcançou, em 2005, 105 fornecedores, que se relacionam com a controlada Belgo nas unidades de João Monlevade, Piracicaba, Juiz de Fora e Vitória, além de 60 clientes dos Estados de Minas Gerais e São Paulo. Incentivadas pelos encontros e reuniões patrocinados pelo programa, essas organizações desenvolvem ações como programas de coleta seletiva e de reciclagem, consumo consciente, criação de grupos de voluntariado social, formação de rede empresarial de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, elaboração de cartilhas e códigos de ética, entre outros.

O SRE é um grande fórum de troca e incentivo ao desenvolvimento de experiências de responsabilidade empresarial, embasado nas práticas e princípios que regem a conduta da Arcelor Brasil nos campos econômico, social e ambiental. A metodologia do SRE também inspirou o Instituto Ethos a criar o programa de implementação de medidas de responsabilidade social empresarial em micro, pequenas e médias empresas brasileiras da cadeia de valor de empresas estratégicas.

4.2.2.5 – Consumidores e Clientes

O relacionamento da Arcelor Brasil com seus clientes segue as diretrizes de uma atuação focada na sustentabilidade com visão de longo prazo, direcionada ao seu reconhecimento como fornecedor preferencial de produtos de alta qualidade e performance, com competitividade.

A transparência e a ética são fundamentos básicos desse relacionamento, assim como o desenvolvimento de melhorias contínuas nos produtos e nos processos.

Com o objetivo de garantir a ampla circulação de informações para todos os envolvidos na cadeia de vendas, a Arcelor Brasil investe em instrumentos de comunicação, tanto por meio de informativos periódicos como utilizando tecnologia para integração de processos.

Além de aprimorar os instrumentos de relacionamento comercial, a empresa desenvolve para seus clientes iniciativas de compartilhamento de experiências e práticas de responsabilidade social. Entre essas iniciativas, está o programa Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), criado pela controlada Belgo e que, em 2005, teve a participação de 60 clientes.

A melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços orienta o investimento da Arcelor Brasil em novas tecnologias produtivas, visando atender com antecipação às demandas dos clientes dos mais variados segmentos. Graças a essa política, as diversas unidades da empresa mantêm uma carteira de produtos que atendem às normas específicas de setores como naval, automobilístico e construção civil.

A Arcelor Brasil também compartilha o conhecimento com esse público, inclusive convidando os principais parceiros comerciais a participar ativamente dos processos de homologações dos produtos. Com uma iniciativa inédita no setor, a controlada Veja do Sul promoveu, em 2005, capacitações específicas para os profissionais das áreas técnicas dos

clientes, que incluíram treinamento sobre defeitos superficiais em laminados a frio e revestidos.

A excelência no atendimento e o cumprimento dos prazos de entrega também são focos de investimento da Arcelor Brasil junto aos clientes. Em 2005, a controlada Belgo desenvolveu um software específico de aperfeiçoamento das aplicações de telas e treliças. Para manter o alto nível de satisfação em relação ao processamento de produtos, a Arcelor Brasil adota uma sistemática de tratamento das reclamações que inclui: agilidade na assistência técnica, verificação da extensão do problema, apresentação para o cliente de estudo com propostas para resolução e colaboração para evitar novas ocorrências.

Em relação ao cumprimento dos prazos, a Arcelor Brasil investe em sistemas de logística que contribuam para agilidade e qualidade nas entregas. Em 2005, a controlada Belgo inaugurou cinco centros de logística que permitem garantir o atendimento dos pedidos nos prazos acordados. Além disso, para reduzir ainda mais a possibilidade de atrasos na entrega, o sistema de gestão empresarial (SAP) passou a controlar a capacidade de expedição e a carteira de pedidos.

Os contínuos investimentos realizados pelas empresas que compõem a Arcelor Brasil, tanto na instalação de equipamentos como na implantação de políticas de qualidade e de desenvolvimento dos recursos humanos, posicionam-na como fornecedor preferencial de mercados cada vez mais exigentes, entre os quais se destacam o setor automobilístico, de construção, embalagens e petrolífero.

O Código de Ética das empresas do Grupo Arcelor, destaca que a conduta ética nas relações comerciais entre a Empresa e seus clientes, incluindo ações posteriores à concretização das operações, deve ser pautada nos seguintes princípios: clareza na divulgação das características dos produtos e serviços; adequação do produto ou serviço à demanda do cliente, com o objetivo de melhor atender às suas necessidades; observância das leis; cumprimento dos compromissos assumidos; a Empresa entende que a seleção de clientes é uma prerrogativa sua. Por este motivo, pode encerrar as relações de negócios que não atendam a seus interesses ou que representem risco para a sociedade ou para o meio ambiente. Os clientes são imprescindíveis para o sucesso da Empresa. Portanto, todos os empregados devem estar plenamente inteirados das questões relativas às negociações, devendo ainda observar os seguintes que não é permitido oferecer prêmios por fidelidade à marca, abatimentos, presentes (exceto brindes de propaganda), descontos especiais ou outros benefícios não-incluídos nas políticas de comercialização. O patrocínio de despesas com refeições, transporte e estadias é permitido dentro da relação comercial normal com clientes, desde que respeitada a política em vigor e os gastos aprovados pelas gerências. É vedado ao empregado o recebimento de presentes, pagamentos, empréstimos ou qualquer outra vantagem, em seu nome ou de sua família

4.2.2.6 Comunidade

Os investimentos sociais realizados pela Arcelor Brasil são norteados pela estratégia de relacionamento com as comunidades. A empresa valoriza a interação positiva com as comunidades, a busca de resultados compartilhados e a geração de desenvolvimento local. Suas ações estão prioritariamente voltadas para a educação, entendida como fator fundamental para uma sociedade sustentável.

Realizados em parceria e cooperação com os diferentes segmentos das comunidades, os investimentos sociais da Arcelor Brasil buscam fomentar a criação de redes de relacionamento, em torno do objetivo comum de transformar a realidade, por meio da melhoria dos indicadores de qualidade de vida. As ações abrangem áreas diversas como cultura, meio ambiente, saúde, geração de renda e desenvolvimento urbano, sempre com foco na educação e em atendimento às demandas da sociedade organizada, valorizando o talento

local e incentivando a criação de riquezas com sustentabilidade. Em 2005, o total de investimentos sem incentivos fiscais da Arcelor Brasil em projetos e ações sociais alcançou R\$ 30 milhões.

Outro aspecto importante do investimento social da empresa é o incentivo à cidadania dos colaboradores com programas de voluntariado empresarial, como o desenvolvido pela controlada Belgo. Estruturado em sete cidades – Piracicaba, Belo Horizonte, João Monlevade, Juiz de Fora, Vitória, Contagem e Sabará –, o programa organizou a participação dos voluntários da empresa no desenvolvimento de 33 projetos e 37 campanhas, entre elas a de doação de medula óssea. O trabalho desses voluntários envolveu 256 instituições e beneficiou quase 18 mil pessoas.

a) Educação e Empregabilidade

A Arcelor Brasil investe em diferentes projetos de capacitação das pessoas que integram as comunidades no entorno de suas unidades. Um dos exemplos dessa forma de atuação é o Programa Educação e Empregabilidade, realizado pela controlada Vega do Sul.

A partir da identificação de áreas carentes de mão-de-obra na região de São Francisco do Sul, foram estabelecidos os cursos do Programa Educação e Empregabilidade, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional da população local.

O programa, inspirado nos resultados do curso de Eletromecânica realizado durante a implantação da Vega do Sul, oferece formação técnica gratuita nas profissões de garçom, camareira, atendimento comercial, cozinheiro e técnico de enfermagem. Em 2005, contou com a participação de 206 alunos.

Uma pesquisa por amostragem realizada após a conclusão do curso indicou que 63,6% dos candidatos estavam desempregados quando começaram as aulas e, ao final, 59% conseguiram se empregar.

b) Integrar acima de tudo

Promover ações educativas que visem à inclusão também é uma das diretrizes que norteiam os investimentos sociais realizados pelas empresas que compõem a Arcelor. Apoiando e desenvolvendo projetos voltados a dar oportunidades a Arcelor Brasil busca contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades. No Espírito Santo, destacam-se os resultados do Programa Cata-vento. Realizado pela controlada CST em parceria com a Ação Comunitária do Espírito Santo (Aces) e mais 22 instituições, o Cata-vento tem como objetivo promover a inclusão social das pessoas com deficiência, de forma a contribuir com a mudança na educação, na saúde e no trabalho e na orientação aos familiares.

Em 2005, foram realizados nove cursos e oficinas de capacitação, com a participação de 168 alunos. Desde a sua implantação, em 2003, 71 participantes já foram encaminhados ao mercado de trabalho.

O Programa Cata-vento procura, ainda, difundir uma visão integradora e livre de preconceitos com relação às potencialidades das pessoas por meio de eventos específicos. Em 2005, foram realizados 10 eventos com o apoio do Cata-vento, entre os quais se destaca o 1º Encontro Estadual de Divulgação de Atendimento à Pessoa com Surdo-Cegueira. Voltado a debater as formas de tratamento adequadas e incentivar a criação de políticas e ações, o encontro reuniu mais de 100 representantes de entidades públicas e privadas de 40 municípios capixabas.

c) Cores e Sabores Locais

O aproveitamento dos recursos e potencialidades locais é uma forma de apoiar o desenvolvimento sócio-econômico, reforçando as tradições regionais. Essa premissa é a base

de alguns dos investimentos realizados pela Arcelor Brasil junto a comunidades, como o Projeto Cores e Sabores.

Aproveitando a tradição regional no cultivo de árvores frutíferas, plantas ornamentais, flores e hortaliças, a controlada Vega do Sul desenvolveu o Projeto que incentiva a criação de hortas e pomares nas residências por meio da doação de cinco mil mudas de tangerineiras e ipê-amarelo à comunidade local. O projeto também distribuiu sementes coletadas na região e oito bairros do município foram beneficiados com a doação.

d) Iniciativas sócio-educativas sustentáveis

Idealizado pela controlada CST em 2003, o Projeto Gaivota reúne ações de educação e desenvolvimento local, com o objetivo de apoiar a comunidade de Nova Almeida, em Serra (ES). O projeto criou ações sócio-transformadoras utilizando talentos e recursos próprios e de parceiros, por meio de ações culturais, esportivas, educacionais e de geração de trabalho e renda.

Em 2005, o Gaivota atendeu diretamente uma média de 400 pessoas/mês. Foram atendidas indiretamente cerca de seis mil pessoas em eventos comunitários. Entre as realizações do ano, destacam-se: início da parceria com o Projeto Universidade para Todos, que passou a contar com uma turma em Nova Almeida, culminando com a aprovação de três alunos no vestibular da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes); o crescimento no número de parceiros de 19, em 2004, para 32; e a revitalização da horta orgânica comunitária.

O projeto já atingiu um grau de desenvolvimento elevado, o que permite a sua utilização como exemplo de metodologia a ser aplicada em outras comunidades. O principal fator de sucesso é o foco no incentivo à participação ativa de cada pessoa como sujeito de sua própria história e agente do crescimento da comunidade.

e) Resgate da cidadania

O desenvolvimento de ações de longo prazo, com alto nível de integração com as comunidades, é uma das bases dos investimentos sociais da Arcelor Brasil. Os resultados alcançados são potencializados pela consistência e permanência das iniciativas, desenvolvidas com a participação de entidades parceiras e a comunidade. Criado em 2005 pela controlada CST, o Projeto Caminhos marca a evolução do Programa Solidariedade Total, desenvolvido há doze anos, como ação assistencial voltada a atender 14 comunidades carentes da Grande Vitória com a distribuição de sopa. O Projeto Caminhos surge para ampliar o atendimento a esse público, implantando ações de resgate da cidadania, capacitação e geração de renda, para dar sustentabilidade às famílias.

O objetivo do Projeto Caminhos é investir na transformação da realidade dessas comunidades, incentivando a criação de condições de desenvolvimento independentemente da distribuição de sopa.

Durante 2005 foi realizado o cadastramento dos beneficiados, identificando talentos e mapeando as capacitações naturais. A partir dessa ação serão desenvolvidos, em conjunto com as instituições beneficiadas, os novos passos do projeto para o atendimento e o acompanhamento, de forma sistemática, das famílias cadastradas.

f) Pelo aprimoramento dos agentes sociais

Com o objetivo de despertar as organizações do Terceiro Setor para a necessidade de aprimorar a gestão e, assim, garantir a sustentabilidade das ações empreendidas, a Arcelor Brasil vem investindo em programas de relacionamento voltados a esse público específico. Um dos exemplos dessa estratégia é o Programa de Comunicação com o Terceiro Setor, implantado pela controlada CST em 2004. A iniciativa oferece uma série de módulos de

capacitação para os gestores das ONGs, contribuindo, por meio de uma ação educacional, para a melhoria do gerenciamento dos recursos.

O programa segue as diretrizes da política de relacionamento da Arcelor Brasil com a sociedade, em relação ao fortalecimento da integração e ao aprimoramento da capacitação dos diferentes agentes sociais.

Em 2005, 20 organizações não governamentais foram certificadas pelo programa. Os módulos incluem Legislação Aplicada, Gerenciamento de Pessoas, Captação de Recursos e Marketing Social, e foram elaborados a partir de uma ampla pesquisa junto a organizações e profissionais do Terceiro Setor.

As empresas que compõem a Arcelor Brasil participam de ações de articulação e mobilização dos diversos agentes sociais como forma de acelerar o andamento das iniciativas que buscam soluções para os principais problemas sociais. A controlada CST, por exemplo, participou, em 2005, da implantação do Fórum Serra Cidade da Paz, iniciativa da Prefeitura Municipal de Serra. Com o desenvolvimento de ações em três eixos estratégicos – combate à impunidade, defesa social e mobilização da sociedade –, o projeto tem contribuído para a redução da criminalidade no município, um dos mais populosos do Espírito Santo.

g) Um Passo pela Paz - Corrente contra o câncer

Em parceria com o Instituto Nacional de Câncer (INCA), todas as unidades da Arcelor Brasil participaram, em 2005, da campanha para ampliação do cadastro de doadores de medula óssea.

Os empregados e a população das comunidades foram incentivados a participar do Registro Nacional dos Doadores de Medula Óssea (Redome), o que resultou no cadastramento de mais 23.600 novos doadores, um acréscimo de cerca de 30% no número de cadastrados no início de 2005. No final do ano, o número de cadastrados já era de 180 mil pessoas.

A meta é alcançar 250 mil doadores nos próximos anos. Essa ação é uma seqüência às iniciativas desenvolvidas na Europa pelo Grupo Arcelor.

h) Articular recursos e competências

A Arcelor Brasil busca, acima de tudo, promover a transformação social das comunidades, o que inclui potencializar a ação conjunta dos diversos agentes sociais.

Exemplo desse compromisso é a Rede Colaborativa Sabará, idealizada pela controlada Belgo. Trata-se de uma iniciativa inovadora, que reúne interesses sociais diferentes em torno da busca de soluções para problemas que afetam toda a sociedade.

Seu objetivo é somar esforços do poder público, da iniciativa privada e das organizações da sociedade civil, articulando recursos e competências, prioritariamente, no próprio município, para o desenvolvimento de ações integradas que visem promover a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes em situação efetiva ou provável de exclusão social.

Educação, geração de trabalho e renda, saúde, segurança e proteção são as quatro frentes de trabalho nas quais a Rede Colaborativa Sabará se organiza.

Em 2005, a Rede foi apontada pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa, da Revista Exame, como uma das 14 práticas de destaque em curso no País. A iniciativa, inscrita entre mais de mil experiências de sustentabilidade social desenvolvidas por 222 empresas, foi premiada na categoria relacionamento com a comunidade. A Rede Colaborativa é descrita pelo Guia como “um exemplo de aliança entre empresas privadas, entidades do Terceiro Setor e órgãos do poder público”. A publicação também ressaltou a amplitude de sua atuação – da geração de renda ao controle de natalidade – e a forma como incentiva o envolvimento voluntário de empregados e fornecedores.

As ações de geração de trabalho e renda promovem oficinas de artesanato em papel reciclado, que formaram, em 2005, 60 jovens. Na área de saúde, foram capacitados 22 profissionais para atuar no Programa de Prevenção e Orientação Afetivo-Sexual à Adolescência (Previna), que pretende alcançar cinco mil jovens. Cerca de 30 lideranças comunitárias do Bairro Borges, na periferia de Sabará, foram preparadas, em 2005, para atuar na gestão de uma creche com capacidade para receber 60 crianças. Ainda em 2005, a rede trabalhou na implantação do Centro de Referência, destinado a oferecer aos jovens infratores uma estrutura adequada ao cumprimento das medidas socioeducativas, conforme prevê a Lei 8.069/90. Outra ação iniciada em 2005 foi a produção de cartilha que servirá de roteiro básico do Estatuto da Criança e do Adolescente e à sistematização dos procedimentos relativos à apuração e aos encaminhamentos de atos infracionais.

i) Formação para o Futuro

A Arcelor Brasil desenvolve em suas unidades projetos voltados à capacitação de adolescentes, com o objetivo de incentivar a formação de talentos e prepará-los para o mercado de trabalho. Uma das iniciativas mais bem-sucedidas é o Programa de Capacitação Sócio-Educativo (Procap), desenvolvido desde 1980 pela controlada CST. O objetivo é despertar o interesse pelo trabalho em equipe e desenvolver os talentos pessoais, de forma a ampliar a capacitação e a empregabilidade. Desde 1992, o programa conta com a parceria da Prefeitura Municipal de Serra e de entidades de ensino.

Ao longo do ano foram formados 79 adolescentes para o mercado de trabalho e 17 no Módulo Básico de Inglês. Uma pesquisa realizada junto aos adolescentes que participaram do Programa nos anos de 2000 a 2003, demonstrou que 44% dos entrevistados estão no mercado de trabalho e outros 40% já tiveram alguma experiência profissional após o término do programa.

4.2.2.7 Governo e Sociedade

Para a Arcelor Brasil, o pleno exercício da cidadania, tanto da empresa como dos seus colaboradores, deve incluir a manutenção de um relacionamento responsável com o poder público.

O objetivo é promover uma interação saudável e produtiva, alinhada aos interesses da sociedade. Todas as empresas e unidades da Arcelor Brasil mantêm políticas de incentivo à participação cidadã de seus colaboradores em instituições públicas e privadas que tenham como objetivo viabilizar e fortalecer as políticas públicas de caráter social. Assim, a empresa contribui para o desenvolvimento de programas como a Agenda 21 de diversos municípios e, ainda, faz parte de fóruns federais e estaduais, além de participar ativamente de conselhos municipais da Criança e do Adolescente, de Saúde, Esportes, Turismo, Saneamento, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico.

Além do respeito às legislações vigentes, a Arcelor Brasil compromete-se a adotar os princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem, do Pacto Global e da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho. Esses termos de conduta são conhecidos por todos os empregados em todas as instâncias e níveis hierárquicos.

O Grupo Arcelor é signatário do Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas para incentivar o setor privado a apoiar práticas de respeito aos direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção em todas as suas formas. Os 10 princípios do Pacto Global são:

Princípios de Direitos Humanos

1. Respeitar e proteger os direitos humanos.
2. Impedir violações de direitos humanos.

Princípios de Direitos do Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva.
4. Abolir o trabalho forçado ou compulsório.
5. Erradicar o trabalho infantil.
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.

Princípios de Proteção Ambiental

7. Adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
8. Promover a responsabilidade ambiental.
9. Incentivar tecnologias que não agredem o meio ambiente.

Princípio Anticorrupção

10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

A adesão da Arcelor ao pacto global, conforme consta em seu balanço social, reforça seu compromisso de atuar a favor da propagação de boas práticas na ética empresarial e de lutar pelo fim da ilegalidade e da corrupção na condução dos negócios e projetos corporativos, sociais e governamentais.

CAPÍTULO V

5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após a apresentação da realidade pesquisada, tendo por base o balanço social das empresas Usiminas e Arcelor, durante a qual foram explicitados os dados específicos das empresas, inicia-se um segundo momento deste estudo. Trata-se da análise e discussão dos resultados auferidos por meio da aplicação do questionário – Anexo B – particularizando questões baseadas nos sete temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:

- **A empresa tem compromissos éticos claramente definidos?**

Tabela 4 – Compromissos éticos

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara adotar um modelo de gestão como forma de assegurar integridade nas dimensões econômicas, sociais e ambientais
ARCELOR	Declara que seu compromisso com as pessoas e o planeta está no centro de sua estratégia.

Fonte: Autor

As duas organizações apresentam, em sua estratégia, a declaração de que têm compromissos éticos e que os incorporam em sua missão e visão, direcionando toda sua gestão. O Sistema Usiminas adota um modelo de gestão corporativa em que a conquista de resultados empresariais ultrapassa a busca por decisões técnicas acertadas, sendo também consequência de decisões orientadas à Responsabilidade Social Corporativa e ao Desenvolvimento Sustentado. Com essa visão empresarial, o Sistema Usiminas procura contemplar, com ações e resultados ampliados e integrados, todas as suas controladas, os seus fornecedores, clientes, comunidades próximas e investidores, públicos que influenciam ou são influenciados pelo Sistema. As ações da gestão são acompanhadas pela Auditoria Interna Corporativa, como forma de assegurar a sua exatidão e integridade no sentido de gerar valor nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

O Grupo Arcelor declara que seu compromisso com as pessoas e o planeta está no centro de sua estratégia e que tem como premissas básicas participar da reestruturação global do setor siderúrgico, melhorar o retorno financeiro com sinergias, propiciando retorno adequado aos acionistas, além de ser um produtor eficiente em custos e atendimento dos mercados. Torna-se, assim, referência mundial na conjugação equilibrada de desempenho econômico, relações com os empregados e responsabilidade socioambiental. Na pesquisa foi possível constatar que a Arcelor, até 2005, era a única siderúrgica incluída no Global 100, levantamento que aponta as 100 empresas mundiais mais comprometidas com o desenvolvimento sustentável e que é divulgado anualmente no Fórum Econômico Mundial, de Davos (Suíça).

- **A empresa tem sua crença e princípios enraizados na sua cultura?**

Tabela 5 – Crenças e princípios

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara que, com uma cultura organizacional sólida, comprometida com os acionistas e com a sociedade, busca a excelência operacional, visão de longo prazo e responsabilidade corporativa.
ARCELOR	Declara que busca, pela excelência, sinergia entre as unidades, autonomia da decisão e da competência das pessoas para alcançar a eficiência e gerar valor para toda a sociedade.

Fonte: Autor

Os princípios de Responsabilidade Social orientam as ações e comportamento dos dois grupos pesquisados. Ambos apresentam estrutura capaz de difundir e controlar o entendimento de sua crença por todos os níveis hierárquicos da empresa, por meio de comitês de ética que zelam pelos códigos de condutas, bem como por sua adequação e atualização. Desenvolvem, também, instrumentos de comunicação e estimulam a participação dos colaboradores nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação de sugestões aos processos de trabalho.

Durante o estudo pôde-se comprovar, pelos resultados alcançados pelas empresas em áreas de sustentabilidade, segurança e de relações com clientes e fornecedores, que realmente os conceitos estão incorporados e fazem parte do dia-a-dia dos colaboradores, independente do nível hierárquico.

- **A empresa adota práticas de Governança Corporativa?**

Tabela 6 – Governança Corporativa

Empresa	Resposta
USIMINAS	Estabelece diretrizes claras e transparentes para todo o cotidiano dos administradores do sistema, em todos os relacionamentos, sem coadunar-se com a corrupção, o suborno ou atitudes que não sejam as fundamentadas em princípios éticos.
ARCELOR	Atua a partir de uma política de gestão, sustentada pela transparência, equidade e prestação de contas, observando os interesses de todas as partes que se relacionam com a organização, como parte fundamental da estratégia de sustentabilidade no longo prazo, com crescimento e resultados positivos em todas as dimensões.

Fonte: Autor

As empresas apresentam uma estrutura de Governança Corporativa com diretrizes para os relacionamentos dos administradores, tanto no âmbito interno quanto externo, como forma de garantir o nível de confiabilidade entre as partes interessadas.

O Sistema Usiminas integra acionistas em uma administração compartilhada, cumprindo determinações estabelecidas pelo Conselho de Administração, cujos membros são indicados pelos acionistas.

A Usiminas alia responsabilidade social corporativa à promoção da sinergia de recursos e esforços para oferecer tecnologias, produtos e serviços de alta qualidade à sociedade. Como empresa de capital aberto, pauta suas relações institucionais pelas determinações da Comissão de Valores Mobiliários, desenvolvendo programa formal de relacionamento equânime com os agentes do mercado de capitais e o público em geral.

O cumprimento dessas diretrizes é acompanhado por meio de auditoria interna corporativa, subordinada diretamente ao Conselho de Administração.

Foi possível constatar que, o Sistema Usiminas é reconhecido pelo seu relacionamento com o mercado, analistas, acionistas e investidores. Este reconhecimento está refletido nos prêmios recebidos: Investor Relations Ranking – Institutional Investor - 2nd place - Metals & Mining Industry - Buy-side survey - 2005: Prêmio concedido com base em pesquisa realizada junto aos analistas de sell-side e buy-side às áreas de RI que se destacaram no ano, divididas por setor e região. Selo Assiduidade 2005 – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC/SP: Prêmio concedido às companhias que realizam apresentações por dois anos consecutivos aos analistas da APIMEC-SP. Melhor Diretor de RI - IR Magazine Awards - Menção Honrosa - 2005: Prêmio concedido ao melhor executivo de RI, segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, encomendada pela IR Magazine. Aos indicados ao prêmio é concedida Menção Honrosa. Melhor Apresentação - APIMEC-MG - 2004: prêmio concedido pela APIMEC- MG à companhia que realizou a melhor apresentação no ano, na regional, segundo opiniões dos associados. A Usiminas recebeu o prêmio “Empresa Destaque 2004”, concedido pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil - China, em reconhecimento aos esforços em favor das relações comerciais entre os dois países. Empresas do Sistema Usiminas conquistaram o “Prêmio Valor 1000”, concedido pelo jornal Valor Econômico entre as mil empresas mais bem sucedidas do país.

A Arcelor Brasil aderiu, em 2005, voluntariamente, ao nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), passando a integrar um seleto grupo de empresas com elevado grau de compromisso com as melhores práticas de Governança Corporativa.

Conforme consta em seu balanço social, em consonância com a visão de sustentabilidade do grupo, a Arcelor segue os mais altos padrões de governança. Com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), posicionou-se, ao final de 2005, como a quarta empresa industrial de maior valor de mercado do País.

O Grupo Arcelor acredita que a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa é o caminho natural para empresas que estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável de seus negócios e da sociedade como um todo.

- **A empresa contribui com sua atuação para aprimorar as relações de Concorrência em seu setor?**

Tabela 7 – Relações com a concorrência

Empresa	Resposta
USIMINAS	Não declara as políticas para relação com a concorrência
ARCELOR	Não declara as políticas para relação com a concorrência

Fonte: Autor

As duas empresas declaram ter mecanismos de diálogo com todos os seus públicos de interesse ou impacto, contudo, não se pôde constatar na pesquisa realizada, evidências ou declarações, irrefutáveis, sobre as diretrizes para as relações com a concorrência. É certo que empresas deste porte se submetem a órgãos específicos de controle do mercado e da economia, nacionais e internacionais, bem como participam de câmaras setoriais, mas os mecanismos e as diretrizes relacionadas com a concorrência devem estar explícitos em seus códigos e documentos de divulgação, de forma transparente, para que sejam difundidas e

controladas em todos os níveis hierárquicos das organizações, e para que sejam do conhecimento do mercado em geral.

- **A empresa mantém diálogo permanente com seus stakeholders?**

Tabela 8 – Diálogo com *stakeholders*

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara estender suas diretrizes do sistema de gestão, a todas as partes interessadas, como mecanismo de interação com toda a cadeia produtiva.
ARCELOR	Declara que é sua estratégia disseminar intencionalmente e por meio da educação o conceito de sustentabilidade e que isto implica na criação de mecanismos que garantam uma interação crescente com todas as partes interessadas, de forma transparente, plural e ética.

Fonte: Autor

De modo geral as duas organizações estabelecem mecanismos de diálogo para todos os seus públicos: Colaboradores, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Acionistas, Meio Ambiente, Governo e Comunidade. Apenas para concorrentes não se identificou diretrizes específicas.

Constata-se que a Arcelor realiza investimentos consistentes e contínuos, com o objetivo de incentivar a criação de redes de relacionamento entre os diversos públicos, potencializando os resultados das ações econômicas, sociais e ambientais.

Entre esses investimentos, inclui-se o desenvolvimento de pesquisas de campo, realizadas para conhecer previamente a realidade e as expectativas dos nossos diversos públicos estratégicos. Dessa forma, é possível direcionar ações específicas tanto para o atendimento antecipado das demandas como para criar redes de parceria.

Exemplo dessa visão é o Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), criado com o objetivo de compartilhar e incentivar a prática de responsabilidade social entre clientes, fornecedores e rede de distribuição.

Em 2005, a Arcelor iniciou o Programa de Engajamento com as Partes Interessadas, voltado a ampliar o trabalho, já realizado desde 1996, através da Pesquisa de Identificação das Expectativas das Partes Interessadas. A primeira etapa do programa foi finalizada em dezembro, com a apresentação do Relatório de Mapeamento das Partes Interessadas, que atualiza a identificação dos diversos públicos, assim como suas principais demandas. Os resultados vão orientar a gestão do relacionamento com os diferentes públicos, permitindo a definição de prioridades, objetivos e metas para os futuros investimentos socioambientais.

- **A empresa Publica e divulga o seu balanço social?**

Tabela 9 – Balanço Social

Empresa	Resposta
USIMINAS	Publica e divulga o Balanço Social, contemplando todos os públicos de interesse da organização, com base nos critérios do IBASE e GRI – Global Report Initiative.
ARCELOR	Publica e divulga o Balanço Social, contemplando todos os públicos de interesse da organização.

Fonte: Autor

As duas organizações publicam seus balanços sociais e o divulgam para toda a sociedade e, notadamente, para seu público interno. O documento encontra-se publicado em meio físico e na Rede Mundial de Computadores (Internet).

Ressalta-se, pela análise dos documentos, publicados pela Arcelor e Usiminas, aos quais teve-se acesso, que ambos registram as ações voltadas para a responsabilidade social, dirigidas aos seus diversos públicos. Registra-se ainda, que os referidos documentos permitem avaliar os investimentos e resultados alcançados pelas organizações, bem como suas diretrizes e metas para o futuro, tornando-se, desta forma, um verdadeiro instrumento de gestão para as empresas.

O balanço social do Sistema Usiminas, por exemplo, recebeu o selo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) por atender a todos os requisitos previstos para a elaboração do documento.

O balanço social das duas organizações contempla os sete temas dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social, conforme preceitua o Instituto Ethos.

- **A empresa mantém permanente diálogo e participação com seu público interno?**

Tabela 10 – Público Interno

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara que sua política de RH concentra esforços na modernização dos processos de gestão de pessoas. Mais que rever os conceitos e práticas adotadas quer estabelecer novas bases de relacionamento entre a empresa, seu corpo gerencial e demais empregados, definindo com clareza seus papéis na consecução dos objetivos estratégicos da Empresa.
ARCELOR	Declara que a valorização das pessoas, sua satisfação e desenvolvimento profissional e humano são os fundamentos da sua política de recursos humanos.

Fonte: Autor

As empresas não se limitam a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho) ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Ambas as organizações pesquisadas vão além e investem no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como na melhoria das condições de trabalho.

Foi possível verificar que o modelo de gestão, adotado pelo Sistema Usiminas, respeita as características culturais regionais e destacam, como princípio, a canalização das expectativas dos empregados por meio da relação direta com sua supervisão imediata, com os sindicatos profissionais e as lideranças espontâneas pertencentes às Comissões Internas para Prevenção de Acidentes e grupos de voluntários que atuam em questões como qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho e ação social junto às comunidades.

Boas relações entre o capital e o trabalho exigem responsabilidades sociais. É isso o que norteia as relações entre a Usiminas e o Sindipa. Luiz Carlos Miranda Presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Siderúrgicas, Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico e de Informática de Ipatinga, Belo Oriente e Santana do Paraíso - SINDIPA

Todos os empregados, independente de serem ou não filiados aos Sindicatos Profissionais, são abrangidos por Convenções e Acordos Coletivos que dispõem sobre as Relações de Trabalho, renovadas anualmente através de negociações com os sindicatos profissionais.

Também são desenvolvidos programas como “Encontro com o Presidente”, nos quais os empregados mantêm, espontaneamente, contato direto com a Administração maior da Empresa. São realizados, ainda, programas metódicos de encontros entre supervisores e gerentes com todos os seus subordinados, ocasião em que o empregado, identificando-se ou não, manifesta dúvidas, opiniões, críticas e reivindicações em relação à Empresa.

Esse contato entre Empresa e os empregados resulta em ações de melhorias gerais, aprimorando a comunicação interna, o comprometimento da equipe e a manutenção de um excelente ambiente interno, além de proporcionar premiação para as boas sugestões.

Durante o ano de 2005, foram apresentadas 513 sugestões, sendo 198 implantadas e 216 sob análise, resultando em prêmios aos seus autores.

A Arcelor estabelece um relacionamento aberto com entidades sindicais e reconhece sua representatividade legal perante os empregados. A conciliação dos interesses entre a Empresa e o empregado é de responsabilidade das chefias. Mediante negociações com os sindicatos, a Empresa está pronta a buscar o melhor acordo entre as partes, desde que sejam respeitadas as condições para a sua competitividade e sobrevivência.

A Arcelor incentiva o desenvolvimento dos talentos pessoais dos seus empregados por meio de programas e projetos para promover o conhecimento, o relacionamento e a capacitação. Um dos exemplos dessa estratégia é o Programa de Desenvolvimento de Equipes, cujo objetivo é possibilitar que todos os empregados de cargos operacionais otimizem suas capacidades pelo aumento da percepção a respeito de suas próprias potencialidades. O propósito desse programa é o de melhorar as relações pessoais, com os outros, com o trabalho e com os objetivos, ou seja, os profissionais estarão aptos a compreender o ambiente global e seus impactos nas organizações.

Dessa forma, consolidam uma linguagem comum em relação a variáveis que impactam os resultados da organização, desenvolvendo novas posturas frente aos desafios dos negócios, o que permite o estabelecimento de metas pessoais de mudança, além de ampliar a visão crítica para a renovação do pensamento empresarial.

- **A empresa mantém permanente diálogo e participação com seus terceirizados?**

Tabela 11 - **Diálogo com terceirizados**

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara exigir, por norma contratual, que todos os serviços prestados por terceiros estão obrigados ao cumprimento rigoroso dos padrões e normas específicas de segurança, meio ambiente e responsabilidade e social.
ARCELOR	Declara estender suas políticas e conceitos de Recursos Humanos ao parceiros, exigindo das empresas contratadas o cumprimento rigoroso dos padrões internos e o mesmo comprometimento com a causa da segurança e saúde ocupacional, incentivando o desenvolvimento de programas semelhantes em relação à educação continuada, remuneração, benefícios e estímulo à cidadania

Fonte: Autor

Por norma contratual, todos os serviços prestados por terceiros, na Usiminas, estão obrigados ao cumprimento rigoroso dos padrões de segurança e ambiental, estabelecidos pelo Sistema Usiminas, além de normas específicas de Segurança do Trabalho e de Meio Ambiente, estendendo exigências, conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentado por toda a malha de fornecedores.

Todos os contratos com fornecedores de produtos e serviços estabelecem disposições em relação ao cumprimento das obrigações legais relativas ao meio ambiente, à contratação

formal de trabalhadores decorrente da legislação trabalhista brasileira e das Convenções da Organização Internacional do Trabalho, à responsabilidade social e aos direitos humanos.

A Arcelor é mais abrangente, pois estende suas políticas e conceitos de Recursos Humanos aos parceiros, exigindo das empresas contratadas o cumprimento dos padrões internos e o mesmo comprometimento com a causa da segurança e a saúde ocupacional, além de incentivar o desenvolvimento de programas semelhantes em relação à educação continuada, remuneração, benefícios e estímulo à cidadania.

A Arcelor empreende um grande esforço para oferecer aos trabalhadores terceirizados condições semelhantes às que vigoram para os empregados do seu quadro próprio. Esse princípio norteia, por exemplo, o sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, que confere aos terceiros os mesmos cuidados e exigências dedicados aos profissionais próprios.

A Arcelor realiza auditorias nas prestadoras de serviço – com viés educativo e preventivo – para verificar aspectos contábeis, trabalhistas, tributários, previdenciários e de satisfação dos empregados.

Nos dois últimos anos, essa estratégia foi reforçada com a implantação do Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), que a controlada Belgo coordena junto aos seus parceiros comerciais – clientes, fornecedores e parceiros da rede de distribuição. A partir de encontros organizados pela empresa, vários fornecedores começaram a adotar programas e medidas voltados para a melhoria das condições de trabalho de seus empregados.

- **A empresa promove a gestão participativa?**

Tabela 12 – Gestão Participativa

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara que a participação efetiva dos empregados no cotidiano da empresa, remonta aos primeiros momentos de sua operação industrial.
ARCELOR	Declara que os empregados são incentivados a participar da gestão da Companhia, e que atuam, também, como multiplicadores dos valores desenvolvidos internamente, levando os conceitos da sustentabilidade para toda a sociedade.

Fonte: Autor

Segundo depoimentos e declaração expressa em seu balanço social, a participação efetiva dos empregados no cotidiano da Usiminas remonta aos primeiros momentos da sua operação industrial. A confluência de aspectos culturais japoneses com a “mineiridade” da região propiciou o surgimento de grupos informais, sempre formulando soluções para questões técnicas, operacionais, de manutenção e segurança do trabalho, entre as diversas áreas industriais. Esses grupos estabeleceram novos procedimentos e critérios operacionais, superando especificações dos fabricantes em relação à segurança do trabalhador, à capacidade nominal e à durabilidade de equipamentos.

A participação compartilhada dos empregados nos processos foi gradualmente incorporada à cultura organizacional das empresas que vieram a compor o Sistema Usiminas.

Através de Programas de Participação nos Lucros e/ou Resultados, elaborados após discussões com Sindicatos de Trabalhadores e Comissões de Empregados eleitas por colegas em cada uma das empresas do Sistema, são estabelecidas metas operacionais e sociais.

O alcance ou superação de metas individuais, setoriais e globais é premiado com remuneração adicional em valores também previamente aprovados por essas Comissões e pelos Sindicatos de Trabalhadores.

Verifica-se que o constante investimento no aperfeiçoamento dos seus empregados possibilitou que o Sistema Usiminas registrasse a marca de 608 pedidos de patentes junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial ao longo de sua história. Desses pedidos, 387 obtiveram registro até 2005. São novas tecnologias e aperfeiçoamentos gerando novas soluções tecnológicas. Esses registros têm possibilitado novos negócios por meio do licenciamento de patentes a outras empresas, no Brasil e no exterior, e por meio da assistência técnica prestada a terceiros para a transferência da tecnologia desenvolvida.

A realização desses cursos tem sido aberta à participação de clientes e fornecedores, enriquecendo a troca de experiência e contribuindo para uma integração cada vez maior entre os agentes da cadeia produtiva.

Já a Arcelor, apesar de não detalhar o programa de gestão participativa, declara em seu balanço social que o sistema de remuneração, implementado pelo Grupo, está entre os mais competitivos do mercado, sendo baseado em critérios que combinam salário fixo e remuneração variável, esta definida pela participação nos lucros e resultados, associada ao cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Ressalta ainda que os empregados são incentivados a participar da gestão da Companhia, e que atuam, também, como multiplicadores dos valores desenvolvidos internamente, levando os conceitos da sustentabilidade para toda a sociedade.

Registra-se, com base em números divulgados no balanço social da Arcelor que, no ano de 2005, foram implantadas 5941 inovações ou melhorias, na organização, a partir de sugestões de seus colaboradores, contra 4982 em 2004.

- **A empresa adota e cumpre compromissos sociais (respeito ao indivíduo, trabalho decente, etc...)?**

Tabela 13 – Respeito ao indivíduo e trabalho decente

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara não admitir o trabalho infantil, bem como o análogo ao escravo, e valoriza a diversidade.
ARCELOR	Signatária do pacto global da ONU com o propósito de promover a defesa dos direitos humanos, trabalhistas, combate à corrupção e toda forma de discriminação.

Fonte: Autor

As duas organizações expressam em sua crença não tolerar o trabalho infantil ou o análogo ao escravo, além de exigir, contratualmente, a mesma postura das empresas com as quais se relacionam.

A Arcelor é signatária de várias iniciativas de interesse da sociedade, entre elas, o pacto global, lançado pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 2002, com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável com foco nos princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Outro indicador que a pesquisa buscou responder foi o de valorização da diversidade, onde se verifica se as organizações buscam oferecer oportunidades iguais às pessoas, independente de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física ou condições de saúde.

Nas empresas pôde-se verificar os seguintes números:

Tabela 14 – Indicador Funcional – base 2005

INDICADOR	ARCELOR	USIMINAS
Numero total de empregados	11.970	19.688
Numero de empregados acima de 45 anos	2752	4489
Numero de mulheres do efetivo próprio	882	904
% de mulheres em cargo de chefia	2,2	14
Número de negros do efetivo próprio	2674	1139
% de negros em cargo de chefia	13,7	7
Numero de empregados portadores de deficiência	282	393

Fonte: Balanço Social das Empresas Usiminas e Arcelor 2005.

Exceto no caso dos portadores de deficiência, a lei não determina o percentual de pessoas do grupo considerado diversidade, que cada empresa deva admitir. De qualquer forma as duas organizações contemplam este público, sendo que a Arcelor o faz em nível superior, considerando o número total de empregados no período.

As duas empresas atendem, percentualmente, ao que preceitua a lei para contratação de portadores de deficiência.

Em 2005, a Usiminas investe programas de educação, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Os benefícios sociais proporcionados aos empregados e seus dependentes englobam aposentadoria suplementar, alimentação, assistência social, médica, hospitalar e odontológica, educação, lazer, esporte e seguros, e compõem investimentos que, segundo depoimento de sua diretoria, retornam às empresas sob forma de paz social necessária para o desenvolvimento e expansão de atividades e negócios.

A Usiminas foi vencedora do “Prêmio Ser Humano” versão 2005, na modalidade “Gestão de Pessoas”, em concurso promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, seção Minas Gerais.

A segurança e a qualidade de vida no trabalho compõem parte importante do modelo de gestão do Sistema Usiminas. É um compromisso assumido por todos aqueles que exercem atividades profissionais na empresa e, em especial, pelos que exercem cargos de supervisão.

A Arcelor possui uma política global de benefícios que inclui assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, previdência privada, alimentação, entre outros, que abrange o empregado e sua família.

Como resultado, segundo relato da organização, o clima organizacional da empresa situa-se entre os mais elevados do mercado. Em 2005, a controlada Arcelor/CST manteve o primeiro lugar geral no ranking das empresas avaliadas pela consultoria Hay do Brasil, pelo segundo ano consecutivo.

Os empregados de todas as unidades têm oportunidades diversas de participar de programas de treinamento e desenvolvimento que possibilitam o aprimoramento profissional e contribuem para o melhor desempenho de suas funções

A controlada Arcelor/Belgo, por sua vez, foi classificada mais uma vez entre as melhores empresas para trabalhar no país, de acordo com levantamento anual realizado pelas revistas Exame e Você S.A. Nesse contexto, a segurança do trabalho é um valor fundamental para a Arcelor. A prevenção de acidentes, fortalecida por sistemas integrados e treinamentos regulares e específicos, está inserida no dia-a-dia das atividades operacionais, assim como nas obras de expansão.

Ressalta-se que os indicadores da empresa, nessa área, situam-se entre os melhores da indústria brasileira, conforme informações da alta administração. Todas as empresas da Arcelor são certificadas de acordo com a norma internacional OHSAS 18001, que atesta a qualidade das políticas e sistemas de segurança e saúde ocupacional.

- **A empresa adota Práticas de Preservação Ambiental**

Tabela 15 – Preservação ambiental

Empresa	Resposta
USIMINAS	Estabelece postura para a conservação e o uso racional de recursos naturais.
ARCELOR	Declara que suas unidades conta com áreas de vegetação, além de atividades para redução de impactos ambientais.

Fonte: Autor

Na Usiminas, a conservação e o uso racional dos recursos naturais, a preservação do meio ambiente e o fomento ao desenvolvimento de uma postura ambientalista entre empregados, clientes, fornecedores e a comunidade estão sempre associados a um plano ecológico integrado, regido por princípios do desenvolvimento sustentado, promovido em respeito às gerações presentes e futuras. Na execução desses planos, constantes investimentos são realizados para reduzir impactos provenientes de processos produtivos.

Em moeda atualizada, na Usina Intendente Câmara da Usiminas, em Ipatinga (MG), esses investimentos totalizam valores da ordem de R\$ 1,12 bilhão. Na Usina José Bonifácio de Andrada e Silva da COSIPA, em Cubatão (SP), no período de 1994 a 2005, os grandes empreendimentos desenvolvidos resultaram em valores da ordem de R\$ 777,50 milhões (US\$ 319,30 milhões). São investimentos que proporcionaram melhorias ambientais substanciais na salubridade e segurança no local de trabalho.

Certificações internacionais comprovam o compromisso da empresa Usiminas em relação ao impacto das atividades industriais no meio ambiente. Os dois complexos sidero-Metalúrgicos formados pelas usinas Intendente Câmara e José Bonifácio de Andrada e Silva, assim como outras empresas do Sistema, possuem os seus Sistemas de Gestão Ambiental certificados em conformidade com a Norma ISO 14001.

As diretrizes operacionais para todas as atividades nas empresas do Sistema relativas aos impactos ambientais e ao meio ambiente associam premissas para o desenvolvimento sustentado e responsabilidade social com ganhos operacionais e a geração de receitas com a comercialização responsável de sub-produtos dos processos industriais. Desde 1998 a Usiminas não utiliza em qualquer de suas atividades, os gases CFC's (Cloro Flúor Carbono).

Na Arcelor as ações são norteadas por sistemas de gestão ambiental, que direcionam desde o planejamento de novos investimentos até a logística de distribuição dos produtos, as empresas que compõem a Arcelor se distinguem por políticas de investimentos contínuos e pelos resultados alcançados em relação ao controle dos aspectos ambientais inerentes às atividades industriais.

Essas políticas incluem não só o investimento em novas tecnologias, processos e equipamentos, mas, também, em programas de educação ambiental, voltados aos colaboradores internos, próprios, e das empresas contratadas. A Arcelor possui e mantém grandes áreas de preservação ambiental.

Durante a pesquisa, foi possível constatar que, como resultado, a Arcelor conta com talentos humanos capacitados e conscientizados para atuarem como agentes ativos da melhoria contínua dos indicadores de desempenho ambiental. Dessa forma, a empresa apresenta indicadores melhores que os preconizados pelas legislações locais e internacionais, em antecipação à demanda da sociedade.

Todas as unidades industriais da Arcelor já eliminaram a utilização de equipamentos que consomem gases refrigerantes Cloro Flúor Carbono (CFCs) e os escritórios estão substituindo gradativamente os aparelhos de ar condicionado que contém CFCs. Dessa forma,

a empresa se antecipa ao cumprimento das diretrizes do Protocolo de Montreal, que prevê a eliminação do consumo desse tipo de gás, nocivo à camada de ozônio, até 2010 nos países em desenvolvimento. Na controlada Arcelor/CST o uso desse gás já foi inteiramente eliminado.

- **A empresa promove o desenvolvimento Sustentável?**

Tabela 16 – **Desenvolvimento Sustentável**

Empresa	Resposta
USIMINAS	Realiza investimentos em projetos para o desenvolvimento sustentável.
ARCELOR	Estabelece políticas para o Desenvolvimento de Mecanismos Limpo.

Fonte: Autor

As duas organizações apresentam ações sistêmicas em busca da sustentabilidade.

Em decorrência das características do processo siderúrgico, a geração de resíduos sólidos está presente, de forma significativa, nas atividades da Usiminas. Os resíduos são reciclados nos processos produtivos, comercializados com empresas licenciadas pelo órgão fiscalizador das posturas ambientais ou armazenados em aterros próprios rigorosamente controlados, aguardando aplicação futura.

Os resíduos comercializados têm aplicações como lastro de vias férreas, adubos e corretivos de acidez de solo utilizados na agricultura, e matéria-prima para indústrias de cimento, dentre outras. A comercialização desses resíduos atingiu 1,73 milhões de toneladas proporcionando, em 2005, um aumento de 5% da receita em relação a 2004.

Na Arcelor a busca de melhoria contínua levou a empresa a priorizar três tipos de programas: geração mínima, utilização e reciclagem máxima e redução do descarte.

A conscientização dos empregados e a estratégia de considerar o potencial de geração de resíduos em todas as decisões operacionais são fatores determinantes na eficiência dessa gestão. O trabalho envolve desde a busca de fornecedores adequados até o desenvolvimento de novas formas de aplicação dos resíduos gerados.

Na Arcelor/CST registra-se, desde 2002, um nível de geração de resíduos abaixo de 550 kg/tonelada de aço produzida, e um índice de reaproveitamento e comercialização dos resíduos e co-produtos superior a 95%.

O desenvolvimento da Acerita, coproduto fabricado a partir de uma nova forma de processamento da escória de aciaria, gerada na Arcelor/CST, foi lançada em 2002, é utilizada como alternativa à brita na pavimentação de rodovias. Além de representar economia de recursos naturais, apresenta vantagens em custo, resistência e durabilidade.

- **A empresa gerencia o impacto Ambiental de sua atividade?**

Tabela 17 – **Impacto ambiental**

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara ter mecanismos para monitorar e desenvolver melhoria continua dos processos.
ARCELOR	Declara que o alto nível de conhecimento, conscientização e integração dos colaboradores é o fator que garante a inovação e o sucesso da gestão ambiental da Companhia.

Fonte: Autor

Verifica-se que as empresas pesquisadas têm mecanismos para gerenciar o impacto ambiental decorrente de sua atividade.

Na Usiminas, os impactos ambientais significativos são os decorrentes das atividades da Usina Intendente Câmara da Usiminas e da Usina José Bonifácio de Andrada e Silva da COSIPA. Os principais impactos ambientais do processo siderúrgico dessas usinas na atmosfera são materiais particulados, óxidos de enxofre e de nitrogênio e compostos orgânicos voláteis. Na água, os principais impactos são alterações de pH e de temperatura, a presença de amônia, sólidos suspensos, cianeto, fenol, óleos e graxas e alterações na demanda bioquímica de oxigênio. Os principais resíduos sólidos são escórias, lamas, borras oleosas, sucatas ferrosas e pós-oriundos do processo siderúrgico.

Esses impactos possuem gerenciamento específico e o seu acompanhamento proporciona o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua. As empresas do Sistema Usiminas, com os seus especialistas das áreas ambientais e do Centro de Pesquisas da USIMINAS, e em conjunto com o meio acadêmico, desenvolvem projetos relativos à qualidade da água, do ar e do aproveitamento de resíduos. Esses projetos são submetidos à aprovação dos órgãos ambientais antes da sua viabilização econômica.

Na Arcelor, a maior parte das unidades produtivas, conta com grandes áreas de vegetação, denominadas de “cinturões verdes”. Além de atuarem como ferramenta de controle ambiental, reduzindo o impacto de emissões atmosféricas e do ruído das atividades industriais, essas áreas possibilitam a recuperação de bacias hidrográficas e a proteção de mananciais, bem como promovem a revegetação das matas ciliares e a revitalização paisagística.

Na unidade de João Monlevade (MG), a área verde corresponde a nove vezes a área ocupada pela usina. Em Juiz de Fora (MG), apenas 13,5 hectares dos dois mil hectares que compõem a área total da usina são ocupados por instalações industriais. O restante divide-se em áreas de vegetação nativa e de reflorestamento. A Arcelor/CST, no município de Serra (ES), tem um cinturão verde com 780 hectares, ocupados por vegetação nativa e florestas plantadas, compreendendo mais de 50% de sua área total.

Do total da área pertencente às unidades da controlada Arcelor/Belgo, cerca de 40,8 mil hectares abrigam matas preservadas: 28,5 mil hectares são reservas legais e 5,6 mil são Áreas de Preservação Permanente (APPs), situadas em margens de rios, nascentes, grandes declives e topos. A Arcelor Brasil mantém, ainda, cinco Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) que totalizam 6,7 mil hectares.

A Arcelor declara que o alto nível de conhecimento, conscientização e integração dos colaboradores é o fator que garante a inovação e o sucesso da gestão ambiental da Companhia.

- **A empresa mantém bom relacionamento com seus fornecedores?**

Tabela 18 – Relacionamento com Fornecedores

Empresa	Resposta
USIMINAS	Estabelece o diálogo com seus fornecedores, valorizando a lisura, a transparência e a seriedade em interesses mútuos.
ARCELOR	Declara ter mecanismos de relação e valorização dos parceiros comerciais.

Fonte: Autor

O Sistema Usiminas adota a política de manutenção de relações de longo prazo com toda a sua rede de fornecedores, sempre valorizando a lisura, a transparência e a seriedade na abordagem de interesses mútuos.

Pelo relato da empresa constata-se que o relacionamento com os fornecedores de matérias-primas como carvão mineral, minérios, ferroligas e refratários, dentre outros produtos, se dá com empresas que adotam políticas semelhantes às praticadas pela Usiminas, certificadas nacional e internacionalmente em relação à qualidade, meio ambiente e responsabilidade social corporativa.

Os fornecedores são acompanhados, ainda, pelo “Processo de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF”, que os avalia nas diversas etapas do fornecimento, imputando nota de desempenho em quesitos como prazo, qualidade, meio ambiente e relações trabalhistas, dentre outros. O sistema é disponível para consulta pelo próprio fornecedor por meio de uma senha de acesso, permitindo o seu desenvolvimento contínuo em relação aos quesitos.

O relacionamento da Arcelor com os fornecedores tem como diretrizes a multiplicação dos valores da empresa, de forma a potencializar a competitividade dos parceiros e fortalecer a rede de relacionamentos da sociedade em prol de iniciativas voltadas à melhoria dos indicadores sociais. Esse relacionamento é norteado pelo compartilhamento de boas práticas de sustentabilidade, incluindo o repúdio ao trabalho infantil e escravo, a promoção da inclusão social, a valorização da diversidade e o respeito aos empregados, clientes, fornecedores e demais parceiros.

Entre as diferentes ações realizadas, pela Arcelor, junto aos fornecedores, destaca-se a implantação, desde 2002, de ações de avaliação da gestão ambiental, de segurança do trabalho e de qualidade dos fornecedores. Essas ações incluem levantamento de aspectos ambientais, estabelecimento de ações de controle, procedimentos escritos, ações preventivas e corretivas para os aspectos significativos, além da determinação de objetivos e metas e de programa de gestão ambiental e treinamento em educação ambiental.

Os fornecedores têm a oportunidade, também, de participar dos eventos de treinamento e sensibilização em áreas como segurança, saúde e meio ambiente. Outra diretriz do relacionamento da Arcelor com os fornecedores é o incentivo ao desenvolvimento de parceiros locais, de forma a aumentar o percentual de compras de produtos e serviços na região na qual estão inseridas as suas unidades. Dessa forma, a empresa fortalece os vínculos com as comunidades locais, ampliando os benefícios econômicos e sociais de sua atuação no crescimento regional.

Em busca do desenvolvimento permanente de seus fornecedores, a Arcelor investe em diferentes iniciativas. Dentre outras, destacam-se:

- Programa de Gestão da Qualidade Rumo à Excelência (PGQE), baseado nas diretrizes do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), fortemente enraizado na empresa e unidades da controlada Belgo. É composto de diagnósticos, consultorias, planos de ação, treinamentos, premiações e certificações;
- Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), uma ação conjunta das principais empresas e entidades empresariais do Espírito Santo, com forte liderança da Arcelor/CST. O objetivo é elaborar e implementar sistemas integrados para desenvolvimento dos fornecedores, melhorando processos, minimizando custos, aumentando a confiabilidade, aprimorando a qualidade e reduzindo os riscos de fornecimento inadequado.

Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE) é o programa desenvolvido junto aos parceiros comerciais com a finalidade de contribuir para a disseminação entre as organizações da cadeia produtiva dos conceitos de sustentabilidade, com o compartilhamento de práticas de responsabilidade empresarial.

O programa SRE alcançou, em 2005, 105 fornecedores, que se relacionam com a controlada Belgo nas unidades de João Monlevade, Piracicaba, Juiz de Fora e Vitória, além de 60 clientes dos Estados de Minas Gerais e São Paulo. Incentivadas pelos encontros e reuniões patrocinados pelo programa, essas organizações desenvolvem ações como programas de coleta seletiva e de reciclagem, consumo consciente, criação de grupos de voluntariado social, formação de rede empresarial de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, elaboração de cartilhas e códigos de ética, entre outros.

O SRE é um grande fórum de troca e incentivo ao desenvolvimento de experiências de responsabilidade empresarial, embasado nas práticas e princípios que regem a conduta da Arcelor Brasil nos campos econômico, social e ambiental. A metodologia do SRE também inspirou o Instituto Ethos a criar o programa de implementação de medidas de responsabilidade social empresarial em micro, pequenas e médias empresas brasileiras da cadeia de valor de empresas estratégicas.

- **A empresa mantém bom relacionamento com consumidores e clientes?**

Tabela 18 – Relacionamento com clientes

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara manter canal de comunicação que contribui, efetivamente, para a democratização do conhecimento nas áreas afins da metalurgia, propiciando condições para o atendimento de demandas futuras.
ARCELOR	Declara que o relacionamento com seus clientes segue as diretrizes de uma atuação focada na sustentabilidade com visão de longo prazo.

Fonte: Autor

As duas empresas pesquisadas estão situadas na linha intermediária da cadeia produtiva, não tendo contato direto com os consumidores finais de seus produtos. Seus clientes são outros setores da indústria de transformação, atendidos sempre em conformidade com especificações técnicas.

Como a Usiminas e Arcelor, esses clientes são grandes indústrias também certificadas por normas nacionais e internacionais no âmbito da qualidade, meio ambiente, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social.

Assim, ao invés de um “Serviço de Atendimento ao Consumidor” convencional, a Usiminas, por exemplo, mantém equipes especializadas de assistência técnica a seus clientes, contando ainda com o apoio do Centro de Pesquisas da Usiminas, considerado o maior complexo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em siderurgia da América Latina.

A esse contato direto, soma-se o acesso via portais eletrônicos, no formato "Fale Conosco", disponível para qualquer pessoa, empresa ou instituição, sejam elas clientes potenciais ou não. Com esse canal de comunicação, a Usiminas contribui efetivamente para a democratização do conhecimento nas áreas afins à metalurgia.

Ao desenvolver processos, produtos e soluções tecnológicas inovadoras em conjunto com clientes, fornecedores, universidades e entidades voltadas à pesquisa, a Usiminas propicia condições para o atendimento de demandas futuras. Essa busca pela inovação levou o Sistema a alcançar, até dezembro de 2005, a expressiva marca de 608 pedidos de patente junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, obtendo 387 cartas patentes no Brasil. No exterior, foram realizados 51 pedidos e obtidas 23 cartas patentes.

O volume de vendas da Usiminas atingiu, em 2005, cerca de 7,25 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos. Deste total, 2,40 milhões de toneladas foram destinados

ao mercado externo, com especial destaque para o fornecimento de placas de aço, chapas laminadas a frio e as galvanizadas.

No mercado brasileiro, a Usiminas foi responsável pelo abastecimento de 52,6% da demanda verificada, atendendo aos demais setores industriais através de produtos com especificações formuladas pelos clientes.

Durante a pesquisa não se constatou a existência de mecanismo ou critério para a propaganda junto a esse público.

O relacionamento da Arcelor com seus clientes segue as diretrizes de uma atuação focada na sustentabilidade com visão de longo prazo, direcionada ao seu reconhecimento como fornecedor preferencial de produtos de alta qualidade e performance, com competitividade.

A transparência e a ética são fundamentos básicos desse relacionamento, assim como o desenvolvimento de melhorias contínuas nos produtos e nos processos.

Com o objetivo de garantir a ampla circulação de informações para todos os envolvidos na cadeia de vendas, a Arcelor investe em instrumentos de comunicação, tanto por meio de informativos periódicos como utilizando tecnologia para integração de processos.

Além de aprimorar os instrumentos de relacionamento comercial, a empresa desenvolve para seus clientes iniciativas de compartilhamento de experiências e práticas de responsabilidade social. Entre essas iniciativas, está o programa Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), criado pela Arcelor/Belgo e que, em 2005, teve a participação de 60 clientes.

A melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços orienta o investimento da Arcelor Brasil em novas tecnologias produtivas, visando atender com antecipação às demandas dos clientes dos mais variados segmentos. Graças a essa política, as diversas unidades da empresa mantêm uma carteira de produtos que atendem às normas específicas de setores como naval, automobilístico e construção civil.

A Arcelor também compartilha o conhecimento com esse público, inclusive convidando os principais parceiros comerciais a participar ativamente dos processos de homologações dos produtos. Com uma iniciativa inédita no setor, a controlada Vega do Sul promoveu, em 2005, capacitações específicas para os profissionais das áreas técnicas dos clientes, que incluíram treinamento sobre defeitos superficiais em laminados a frio e revestidos.

A excelência no atendimento e o cumprimento dos prazos de entrega também são focos de investimento da Arcelor junto aos clientes. Em 2005, a Arcelor/Belgo desenvolveu um software específico de aperfeiçoamento das aplicações de telas e treliças. Para manter o alto nível de satisfação em relação ao processamento de produtos, a Arcelor adota uma sistemática de tratamento das reclamações que inclui: agilidade na assistência técnica, verificação da extensão do problema, apresentação para o cliente de estudo com propostas para resolução e colaboração para evitar novas ocorrências.

Em relação ao cumprimento dos prazos, a Arcelor investe em sistemas de logística que contribuam para agilidade e qualidade nas entregas. Em 2005, a controlada Arcelor/Belgo inaugurou cinco centros de logística que permitem garantir o atendimento dos pedidos nos prazos acordados. Além disso, para reduzir ainda mais a possibilidade de atrasos na entrega, o sistema de gestão empresarial (SAP) passou a controlar a capacidade de expedição e a carteira de pedidos.

Segundo relato da diretoria da Arcelor, os contínuos investimentos realizados, tanto na instalação de equipamentos como na implantação de políticas de qualidade e de desenvolvimento dos recursos humanos, posicionam-na como fornecedor preferencial de mercados cada vez mais exigentes, entre os quais se destacam o setor automobilístico, de construção, embalagens e petrolífero.

O Código de Ética das empresas do Grupo Arcelor, destaca que a conduta ética nas relações comerciais entre a Empresa e seus clientes, incluindo ações posteriores à concretização das operações, deve ser pautada nos seguintes princípios: clareza na divulgação das características dos produtos e serviços; adequação do produto ou serviço à demanda do cliente, com o objetivo de melhor atender às suas necessidades; observância das leis e cumprimento dos compromissos assumidos.

a Empresa entende que a seleção de clientes é uma prerrogativa sua. Por este motivo, pode encerrar as relações de negócios que não atendam a seus interesses ou que representem risco para a sociedade ou para o meio ambiente.

Acredita, também, que os clientes são imprescindíveis para o sucesso da Empresa. Portanto, todos os empregados devem estar plenamente inteirados das questões relativas às negociações, devendo ainda observar que não é permitido oferecer prêmios por fidelidade à marca, abatimentos, presentes (exceto brindes de propaganda), descontos especiais ou outros benefícios não-incluídos nas políticas de comercialização.

O patrocínio de despesas com refeições, transporte e estadias é permitido dentro da relação comercial normal com clientes, desde que respeitada a política em vigor e os gastos aprovados pelas gerências. É vedado ao empregado o recebimento de presentes, pagamentos, empréstimos ou qualquer outra vantagem, em seu nome ou de sua família

- **A empresa mantém bom relacionamento com o Governo?**

Tabela 19 - **Relacionamento com o Governo**

Empresa	Resposta
USIMINAS	Declara manter mecanismos de diálogo com o poder público.
ARCELOR	O pleno exercício da cidadania inclui um relacionamento responsável com o poder público.

Fonte: Autor

Apoiando a iniciativa pública, a Usiminas desenvolveu o planejamento urbanístico para Ipatinga (MG), seguindo criterioso estudo integrando bairros, praças, paisagismo e moradias à infra-estrutura urbana formada por escolas, clubes de esporte e lazer, lojas de cooperativa de consumo, estação de tratamento de água, postos de saúde e serviços, templos religiosos, centro de odontologia integrada, hospital geral, centros culturais e teatros, além da recomposição da cobertura vegetal nativa.

Hoje, com mais de 200 mil habitantes, Ipatinga ostenta o Índice de Desenvolvimento Humano, apurado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), superior à marca de 0,8 estabelecida pela UNESCO para as localidades de “elevado desenvolvimento humano”. São realizações que promovem o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades, sempre de forma associada ao desenvolvimento e consolidação do Sistema Usiminas como um empreendimento privado sólido.

O contato permanente com os poderes municipais e com a comunidade, dentre outras ações, propiciou a destinação de R\$ 3,37 milhões para o Fundo para Infância e Adolescência – FIA, para o atendimento de políticas, programas e ações voltadas ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de risco, vítimas da violência, desabrigadas, sem apoio ou estrutura familiar, bem como para o combate ao trabalho infantil.

Para a Arcelor, o pleno exercício da cidadania, tanto da empresa como dos seus colaboradores, deve incluir a manutenção de um relacionamento responsável com o poder público.

O objetivo é promover uma interação saudável e produtiva, alinhada aos interesses da sociedade. A Arcelor mantém políticas de incentivo à participação cidadã de seus colaboradores em instituições públicas e privadas que tenham como objetivo viabilizar e fortalecer as políticas públicas de caráter social. Assim, a empresa contribui para o desenvolvimento de programas como a Agenda 21 de diversos municípios e, ainda, faz parte de fóruns federais e estaduais, além de participar ativamente de conselhos municipais da Criança e do Adolescente, de Saúde, Esportes, Turismo, Saneamento, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico.

Além do respeito às legislações vigentes, a Arcelor Brasil compromete-se a adotar os princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem, do Pacto Global e da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho. Esses termos de conduta são conhecidos por todos os empregados em todas as instâncias e níveis hierárquicos.

O Grupo Arcelor é signatário do Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas para incentivar o setor privado a apoiar práticas de respeito aos direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção em todas as suas formas.

Sobre a liderança e influência social, constatou-se que as empresas participam da elaboração de propostas de caráter social e visitam autoridades públicas, visando a sua adoção. As empresas também patrocinam ou realizam campanhas exclusivamente relacionadas a questões de interesse público e patrocinam ou realizam concurso ou prêmios relacionados a temas sociais, além de patrocinar projetos sociais propostos pelo poder público.

No que diz respeito às práticas anticorrupção e propina, ambas as empresas possuem normas e regras bem estabelecidas, documentadas e disseminadas para todos os seus públicos de interesse e, além de auditar o cumprimento das suas normas e controles, as empresas divulgam essas auditorias junto às autoridades que com ela mantenham relações.

As normas internas exigem a denúncia às autoridades superiores de toda oferta recebida.

- **A empresa mantém bom relacionamento com a comunidade?**

Tabela 20 - Relação com a comunidade

Empresa	Respostas
USIMINAS	Declara apoiar iniciativas da sociedade civil organizada e o trabalho voluntário de seus colaboradores
ARCELOR	Estabelece políticas para o investimento social privado e incentiva a participação de seus empregados.

Fonte: Autor

Tanto a Usiminas quanto a Arcelor valorizam o relacionamento comunitário e possuem estratégias, bem definidas, para viabilizar o desenvolvimento social das comunidades onde operam.

Por meio dos seus especialistas, a Usiminas mantém relacionamentos metódicos com representantes de ONGs (organizações não-governamentais) e de OSCIPs (organização da sociedade civil privada) e da comunidade organizada, canalizando anseios e monitorando os impactos das atividades produtivas. Nas localidades onde é maior a importância relativa da presença da empresa em relação à comunidade, como na COSIPA em Cubatão (SP) e na Usiminas em Ipatinga (MG), são mantidas estruturas organizacionais específicas para o trato dessas questões. Como exemplo desse “ouvir a comunidade”, destaca-se o programa “Painel

Consultivo Comunitário”, desenvolvido pelo Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, integrado pela COSIPA e 38 outras empresas.

O programa realiza reuniões mensais com líderes comunitários, representantes dos poderes municipais, instituições de ensino, entidades classistas e organizações não-governamentais, quando as expectativas da comunidade são metodicamente identificadas. Um grupo multidisciplinar da COSIPA analisa essas e outras expectativas, planejando, implantando ou dando encaminhamento a projetos sociais e relativos ao meio ambiente. Em 2005, o total de investimentos sem incentivos fiscais do Sistema Usiminas, em projetos e ações sociais, alcançou R\$ 22,5 milhões.

A Usiminas apóia, também, ações em prol do Hospital Márcio Cunha, a profissionalização de jovens para o mercado de trabalho e requalificação profissional.

O incentivo ao trabalho voluntário de seus empregados é enfatizado com a disponibilização de recursos, bens de consumo e imóveis.

As ações comunitárias do Sistema Usiminas são reconhecidas pelo poder público, conforme depoimento do prefeito de Ipatinga:

Usiminas, empresa âncora no universo industrial; sua representatividade ultrapassa os limites do Leste mineiro e eleva a sua Ipatinga, colocando-a em posição de vanguarda no cenário nacional. Seu brilhante desempenho é fruto de uma administração eficaz, revestida de competência e austeridade; uma empresadã, cujos funcionários refletem no rosto o contentamento de integrar seu quadro funcional. Sebastião Quintão - Prefeito de Ipatinga

Reconhecendo os esforços da Usiminas/DUFER no atendimento dos legítimos anseios da comunidade, o Instituto Nacional dos Distribuidores de Aço - INDA distinguiu a Empresa com o “Prêmio INDA de Ação Social”, na categoria “Mecenato”, pela implantação da biblioteca “Embarque na Leitura”. A biblioteca é um projeto que visa a criação de pontos de empréstimo gratuito de livros junto às estações do metrô paulista.

Os investimentos sociais realizados pela Arcelor são norteados pela estratégia de relacionamento com as comunidades. A empresa valoriza a interação positiva com as comunidades, a busca de resultados compartilhados e a geração de desenvolvimento local. Suas ações estão prioritariamente voltadas para a educação, entendida como fator fundamental para uma sociedade sustentável.

Realizados em parceria e cooperação com os diferentes segmentos das comunidades, os investimentos sociais da Arcelor buscam fomentar a criação de redes de relacionamento, em torno do objetivo comum de transformar a realidade, por meio da melhoria dos indicadores de qualidade de vida. As ações abrangem áreas diversas como cultura, meio ambiente, saúde, geração de renda e desenvolvimento urbano, sempre com foco na educação e em atendimento às demandas da sociedade organizada, valorizando o talento local e incentivando a criação de riquezas com sustentabilidade. Em 2005, o total de investimentos sem incentivos fiscais da Arcelor, em projetos e ações sociais, alcançou R\$ 30 milhões.

Outro aspecto importante do investimento social da empresa é o incentivo à cidadania dos colaboradores com programas de voluntariado empresarial, como o desenvolvido pela controlada Arcelor/Belgo. Estruturado em sete cidades – Piracicaba, Belo Horizonte, João Monlevade, Juiz de Fora, Vitória, Contagem e Sabará –, o programa organizou a participação dos voluntários da empresa no desenvolvimento de 33 projetos e 37 campanhas, entre elas a de doação de medula óssea. O trabalho desses voluntários envolveu 256 instituições e beneficiou quase 18 mil pessoas.

Em 2005, a Arcelor foi apontada pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa, da Revista Exame, como uma das 14 práticas de destaque em curso no País. A iniciativa, inscrita entre

mais de mil experiências de sustentabilidade social desenvolvidas por 222 empresas, foi premiada na categoria relacionamento com a comunidade. A Rede Colaborativa da Arcelor é descrita pelo Guia como “um exemplo de aliança entre empresas privadas, entidades do Terceiro Setor e órgãos do poder público”. A publicação também ressaltou a amplitude de sua atuação – da geração de renda ao controle de natalidade – e a forma como incentiva o envolvimento voluntário de empregados e fornecedores.

CAPÍTULO VI

6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os objetivos propostos nesta dissertação e, mais particularmente, depois de expostos os conhecimentos adquiridos junto à literatura utilizada na elaboração do presente trabalho, bem como em função da compilação e sistematização dos dados coletados através da pesquisa empírica, pretende-se, neste momento, tecer algumas conclusões e recomendações que se fazem necessárias.

Por meio da pesquisa bibliográfica verificou-se que a sustentabilidade das organizações deste terceiro milênio pressupõe considerar os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

A concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, que tem seu esforço orientado para a maximização de lucros, que não considera os aspectos sociais e políticos, que influenciam o ambiente de negócios, na tomada de decisão, está sendo questionada pela sociedade. Ao econômico, acrescenta-se o social; a empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo; além dos empregados, acionistas, fornecedores, clientes e consumidores, concorrentes, governo e sociedade, comunidade e meio ambiente são afetados pelas práticas corporativas.

Desta forma, a Responsabilidade Social Empresarial passou a ser um tema importante para a sobrevivência das organizações, diante dos novos arranjos organizacionais que refletem as mudanças pelas quais passam as corporações, em função da globalização da economia e de mercados cada vez mais exigentes com questões sócio-ambientais. Como se pôde verificar neste estudo, os investidores, de um modo geral, exigem relatórios sócio-ambientais para avaliar o risco do investimento em empresas de todo o mundo.

A ecoeficiência tem ganhado espaço suficiente para redefinir a maneira como muitas empresas conduzem seus negócios, ampliando a visão de mundo e impondo a necessidade de preservar o meio ambiente.

Como foi possível constatar, a ecoeficiência pode resultar em oportunidades vantajosas para as empresas. As organizações pesquisadas, por exemplo, têm obtido bons resultados no gerenciamento de seu impacto ambiental e no tratamento, e até comercialização, de resíduos.

O desenvolvimento sustentável mudou a percepção de algumas empresas a respeito das práticas de negócios. Além dos custos e das dificuldades, os gestores começaram a considerar o desenvolvimento sustentável como uma oportunidade que deve ser integrada ao próprio desenvolvimento da empresa. O social e o meio ambiente passaram a constituir preocupação do empenho econômico, atribuindo novas responsabilidades e exigências às empresas.

Boas práticas de sustentabilidade comprovam que há uma relação entre a rentabilidade da empresa e a solução de problemas sociais e ambientais.

Neste estudo cada organização, caso, foi descrita separadamente, como uma entidade única e holística, buscando demonstrar a utilização da responsabilidade social empresarial como uma ferramenta estratégica de gestão, com impacto no desempenho organizacional das empresas, objetivo deste trabalho.

Ao longo das descrições, foram destacados, além das ações sociais empreendidas, os resultados gerados para a gestão das empresas, bem como as premiações e reconhecimentos alcançados em cada prática.

Buscou-se, ainda, verificar como a responsabilidade social está sistematizada e como integra a estratégia geral da organização, e as contribuições que esta nova forma de gestão propicia ao desempenho organizacional. Toda a pesquisa foi norteadada pelos indicadores Ethos

de Responsabilidade Social, buscando a aplicação dos sete temas (valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, clientes e consumidores, fornecedores, governo e sociedade e comunidade) na organização:

6.1. Valores, Transparência e Governança

Em relação ao tema Valores, Transparência e Governança, a análise contemplou os tópicos missão, visão e valores da empresa, compromissos éticos e governança corporativa.

Foi possível constatar que a responsabilidade social empresarial integra os objetivos estratégicos das organizações. No que tange à missão e visão, constata-se que gestão responsável está incorporada, de forma sistêmica, à estratégia das organizações, uma vez que as duas empresas declaram, de forma muito transparente, o compromisso com a responsabilidade sócio-ambiental, além de pautarem sua atuação com base em princípios e valores, igualmente explicitados.

Quanto aos compromissos éticos, a pesquisa revelou que os valores e princípios das empresas estão formalmente documentados e que estes valem integralmente para todos os níveis da organização, não havendo, portanto distinção entre os membros das corporações.

O código de ética das empresas é amplo. Aborda e explicita sua postura social em relação a todos aqueles com quem mantém relações, além de proibir a utilização de práticas ilegais para obtenção de vantagens comerciais, e tornar público o seu compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas às partes interessadas.

Quanto às formas de disseminação de seus princípios e valores, verificou-se nas empresas, que empregados, lideranças e parceiros são motivados a contribuir com os processos de avaliação e monitoramento dos mesmos. A direção das empresas demonstra comprometimento com o enraizamento dos valores na cultura e nos processos organizacionais, sendo que existem comitês responsáveis pelo tratamento de questões éticas. As questões éticas também fazem parte das pesquisas de clima organizacional que as empresas realizam.

Em governança o diálogo com os *stakeholders* é estimulado nas empresas, considerando o impacto que as mesmas podem causar sobre distintos grupos da sociedade. Neste quesito, as organizações definem indicadores de desempenho a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e criam mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.

Ainda em relação ao diálogo com os *stakeholders*, a pesquisa demonstrou que as organizações consideram as expectativas e demandas destes e, ao mesmo tempo, permitem que formulem críticas quanto à natureza dos processos, produtos e serviços das empresas.

As duas empresas declaram ter mecanismos de diálogo com todos os seus públicos de interesse ou impacto, contudo, não se pôde constatar na pesquisa realizada, evidências ou declarações, irrefutáveis, sobre as diretrizes para as relações com a concorrência. É certo que empresas deste porte se submetem a órgãos específicos de controle do mercado e da economia, nacionais e internacionais, bem como participam de câmaras setoriais, mas os mecanismos e as diretrizes relacionadas com a concorrência devem estar explícitos em seus códigos e documentos de divulgação, de forma transparente, para que sejam difundidas e controladas em todos os níveis hierárquicos das organizações, e para que sejam do conhecimento do mercado em geral.

Ainda, no que concerne a Governança Corporativa, as organizações demonstraram ter um sistema que permite o controle e monitoramento envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselhos de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas e diferenciadas práticas em governança têm trazido bons resultados para ambas as empresas, com acesso a mercados externos, acesso a capital e premiações e

reconhecimento, por parte de organismos especializados em monitoramento e controle de mercado/negócios e bolsas de valores, o que demonstra, claramente, a preferência dos investidores, de uma forma geral, pelas organizações que representem menor risco para o capital investido.

“ O capital flui para o mundo inteiro, mas quer se instalar no local onde haja menor risco”. José Armando do Grupo Arcelor.

6.2. Público Interno

Em relação ao tema, Público Interno, a pesquisa buscou verificar a preocupação das empresas em valorizar e incentivar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, o incentivo à gestão participativa, o respeito ao indivíduo e transparência nas relações, bem como o entendimento das organizações ao direito de participação, dos empregados, em sindicatos. Tratou, ainda, de identificar os impactos gerados para os resultados das organizações.

Na pesquisa verificou-se que as empresas não se limitam a respeitar os direitos trabalhistas, consolidados na legislação.

As organizações apresentaram ações direcionadas aos empregados e familiares, diversos benefícios e incentivos ao desenvolvimento profissional, programas de segurança e qualidade de vida no trabalho, além de programas de gestão participativa que apresentam um diferencial em organizações modernas, no sentido em que, verdadeiramente, alcançam o comprometimento dos colaboradores, com o alcance de objetivos e metas organizacionais. Esses programas se mostraram altamente benéficos para as empresas e para os empregados, que recebem incentivos financeiros pelo alcance de suas metas.

Outra prática é o incentivo e premiação por sugestões de melhoria, ou para soluções de problemas, que resultam em bons resultados para as empresas.

Os benefícios oferecidos, pela Arcelor e Usiminas, nas áreas de saúde, incluindo saúde oral, são expressivos e têm ênfase em prevenção. Dessa forma se beneficiam os empregados e familiares, mas também, as organizações que constatarem um número cada vez menor de dias perdidos com problemas de saúde, além de reduzir o custo com tratamentos de doenças crônicas.

As empresas apresentam programas na área de segurança do trabalho, que ampliam as ações da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, trabalhando em conjunto com técnicos, especialistas e empregados que ajudam a analisar as ocorrências e o risco potencial, reduzindo, sensivelmente, o número de dias de ausência motivados por acidentes. Em 2005, a Arcelor, por exemplo, não apresentou acidentes de trabalho que tenham levado a morte, empregados ou prestadores de serviço.

As organizações proporcionam aos seus empregados, ações em treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional. Conforme relato das empresas, esta iniciativa é uma forma de prepararem profissionais para novas demandas tecnológicas em suas estruturas de produção e negócios. Em muitas destas ações são incluídos os empregados das terceirizadas. A iniciativa visa, ainda, a requalificação profissional em face de fatores como readaptação à função compatível à capacidade física e reestruturação dos processos produtivos nas empresas.

Verifica-se que o constante investimento no aperfeiçoamento dos seus empregados possibilitou que o Sistema Usiminas, por exemplo, registrasse a marca de 608 pedidos de patentes junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial ao longo de sua história.

São novas tecnologias e aperfeiçoamentos gerando novas soluções tecnológicas. Esses registros têm possibilitado novos negócios por meio do licenciamento de patentes a outras empresas, no Brasil e no exterior e, por meio da assistência técnica prestada a terceiros, a transferência da tecnologia desenvolvida.

As organizações investem em previdência privada e, desta forma, estendem o vínculo dos empregados para além do marco da aposentadoria, transformando o ingresso, nestas empresas, em um autêntico projeto de vida. A previdência complementar, portanto, constitui-se numa das principais ferramentas da administração de recursos humanos na busca e permanência dos seus talentos.

As organizações estabelecem um relacionamento aberto com entidades sindicais e reconhece sua representatividade legal perante os empregados. Mediante negociações com os sindicatos, as empresas estão prontas a buscar o melhor acordo entre as partes, desde que sejam respeitadas as condições para a sua competitividade e sobrevivência.

“Boas relações entre o capital e o trabalho exigem responsabilidade social. E é isso o que norteia as relações entre a Usiminas e o Sindipa”. Luiz Carlos Miranda Presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Siderúrgicas, Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico e de Informática de Ipatinga, Belo Oriente e Santana do Paraíso – SINDIPA

O Sistema Usiminas e o Grupo Arcelor foram premiados e reconhecidos por sua gestão de pessoas, e pela manutenção de um bom clima organizacional, trazendo ganhos para os colaboradores, mas também, melhores resultados para as organizações, como pôde ser demonstrado pelos resultados alcançados em relação à gestão de recursos humanos.

Segundo depoimento da diretoria do Sistema Usiminas:

“os investimentos em Público Interno, retornam às empresas sob forma de paz social necessária para o desenvolvimento e expansão de atividades e negócios.”

Consta do balanço social da Arcelor que:

a valorização das pessoas, sua satisfação e desenvolvimento profissional e humano são os fundamentos da política de recursos humanos da Arcelor Brasil. Como empregador de referência, a empresa potencializa sua competitividade através de sua capacidade de atrair e reter talentos.

6.3. Meio Ambiente

Para o tema, Meio Ambiente, os principais pontos identificados para a discussão, dizem respeito às ações e programas ambientais, empreendidos pelas organizações, para gerenciamento do impacto de suas operações e para tratamento de resíduos, bem como os benefícios gerados por esses programas.

No gerenciamento do impacto sobre o meio ambiente, a pesquisa demonstrou que as empresas conhecem os principais impactos ambientais causados por seus processos e estabeleceram programas voltados para correção e/ou minimização de seus danos potenciais.

Essas políticas incluem não só o investimento em novas tecnologias, processos e equipamentos, mas, também, em programas de educação ambiental, voltado aos seus colaboradores e terceirizados, além da comunidade de suas áreas de influência.

Durante a pesquisa, foi possível constatar que, como resultado destas ações, as empresas contam com talentos humanos capacitados e conscientizados para atuarem como agentes ativos da melhoria contínua dos indicadores de desempenho ambiental. Dessa forma, apresentam indicadores melhores que os preconizados pelas legislações locais e internacionais, em antecipação à demanda da sociedade.

Ambas as organizações desenvolvem programas para redução de emissão atmosférica, utilizam tecnologia para produção limpa, têm ações para reutilização de água, que em 2005 ficou em torno de 95% no Sistema Usiminas e 98% no Grupo Arcelor, e estão implementando programas de energia renovável.

O destaque fica para o tratamento de resíduos, pois em decorrência das características do processo siderúrgico, a geração de resíduos sólidos está presente, de forma significativa, nas atividades das usinas. Na Usiminas, por exemplo, os resíduos são reciclados nos processos produtivos, comercializados com empresas licenciadas pelo órgão fiscalizador das posturas ambientais ou armazenados em aterros próprios rigorosamente controlados, aguardando aplicação futura.

Com este trabalho sustentável os resíduos foram comercializados para aplicações como lastro de vias férreas, adubos e corretivos de acidez de solo utilizados na agricultura, e matéria-prima para indústrias de cimento, dentre outras. A comercialização dos resíduos atingiu 1,73 milhões de toneladas proporcionando, em 2005, um aumento de 5% da receita da Usiminas, em relação a 2004.

Na Arcelor a conscientização dos empregados e a estratégia de considerar o potencial de geração de resíduos, em todas as decisões operacionais, são fatores determinantes na eficiência dessa gestão. O trabalho envolve desde a busca de fornecedores adequados até o desenvolvimento de novas formas de aplicação dos resíduos gerados.

Na Usina da Arcelor/CST, por exemplo, registra-se, desde 2002, um nível de geração de resíduos abaixo de 550 kg/tonelada de aço produzido, e um índice de reaproveitamento e comercialização dos resíduos e co-produtos superior a 95%.

A Arcelor destaca em seu balanço social de 2005 que, o alto nível de conhecimento, conscientização e integração dos colaboradores é o fator que garante a inovação e o sucesso da gestão ambiental da Companhia:

“Nós sempre tivemos a cultura de buscar melhorar a qualidade da operação e das condições ambientais e de segurança e saúde. Mas depois de participar do Programa Interagir, passamos a ter uma dimensão maior da importância de cada um de nós para a eficiência do controle ambiental. Antonio Carlos Munhão – Supervisor

do alto-forno 1 (participante de uma das primeiras turmas do programa).”

O desenvolvimento da Acerita, co-produto elaborado a partir da escória de aciaria, e utilizada como alternativa à brita na pavimentação de rodovias, representa economia de recursos naturais, vantagens em custo, resistência e durabilidade. Além disso, o novo processo se configura em mais uma eficiente e sustentável forma de tratamento de resíduos. Em 2005, a Arcelor foi agraciada com o segundo lugar do *Prêmio Desenvolvimento Sustentável*, concedido pela CNI – Confederação Nacional da Indústria.

Certificações internacionais comprovam o compromisso das empresas em relação ao impacto das atividades industriais no meio ambiente. Os dois complexos siderúrgicos, possuem os seus Sistemas de Gestão Ambiental certificados em conformidade com a Norma ISO 14001.

A pesquisa verificou que as diretrizes operacionais para todas as atividades nas empresas, relativas aos impactos ambientais, associam premissas para o desenvolvimento sustentado e responsabilidade social com ganhos operacionais e a geração de receitas com a comercialização responsável de sub-produtos dos processos industriais.

Como resultado da gestão consciente, foi possível verificar que as organizações não foram autuadas ou sofreram qualquer sanção em função de suas atividades. O tratamento e/ou comercialização de resíduos como sub-produto para outros segmentos, geraram receitas ou minimizaram a entrada de matéria-prima nos processos, o que de uma forma ou de outra, gerou economia e rentabilidade, e evitou multas e outras despesas do gênero. Em função de sua gestão ambiental, todas as licenças para atividades das organizações pesquisadas, foram concedidas sem restrições.

6.4. Fornecedor

O tema Fornecedor contempla a avaliação das ações empreendidas, pelas empresas, no relacionamento com fornecedores, quanto a exigências legais – trabalhista, fiscal e ambiental – bem como as relacionadas com as convenções internacionais do trabalho, aos direitos humanos, à responsabilidade social, e aos benefícios gerados por estas iniciativas.

Pôde-se constatar que as empresas adotam a política de manutenção de relações de longo prazo com toda a sua rede de fornecedores, sempre valorizando a lisura, a transparência e a seriedade na abordagem de interesses mútuos.

A prática dessa política tem favorecido a criação de um cinturão de fornecedores junto às suas principais instalações industriais, criando vantagens competitivas para as empresas e, de forma concomitante, favorecendo a geração de empregos formais e o desenvolvimento social e econômico das comunidades próximas.

Pelo relato das empresas constata-se que o relacionamento com os fornecedores de matérias-primas como carvão mineral, minérios, ferroligas e refratários, dentre outros produtos, se dá com empresas que adotam políticas semelhantes às praticadas pelas empresas pesquisadas, certificadas nacional e internacionalmente em relação à qualidade, meio ambiente e responsabilidade social corporativa.

Todos os contratos com fornecedores de produtos e serviços estabelecem disposições em relação ao cumprimento das obrigações legais relativas ao meio ambiente, à contratação formal de trabalhadores, decorrente da legislação trabalhista brasileira e das Convenções da Organização Internacional do Trabalho, à responsabilidade social e aos direitos humanos.

A essas disposições são sobrepostas as rígidas normas das empresas no que concerne ao controle dos impactos ambientais, à não-permissão do trabalho de menores de 18 anos e a

uma série de posturas relacionadas à qualidade, meio ambiente, saúde e Segurança ocupacional, verificáveis por meio de inspeções aleatórias promovidas pelos gestores dos contratos. Na Usiminas, por exemplo, são mais de 150 posturas claras e bem definidas em Norma de Fornecimento (Condições Gerais para Prestação de Serviços e Fornecimento), disponível no endereço eletrônico da Usiminas para todo aquele que desejar se cadastrar como fornecedor. A aquisição de peças sobressalentes, de bens de consumo não duráveis e avulsos, assim como todos os signatários de contratos de fornecimento, contam com um suporte de informática *on line* disponibilizado no endereço eletrônico da empresa, o “e-Fornecedores”, permitindo o acompanhamento e a transparência dos processos.

Conforme consta do balanço social de 2005, da Usiminas, os fornecedores são acompanhados, ainda, pelo “Processo de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF”, que os avalia nas diversas etapas do fornecimento, imputando nota de desempenho em quesitos como prazo, qualidade, meio ambiente e relações trabalhistas, dentre outros. O sistema é disponível para consulta pelo próprio fornecedor por meio de uma senha de acesso, permitindo o seu desenvolvimento contínuo em relação aos quesitos.

Anualmente, os que mais se destacam são distinguidos em cerimônia específica e com atribuição de prêmios.

Na Arcelor, entre as diferentes ações realizadas junto aos fornecedores, destaca-se a implantação, desde 2002, de ações de avaliação da gestão ambiental, de segurança do trabalho e de qualidade dos fornecedores. Essas ações incluem levantamento de aspectos ambientais, estabelecimento de ações de controle, procedimentos escritos, ações preventivas e corretivas para os aspectos significativos, além da determinação de objetivos e metas e de programa de gestão ambiental e treinamento em educação ambiental.

Os parceiros são escolhidos a partir de critérios profissionais e técnicos para se chegar à melhor relação custo-benefício, priorizando aqueles que atendam aos requisitos das certificações ISO 9001 (qualidade), ISO 14001 (ambiental) e da especificação internacional OHSAS 18001 (segurança e saúde ocupacional).

Com o objetivo de dar oportunidade de desenvolvimento a todos os parceiros, a Arcelor promove a capacitação dos fornecedores em relação ao seu modelo de gestão, estabelecendo metas de segurança, qualidade, atendimento e observação dos requisitos legais nas mais diversas áreas. No caso de fornecedores estratégicos, a empresa realiza, ainda, avaliações e auditorias periódicas para garantir a funcionalidade das operações e o adequado desempenho ambiental.

Os fornecedores têm a oportunidade de participar dos eventos de treinamento e sensibilização em áreas como segurança, saúde e meio ambiente. Outra diretriz do relacionamento da Arcelor com os fornecedores é o incentivo ao desenvolvimento de parceiros locais, de forma a aumentar o percentual de compras de produtos e serviços na região na qual está inserida. Dessa forma, a empresa fortalece os vínculos com a comunidade local, ampliando os benefícios econômicos e sociais de sua atuação no crescimento regional.

Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE) é o programa desenvolvido, junto aos parceiros comerciais, com a finalidade de contribuir para a disseminação entre as organizações da cadeia produtiva dos conceitos de sustentabilidade, com o compartilhamento de práticas de responsabilidade empresarial.

O programa SRE alcançou, em 2005, 105 fornecedores e 60 clientes, que se relacionam com a Arcelor. Incentivadas pelos encontros e reuniões patrocinados pelo programa, essas organizações desenvolvem ações como programas de coleta seletiva e de reciclagem, consumo consciente, criação de grupos de voluntariado social, formação de rede empresarial de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, elaboração de cartilhas e códigos de ética, entre outros.

O SRE é um fórum de troca e incentivo ao desenvolvimento de experiências de responsabilidade empresarial, embasado nas práticas e princípios que regem a conduta da Arcelor nos campos econômico, social e ambiental. A metodologia do SER inspirou o Instituto Ethos a criar o programa de implementação de medidas de responsabilidade social empresarial em micro, pequenas e médias empresas brasileiras da cadeia de valor de empresas estratégicas.

6.5. Clientes e Consumidores

O tema, Clientes e Consumidores, verifica as ações que viabilizam oferecer soluções completas, apoiadas por produtos e serviços de excelência, aos seus clientes. Verifica, ainda, os mecanismos utilizados pelas empresas, para evitar que sua propaganda contenha informações que induzam o cliente ao erro de entendimento, ou que possam constranger ou desrespeitar grupos específicos como mulheres, crianças, idosos, homossexuais, grupos raciais, grupos religiosos, etc... .

As empresas declaram que o relacionamento com seus clientes segue as diretrizes de uma atuação focada na sustentabilidade com visão de longo prazo, direcionada ao seu reconhecimento como fornecedor preferencial de produtos de alta qualidade e performance, com competitividade.

A transparência e a ética são fundamentos básicos desse relacionamento, assim como o desenvolvimento de melhorias contínuas nos produtos e nos processos.

Com o objetivo de garantir a ampla circulação de informações para todos os envolvidos na cadeia de vendas, a Arcelor investe em instrumentos de comunicação, tanto por meio de informativos periódicos como utilizando tecnologia para integração de processos.

A melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços orienta o investimento da Arcelor em novas tecnologias produtivas, por exemplo, visando atender com antecipação às demandas dos clientes dos mais variados segmentos.

Adota uma sistemática de tratamento das reclamações que inclui agilidade na assistência técnica, verificação da extensão do problema, apresentação para o cliente de estudo com propostas para resolução e colaboração para evitar novas ocorrências.

Os contínuos investimentos realizados pelas empresas, tanto na instalação de equipamentos como na implantação de políticas de qualidade e de desenvolvimento dos recursos humanos, posicionam-nas como fornecedoras preferenciais de mercados cada vez mais exigentes, entre os quais se destacam o setor automobilístico, construção, embalagens e petrolífero.

As empresas pesquisadas estão situadas na linha intermediária da cadeia produtiva, não tendo contato direto com os consumidores finais de seus produtos. Seus clientes são outros setores da indústria de transformação, atendidos em conformidade com especificações técnicas. Seus clientes são grandes indústrias também certificadas por normas nacionais e internacionais no âmbito da qualidade, meio ambiente, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social.

Assim, ao invés de um “Serviço de Atendimento ao Consumidor” convencional, as empresas mantêm equipes especializadas de assistência técnica a seus clientes, contando ainda com o apoio do Centro de Pesquisas, no caso da Usiminas, considerado o maior complexo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em siderurgia da América Latina, segundo relato constante do balanço social 2005 da empresa.

A esse contato direto, soma-se o acesso via portais eletrônicos, no formato "Fale Conosco", disponível para qualquer pessoa, empresa ou instituição, sejam elas clientes

potenciais ou não. Com esse canal de comunicação, as empresas contribuem, efetivamente, para a democratização do conhecimento nas áreas afins à metalurgia e siderurgia.

Ao desenvolver processos, produtos e soluções tecnológicas inovadoras em conjunto com clientes, fornecedores, universidades e entidades voltadas à pesquisa, o Sistema Usiminas propicia condições para o atendimento de demandas futuras. Essa busca pela inovação levou a empresa a alcançar, até dezembro de 2005, a expressiva marca de 608 pedidos de patente junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. No exterior, foram realizados 51 pedidos e obtidas 23 cartas patentes.

No mercado brasileiro, o Sistema Usiminas foi responsável pelo abastecimento de 52,6% da demanda verificada, atendendo aos demais setores industriais através de produtos com especificações formuladas pelos clientes.

As empresas pesquisadas, como foi dito anteriormente, estão situadas na linha intermediária da cadeia produtiva, não tendo contato direto com os consumidores finais de seus produtos. Seus clientes são outros setores da indústria de transformação. Porém não se verificou mecanismo ou critério para a propaganda junto a esse público.

Da mesma forma que as empresas pesquisadas, seus clientes são grandes indústrias também certificadas por normas nacionais e internacionais no âmbito da qualidade, meio ambiente, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social. Portanto, neste momento, é mandatório que as empresas estudadas, apresentem as mesmas condições dos fornecedores, apresentados no tema quatro – Fornecedor – como forma de adequação ao mercado cada vez mais competitivo e exigente.

6.6. Governo e Sociedade

Para o tema, Governo e Sociedade, o estudo buscou informações sobre o cumprimento das obrigações junto ao governo, com recolhimento de impostos, participação em programas sociais governamentais com vistas ao aperfeiçoamento de políticas públicas. Buscou ainda informações sobre questões que envolvem campanhas políticas, com destaque para o estímulo ao debate e o voto consciente e, em caso de apoio a candidatos, de que forma é efetivado.

Com relação às contribuições para campanhas políticas, a pesquisa constatou que, nos últimos cinco anos, as empresas não foram mencionadas negativamente na imprensa em razão de contribuição financeira para campanha política. Contudo a pesquisa não pôde identificar critérios ou mecanismos, específicos, para direcionar esta prática.

Não se verificou, também, ações voltadas para estímulo ao debate e ao voto consciente, junto ao público interno ou comunidades do entorno.

No que diz respeito às práticas anticorrupção e propina, ambas as empresas possuem normas e regras bem estabelecidas, documentadas e disseminadas para todos os seus públicos de interesse e, além de auditar o cumprimento das suas normas e controles, as empresas divulgam essas auditorias junto às autoridades que com ela mantêm relações.

As normas internas exigem a denúncia às autoridades superiores de toda oferta recebida.

Verificou-se, ainda, que as empresas não tiveram seus nomes mencionados na imprensa sob suspeita de ter participado de incidente envolvendo o oferecimento de propina e corrupção de agentes públicos.

Sobre a liderança e a influência social, constatou-se que as lideranças da alta direção das empresas participam na elaboração de propostas de caráter social e visitam autoridades públicas, visando a sua adoção. A empresa também patrocina ou realiza campanhas exclusivamente relacionadas a questões de interesse público e patrocina ou realiza concurso

ou prêmios relacionados a temas sociais, além de patrocinar projetos sociais propostos pelo poder público.

A pesquisa ainda constatou um grande número de artigos em jornais e revistas, assinados por executivos das empresas, sobre temas sociais.

No quesito participação em projetos sociais governamentais, a pesquisa realizada demonstrou que as empresas contribuem com recursos humanos, técnicos ou financeiros, além de disponibilizarem as suas tecnologias, para a realização de projetos específicos e localizados, executados por entidades governamentais.

As empresas adotam ou desenvolvem parcerias com escolas públicas, hospitais e projetos habitacionais e planejamento urbanístico visando a melhoria da qualidade de vida das comunidades em suas áreas de influência.

Como resultado benéfico das ações em governo e sociedade, para as empresas, pode-se ressaltar o gerenciamento de riscos à imagem das organizações. Em um mundo globalizado, onde a informação está disponível em tempo real, é muito importante e requerida a manutenção de uma boa reputação.

6.7. Comunidade

O tema, Comunidade, abordou questões relacionadas ao envolvimento das organizações em iniciativas de ação social – investimento social privado – junto às comunidades de suas áreas de influência e de que forma envolve seus colaboradores nestas atividades, bem como os benefícios gerados para as organizações pesquisadas.

Constata-se que as empresas mantêm relacionamentos metódicos com representantes de organizações não-governamentais, canalizando anseios e monitorando os impactos das atividades produtivas. Nas localidades onde é maior a importância relativa da presença das empresas em relação à comunidade, são mantidas estruturas organizacionais específicas para o trato dessas questões.

Os investimentos sociais realizados pelas empresas são norteados pela estratégia de relacionamento com as comunidades. As empresas valorizam a interação positiva com as comunidades, a busca de resultados compartilhados e a geração de desenvolvimento local.

Suas ações estão prioritariamente voltadas para a educação, entendida como fator fundamental para uma sociedade sustentável, mas abrangem áreas diversas como cultura, meio ambiente, saúde, geração de renda e desenvolvimento urbano, sempre com foco na educação e em atendimento às demandas da sociedade organizada, valorizando o talento local e incentivando a criação de riquezas com sustentabilidade. Em 2005, o total de investimentos, sem incentivos fiscais, da Arcelor Brasil em projetos e ações sociais alcançou R\$ 30 milhões, e da Usiminas alcançou R\$ 22,5 milhões.

Outro aspecto importante do investimento social das empresas é o incentivo à cidadania dos colaboradores com programas de voluntariado empresarial. O programa da Arcelor, por exemplo, organizou a participação dos voluntários da empresa no desenvolvimento de 33 projetos e 37 campanhas, entre elas a de doação de medula óssea. O trabalho desses voluntários envolveu 256 instituições e beneficiou quase 18 mil pessoas.

Como resultados das ações no tema Comunidade, constata-se o reconhecimento da sociedade, declarado em depoimentos espontâneos de prefeitos, representantes de organizações da sociedade civil, atores de renome no cenário nacional, e premiações, constantes do balanço social, base 2005, das empresas pesquisadas:

Usiminas, empresa âncora no universo industrial; sua representatividade ultrapassa os limites do Leste mineiro e eleva a sua Ipatinga, colocando-a em posição de vanguarda no cenário nacional. Seu brilhante desempenho é fruto de uma administração eficaz, revestida de competência e austeridade; uma empresa-cidadã, cujos funcionários refletem no rosto o contentamento de integrar seu quadro funcional.

Sebastião Quintão - Prefeito de Ipatinga.

A Usiminas sempre atuou na área de saúde, visando trazer para Ipatinga a modernidade da medicina. Os aposentados da empresa sempre mereceram apoio, sem restrição, nos projetos globais de prevenção da saúde em sua Associação. Lauro Botelho - Presidente da Associação dos Aposentados e Pensionistas de Ipatinga – AAPI.

É gratificante fazer parte dessa história cultural da Usiminas. Através da atuação nos mais diversos segmentos culturais, a Empresa mostra-se não só socialmente responsável mas, acima de tudo, solidária as demandas tanto dos artistas quanto do público. É fundamental, num país como o nosso, a presença de iniciativas que estimulem a propagação da cultura". Selton Mello – Aitor

Reconhecendo os esforços da Usiminas (DUFER) no atendimento dos legítimos anseios da comunidade, o Instituto Nacional dos Distribuidores de Aço - INDA distinguiu a Empresa com o “Prêmio INDA de Ação Social”, na categoria “Mecenato”, pela implantação da biblioteca “Embarque na Leitura”. A biblioteca é um projeto que visa a criação de pontos de empréstimo gratuito de livros junto às estações do metrô paulista.

Em 2005, a Arcelor foi apontada pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa, da Revista Exame, como uma das 14 práticas de destaque em curso no País. A iniciativa da empresa, inscrita entre mais de mil experiências de sustentabilidade social desenvolvidas por 222 empresas, foi premiada na categoria relacionamento com a comunidade. A Rede Colaborativa é descrita pelo Guia como “*um exemplo de aliança entre empresas privadas, entidades do Terceiro Setor e órgãos do poder público*”. A publicação também ressaltou a amplitude de sua atuação – da geração de renda ao controle de natalidade – e a forma como incentiva o envolvimento voluntário de empregados e fornecedores.

As empresas oferecem às comunidades cursos profissionalizantes para adultos, nas áreas técnicas de soldagem, mecânica, elétrica e eletrônica, área de administração, cursos de idiomas, sobre relações humanas e um extenso programa ligado à informática. São oportunidades que as empresas disponibilizam à comunidade em apoio às iniciativas governamentais. Como retorno, proporcionam às empresas, profissionais capacitados que, de forma direta ou indireta, contribuem para o sucesso das organizações em seus relacionamentos, negócios e empreendimentos.

Os estágios supervisionados proporcionam a identificação de talentos para um futuro aproveitamento nas atividades das empresas.

6.8. Recomendações

Por todo exposto, foi possível responder às questões colocadas para este estudo – analisar a utilização da Responsabilidade Social Empresarial, como ferramenta de gestão para as empresas e verificar como a Responsabilidade Social está sistematizada, como integra a estratégia geral da Organização e os resultados e benefícios gerados para o desempenho organizacional – e constatar que a gestão responsável proporcionou bons resultados para as organizações, além de minimizar problemas comuns como o impacto ambiental de suas operações, e a interface com as comunidades de entorno.

A gestão do público interno, pelos parâmetros da responsabilidade social, se mostra uma boa ferramenta para gerenciamento do clima organizacional e, conseqüentemente, proporciona maior produtividade. A justa relação com empregados minimiza as ações trabalhistas.

A transparência no trato das informações divulgadas, e a governança corporativa, garantem às empresas uma boa posição e referência no mercado, traduzidos em facilidade na obtenção de investimentos e evolução e liquidez acionária.

As boas práticas de sustentabilidade comprovam que há uma relação entre a rentabilidade da empresa e a solução de problemas sociais e ambientais. O lucro empresarial pode variar de acordo com as ações empreendidas, com a postura da empresa diante de problemas que venham a surgir e, sobretudo, em função da ética e da transparência adotadas.

Esta questão evoluiu consideravelmente, a ponto de, em 1999, ter ocorrido o lançamento dos Índices de Sustentabilidade da *Dow Jones* (DJSJ). Estes índices foram criados pela SAM (*Sustainable Asset Management*) em parceria com a *Dow Jones & Company*, e consistem em índices mundiais que permitem o monitoramento do desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade por meio de *benchmarking*.

No Brasil, recentemente, foi instituído o Índice Bovespa de Sustentabilidade, com a participação de um pequeno e seletivo grupo de empresas, que tiveram sua gestão responsável avaliada, para ingresso. A Arcelor faz parte deste grupo.

Sugere-se que, a realização de diagnóstico da *performance* das empresas poderá auxiliá-las na identificação de possíveis pontos para melhoria e para traçar novas metas a serem superadas.

Recomenda-se às empresas pesquisadas que estabeleçam, formalmente, parâmetros para relação com concorrentes. Esta medida é necessária à busca de posição de liderança em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor siderúrgico e para o mercado como um todo.

Devem estabelecer ainda, formalmente, critérios para contribuições para campanhas políticas, bem como, estabelecer parâmetros para incentivar seus colaboradores e comunidade de sua área de impacto, ao debate sobre o voto consciente.

Uma recomendação para as empresas, de todo porte, que queiram apresentar uma gestão socialmente responsável, é ter em mente que o seu público interno deve ser contemplado desde o primeiro momento. Muitas organizações dirigem sua energia para empreender ações junto à comunidade e relegam o seu capital humano ao segundo plano, gerando questionamentos e incoerência entre sua imagem na comunidade e intramuros.

Recomenda-se às empresas que iniciarão programas ambientais, que o façam, inicialmente, reconhecendo e ajustando seu próprio impacto no meio ambiente, de forma a estabelecer a gestão dos mesmos. Um equívoco que pode ser cometido ao iniciar práticas sócio-ambientais, é empreender atividades e programas externos, ou ainda patrocinar grandes eventos de cunho ambiental, sem ter antes gerenciado seu próprio impacto.

A disseminação da responsabilidade social empresarial é uma tendência universal, que deverá se consolidar entre as empresas brasileiras sejam elas micro, pequenas, médias ou de

grande porte. A prática de ações sociais se consagra como uma nova forma de gestão e como fonte de credibilidade para a imagem das empresas.

As empresas que pretendam implantar a gestão socialmente responsável, devem observar a necessidade e importância de contemplar cada um dos sete temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, uma vez que não existe um tema mais importante que o outro, mas todos são essenciais para o planejamento e avaliação das práticas de Responsabilidade Social, e para a efetiva gestão de seus negócios.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. Gazeta Mercantil, 15 de junho, 1999.

ARAGÃO, Sueli D. A responsabilidade social das empresas considerada nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

ARCELOR DO BRASIL S/A – Balanço Social 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESA DO BRASIL - ADCEB. Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa. CE/UNIPAC Brasil. Disponível em: <<http://www.adce.org.br/cartprin/html>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI & Gian Mario. Compromisso social no mundo dos negócios. In: *Boletim do Ibase Orçamento e Democracia*, n. 11, p.10-11, fev/1999.

CARDOSO, C. C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P (orgs). Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000

DONAIRE, Denis. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter F. Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. Sociedade Pós-Capitalista. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUARTE, Glenso D; DIAS, José Maria M. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

DUNN, Robert. Quer uma vantagem competitiva? Revista Exame, 669, ano 32, n. 18, p. 5, 26/08/1998.

FERREL, John Fraedrich; FERREL, Linda; FERRELL, O. C. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Trad. Cecília Arruda. 4.ed. São Paulo: Richmann & Affonso, 2001.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R.E.; MC VEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M.Hitt, E. Freeman and J. Harisson. Handbook of Strategic , Oxford: Blackwell Publishing Magazine, p. 289-207 2000

GAIOTO, Franciane Rodante. Da responsabilidade social à ética empresarial. Florianópolis: UFSC, 2001. 62 p. Ensaio.

GARCIA, Ademerval. Responsabilidade social não é ajuda, é respeito. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, Editora Gazeta Mercantil, p. 2, 23 nov. 1999.

GEUS, Arie de. O segredo da longevidade das empresas. Disponível em: <www.janelanaweb.com/manageme/longevidade.html>. Acesso em: 15 mar. 2006.

GONÇALVES, Lima E. Balanço Social da empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira, 1980.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo: junho de 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Responsabilidade social empresarial. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa – Cidadã: Uma Visão Inovadora Para Uma Ação Transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. O Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso, 1ª. Ed. São Paulo: Atlas 2000.

MATTAR, FN – Pesquisa de Marketing 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, PAUL H. Administração: conceitos e aplicações. Trad. Maria Isabel Hopp. 4. ed: São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORCERF, Sonia de Oliveira; SEABRA, Teresa Cristina, Marketing Social – a Estratégia da Mudança de Comportamento Social: 2005.

ORCHIS, Marcelo A. et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

PATTON, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods, 2a. Ed. California: Sage Publication, 1990.

SELLITZ, Claire & JAHODA, Marie & DEUSTCH, Morton & COOK, Stuart W. Métodos de Pesquisa nas relações sociais, 2^a. Ed. Editora Pedagógica e Universitária: São Paulo, 1974.

SROUR, R. H. Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Balanço Social – Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TOMEI, Patrícia. Responsabilidade Social de Empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 4, p. 189-202, out/nov.,1984.

SISTEMA USIMINAS S/A – Balanço Social 2005.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Bookman, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ANEXO A

CHECK-LIST PARA COLETA DE DADOS JUNTO ÀS EMPRESAS

Reflexão inicial:

"Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais".

Instituto Ethos

I – Valores, transparência e governança:

- 1) Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. Descreva a Missão, Visão e Valores da Empresa, informando como estão incorporados à estratégia de negócios da organização, os princípios da responsabilidade social empresarial.
- 2) Quanto ao código de ética, descreva os mecanismos estabelecidos pela empresa, para:
 - a) disseminação para todos os seus públicos de interesse;
 - b) para revisão e manutenção;
 - c) quais benefícios foram gerados com sua implantação?
- 3) Governança corporativa: descreva os mecanismos para relacionamento da empresa com Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

II – Público Interno:

- 4) Descreva as ações direcionadas para os empregados e familiares, e como a empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus funcionários.
- 5) Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. Como a empresa possibilita que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto?
- 6) Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do colaborador participar de sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados? () sim () não

De que forma a Empresa viabiliza esta ação?

- 7) Quais os benefícios, que a política de gestão de pessoas, trouxe para o desempenho da empresa?

III – Meio Ambiente:

- 8) Descreva as ações e programas ambientais, para gerenciamento do impacto de sua operação e para tratamento de resíduos, bem como os benefícios gerados por esses programas (produção limpa, novos produtos, economia de água, energia e matéria-prima, redução do custo de operação e/ou geração de receita):

IV – Fornecedor

- 9) Descreva as ações e programas empreendidos no relacionamento com fornecedores, quanto à exigência legais (trabalhista, fiscal e ambiental), bem como as relacionadas com as convenções da organização Internacional do Trabalho e aos direitos humanos, e à responsabilidade social, bem como os benefícios gerados por estas iniciativas:

V – Clientes

- 10) Descreva as ações que viabilizam oferecer aos clientes soluções completas, apoiadas por produtos e serviços de excelência:
- 11) Descreva os mecanismos utilizados pela empresa para evitar que sua propaganda contenha informações que induza o cliente ao erro de entendimento, ou que possa constranger ou desrespeitar grupos específicos (como mulheres, crianças, idosos, homossexuais, grupos raciais, grupos religiosos etc.).

VI – Governo e Sociedade

- 12) A dimensão dos problemas sociais no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social. Como a empresa trata este assunto?
- 13) Como a empresa trata as questões que envolvem campanhas políticas? Promove o debate, estimula o voto consciente e, caso apóie candidatos, é transparente? Favor descrever a prática:

VII – Comunidade

- 14) Descreva as ações e programas empreendidos pela empresa junto à comunidade onde está inserida, de que forma envolve seu público interno nestas iniciativas, bem como os benefícios gerados para a organização?

ANEXO B

Questionário

A Empresa: _____	nenhu m	pouc o	médi o	total
1- Tem compromissos éticos claramente definidos				
2- Tem sua crença e princípios enraizados na sua cultura				
3- Adota práticas de Governança Corporativa				
4- Contribui com sua atuação para aprimorar as relações de Concorrência				

5- Mantém diálogo permanente com seus stakeholders				
6- Publica e divulga o seu balanço social				
7- Mantém permanente diálogo e participação com seu público Interno				
8- Mantém permanente diálogo com seus terceirizados				
9- Promove a gestão participativa				
10- Adota e cumpre compromissos sociais (respeito ao indivíduo, trabalho decente, etc...)				
11- Adota práticas de preservação ambiental				
12- Promove o desenvolvimento sustentável				
13- Gerencia o impacto ambiental de sua atividade				
14- Mantém bom relacionamento com seus fornecedores				
15- Mantém bom relacionamento com consumidores e clientes				
16- Mantém bom relacionamento com Governo				
17- Mantém bom relacionamento com a comunidade				