

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DO
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS

Alcides Cruz Júnior

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
NAS INDÚSTRIAS DE CELULOS E PAPEL:
UM ESTUDO DE CASO

São Paulo
2017

Alcides Cruz Júnior

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
NAS INDÚSTRIAS DE CELULOS E PAPEL:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Margarida Farias Coelho

São Paulo
2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste estudo, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

CRUZ JUNIOR, ALCIDES

Responsabilidade social corporativa nas indústrias de celulose e papel: um estudo de caso / ALCIDES CRUZ JUNIOR. -- São Paulo , 2017

146 f.

Dissertação (CIÊNCIAS HUMANAS) - Universidade de Santo Amaro, 2017

Orientador(a): Patrícia Margarida Farias Coelho

1.Responsabilidade social. 2.Sustentabilidade. 3.Educação.
4.Interdisciplinaridade. 5.Comunicação. I.Patrícia Margarida Farias Coelho, orient. II.Universidade de Santo Amaro III.Título

Ficha catalográfica gerada automaticamente pelo
Sistema de Bibliotecas da Universidade de Santo Amaro - UNISA

Alcides Cruz Junior

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
NAS INDÚSTRIAS DE CELULOS E PAPEL:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Margarida Farias Coelho.

São Paulo, 08 de Março de 2017

Banca Examinadora

Profa. Dra. Patrícia Margarida Faria Coelho – Universidade de Santo Amaro - UNISA

Prof(a). Dr(a). Lourdes Silva – Universidade de Santo Amaro - UNISA

Prof(a).Dr(a). João Mattar – Universidade Anhembi Morumbi

A Deus,
a minha esposa Celita, pelo carinho e compreensão,
às minhas filhas Gabriela, Marina e Luana, pelo amor constante,
e, principalmente, à minha orientadora Patrícia Coelho, pela atenção e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, quero agradecer a Deus, pelo dom da vida e pela sua constante vigília.

Quero agradecer também a minha esposa Célia Cofiño Cruz e minhas filhas Gabriela, Marina e Luana, que com toda a sua compreensão e com todo seu amor me ajudaram a chegar até aqui.

A todos os meus familiares, que são vários e como não é possível citar todos, agradeço igualmente a todos eles.

À minha orientadora Patrícia Margarida Farias Coelho, pela disposição, confiança, dedicação e por todo o seu empenho na realização desta pesquisa.

Às professoras doutoras Lourdes Silva e Maria Auxiliadora Fontana Baseio pela participação na banca examinadora desta dissertação e por suas orientações durante o processo de pesquisa.

A todos os meus colegas da Universidade, que estiveram sempre próximos me ajudando e me divertindo com suas conversas e apontamentos pertinentes em minha investigação.

Aos professores de todas as disciplinas da UNISA, pois os conhecimentos adquiridos foram essenciais à minha formação e, por isso, agradeço a cada um deles pela dedicação e esforço em prol da promoção do conhecimento.

Aos amigos Edson Alves e Vânia Amaro, sem os quais não teria chegado até aqui. Muito obrigado pela amizade constante e pela sempre amistosa companhia, dentro e fora dos muros da universidade.

Ao meu professor e amigo Marcos Rogério Martins Costa, que me ajudou a domar as palavras do discurso científico, tornando-as menos herméticas, harmonizando a

sintaxe dos períodos e, assim, colaborando para que a semântica do texto fosse mais acessível.

Ao coordenador do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da UNISA, Prof. Dr. Álvaro Cardoso Gomes, que com seu apoio e compreensão mostrou novas veredas no labiríntico fazer científico desta pesquisa.

A todos os colaboradores da UNISA que, direta ou indiretamente, auxiliaram nesta pesquisa.

Muito obrigado a todos que, mesmo silenciosamente, incentivaram, orientaram e apontaram os caminhos para que esta investigação fosse realizada.

No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz.

Ayrton Senna

RESUMO

Com a promulgação da *Constituição Federal*, em 1988, na qual houve a implementação de novos parâmetros para a legislação ambiental, diversas empresas tiveram que se reestruturar para estarem adequadas com esses parâmetros. Nesse processo, as Indústrias de Papel Simão S.A. / Votorantim Celulose e Papel S.A. foram pioneiras, propondo e executando diversos projetos. Observando esse momento significativo no contexto brasileiro, este trabalho objetiva demonstrar a adoção de práticas de sustentabilidade nos negócios através da responsabilidade social corporativa. Ressalta-se que esse conceito foi desenvolvido a partir das necessidades legais e mercadológicas que passaram a exigir uma interação mais efetiva entre as indústrias e sua comunidade interna e externa. Dentro dessas demandas sociais, o tema da sustentabilidade é proeminente, uma vez que tem implicações e impactos em todo o sistema de vida no planeta, seja na vida dos seres humanos, seja na de outras espécies. Como hipótese, propõe-se a compreender se o conceito de responsabilidade social corporativa pode potencializar os processos de ensino e aprendizagem de conceitos de sustentabilidade na relação empresa e sociedade. Para verificar essa hipótese, esta pesquisa faz uso, como método, de um estudo de caso (GIL, 1999) do *Programa de Educação Ambiental*, desenvolvido pelas indústrias supracitadas. Ressalta-se que esse programa está em desenvolvimento até hoje – mas com outros nomes e objetivos – e é reconhecido nacional e mundialmente, tendo recebido diversos prêmios e honrarias de distintas organizações: *Opinião Pública*, do Conselho Nacional de Relações Públicas; *Comunicação Empresarial*, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, *Menção honrosa no prêmio ECO*, da Câmara Americana de Comércio; dentre outros. A partir de uma metodologia de características bibliográfica e qualitativa, analisa-se a implantação e o desenvolvimento do supracitado programa de 1990 a 1997 na interação indústria-comunidade e, a partir desses dados, discutem-se os processos de ensino e aprendizagem de conceitos de sustentabilidade como forma de solucionar problemas ambientais, bem como conflitos entre o interesse de mercado e o meio ambiente. Os referenciais teóricos dessa análise partem de um prisma interdisciplinar, associando os estudos da área da comunicação (BELLEN, 2005; SANTAELLA, 2003a; BACCEGA, 2002, dentre outros) com os da área da educação (PERRENOUD, 2000; MORIN, 2000; FAZENDA, 2008a, dentre outros), respeitando a epistemologia de cada campo. Como resultado dessa pesquisa, confirmou-se a hipótese, uma vez que se verificou que o programa analisado se tornou parte essencial da missão da empresa mencionada, e isso não se deu apenas pelas exigências legais e mercadológicas, como se previa antes do estudo de caso, mas também porque os processos de ensino e aprendizagem promovidos pelo programa, ao (in)formarem a comunidade interna e externa sobre os conceitos de sustentabilidade, (trans)formou a própria consciência ambiental da empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Sustentabilidade. Educação. Interdisciplinaridade. Comunicação.

ABSTRACT

With the proclamation of the Federal Constitution in 1988, which new parameters were introduced for environmental legislation, several companies had to restructure to be adequate with these parameters. In this process, the Industries of Papel Simão S.A. / Votorantim Celulose e Papel S.A. were pioneers, proposing and executing several projects. Observing this significant moment in the Brazilian context, this work aims to demonstrate the adoption of sustainability practices in business through corporate social responsibility. It is emphasized that this concept was developed from the legal and market needs that started to demand a more effective interaction between the industries and their internal and external community. Within these social demands, the theme of sustainability is prominent, since it has implications and impacts on the entire life system on the planet, whether in human life or in other species. As a hypothesis, it is proposed to understand if the concept of corporate social responsibility can enhance the teaching and learning processes of sustainability concepts in the relationship between company and society. To verify this hypothesis, this research makes use, as a method, of a case study (GIL, 1999) of the Environmental Education Program, developed by the industries mentioned above. It is noteworthy that this program is under development to today - but it has with other names and objectives - and it is recognized nationally and worldwide, having received several awards and honors from different organizations: Public opinion, by The National Public Relations Council; Business Communication, by Brazilian Association of Social Communication; ECO Honorable Mention, by American Chamber of Commerce; among others. Based on a methodology of bibliographic and qualitative characteristics, the implementation and development of the aforementioned program, observed 1990 to 1997, in the industry-community interaction is analyzed and, from these data, the teaching and learning processes of concepts of sustainability as a way to solve environmental problems, as well as conflicts between market interest and the environment. The theoretical references of this analysis start from an interdisciplinary perspective, associating the studies of the Communication area (BELLEN, 2005; SANTAELLA, 2003a; BACCEGA, 2002, among others) with those of the Education area (PERRENOUD, 2000; MORIN, 2000; FAZENDA, 2008a, among others), respecting the epistemology of each field. As a result of this research, the hypothesis was confirmed, because it was verified that the analyzed program became an essential part of the mission of the mentioned company, and this was not only due to the legal and market requirements, as was foreseen before the case study; and also because the teaching and learning processes promoted by the program, (in)forming the internal and external community about the concepts of sustainability, (trans)formed the company's own environmental awareness.

KEYWORDS: Social responsibility. Sustainability. Education. Interdisciplinarity. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Áreas de atuação da Responsabilidade Social Corporativa	37
Figura 2 - <i>Ranking</i> mundial do setor de papel e celulose em 2016.....	60
Figura 3 - Logotipos do PEA	82
Figura 4 - Exemplos de materiais informativos	84
Figura 5 - Exemplos de materiais didáticos	88
Figura 6 - Exemplos de atividades práticas	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Investimento do BNDES no setor de papel e celulose entre 1937 e 1995 (em milhões de US\$)	54
Gráfico 2 – Empresas listadas classificadas por setor na BM&FBOVESPA em 1994	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os cinco princípios do ecodesenvolvimento: componentes principais e objetivos.....	26
Quadro 2 - Principais fatores motivadores de investimentos em meio ambiente .	30
Quadro 3 – Expectativas da responsabilidade social corporativa conforme os aspectos econômico, ambiental e social.....	34
Quadro 4 - Benefícios aos negócios com a implementação do RSC.....	42
Quadro 5 – Comparativo de dados de responsabilidade ambiental das companhias Aracruz, Suzano e Votorantim	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção mundial de papel no período de 1980 a 1994 (em milhões de tonelada)	54
Tabela 2 – Principais produtores brasileiros de papel – 1994 (em milhões de toneladas)	56
Tabela 3 – Produção brasileira de papel por tipo e por produtores em 1994 (em milhões de toneladas)	56
Tabela 4 -	57

LISTA DE SIGLAS

ABERJ	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Abracelpa	Associação Brasileira de Celulose e Papel
AFNOR	<i>Association Française de Normalization</i>
APA	Associação de Proteção Ambiental
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CF/88	Constituição Federal de 1988
CEMASI	Centro de Monitoramento Ambiental da Serra do Itapeti
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CIMA	Comissão Interna de Meio Ambiente
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CONRERP	Conselho Regional de Relações Públicas
CUT	Central Única dos Trabalhadores
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index World</i>
ECO 92	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
EIS	Estudo de Impactos Sociais
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FLORIN	Florestamento Integrado
IBC	<i>International Benchmarking Clearinghouse</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPS	Indústrias de Papel Simão S.A.
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	<i>International Union for Conservation Nature</i>
ONU	Organizações das Nações Unidas
ONG	Organização Não Governamental
PEA	Programa de Educação Ambiental
PIB	Produto Interno Bruto
PPI	Pulp & Paper International
PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RIMA	Relatório de Impactos ao Meio Ambiente

RIMS	Relatório de Impactos ao Meio Social
RPPN	Reserva Privada do Patrimônio Natural
RS	Responsabilidade social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SGRS	Sistema de Gestão de Responsabilidade Social
UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFVP	Universidade Federal do Vale do Paraíba
UNEP	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
VCP	Votorantim Celulose e Papel S.A.
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	24
2.1. Do crescimento ao desenvolvimento sustentável.....	25
2.2. Responsabilidade social corporativa	31
2.3. Estratégias corporativas e demandas sociais	39
2.4. Sociedade, ética e meio ambiente	48
3 IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL.....	52
3.1 Cenário empresarial do setor de papel e celulose	53
3.2 Programa de Educação Ambiental	61
3.3 Educação corporativa e responsabilidade social.....	71
4 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO DE CASO.....	79
4.1 Identidade do programa	81
4.2 Materiais informativos	84
4.3 Materiais didáticos.....	86
4.4 Atividades práticas	89
4.5 Dificuldades e avanços.....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS.....	104
ANEXOS	109
Anexo 1. Identidade visual do Programa de Educação Ambiental.....	110
Anexo 2. Materiais informativos	114
Anexo 3. Materiais didáticos	125
Anexo 4. Registros das atividades práticas	136

1 INTRODUÇÃO

A promulgação da *Constituição Federal*, em 1988 (doravante CF/88) implementou novos parâmetros para a área ambiental e, conseqüentemente, diversas empresas tiveram que se reestruturar. Isso ocorreu, porque o meio ambiente foi elevado à categoria de bem tutelado pelo ordenamento jurídico. Com o artigo 225 da CF/88, todos passaram a possuir o direito fundamental de um meio ambiente ecologicamente equilibrado; e, para tanto, o Poder Público e a coletividade passaram a ter o dever de defendê-lo e preservá-lo. Com essa condição, houve uma sistematização da matéria ambiental – até então, pouco observada pelo Direito – em todo o território nacional.

Nesse processo, os diversos setores da agricultura, da indústria e do comércio tiveram que rever suas práticas e implementar novas políticas de gestão e organização. O setor de papel e celulose se destacou nesse primeiro momento. Em especial, as Indústrias Papel Simão S.A. (doravante, IPS) e o grupo Votorantim Celulose e Papel S.A. (doravante, VCP) foram pioneiras, pois elas propuseram e executaram diversos projetos de educação ambiental, entre os anos de 1990 e 1997 – muitos deles continuam até hoje. Observando esse momento significativo no contexto brasileiro, este trabalho objetiva investigar a implementação da conscientização ambiental nas empresas de celulose e papel supracitadas a partir da discussão do conceito de *Responsabilidade Social Corporativa* (doravante, RSC).

Ressalta-se que o conceito de RSC foi desenvolvido a partir das necessidades legais e mercadológicas que passaram a exigir mais transparência entre as empresas e a sociedade, conforme explica Bellen (2005). Em acordo com esse estudioso, a RSC se define como *uma forma de gestão que privilegia a relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona*. Para isso, as empresas devem estabelecer metas empresariais que sejam compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando tanto os recursos ambientais como os bens culturais das gerações presentes e futuras. Essas metas empresariais devem, também, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais dos seus grupos de interesse. De acordo com Duarte (2011), grupos de interesse são todas as pessoas físicas ou jurídicas com as quais as empresas se relacionam, de forma direta ou indireta, em prol do desenvolvimento social, cultural ou econômico da organização.

Dentro dessa definição de RSC, o tema da sustentabilidade é proeminente. Isso se deve às implicações e aos impactos ambientais que as atividades empresariais

incutem no meio ambiente. Diante disso, como hipótese, este trabalho propõe compreender se o conceito de RSC pode potencializar a conscientização ambiental a partir de processos de ensino e aprendizagem na relação empresa e sociedade.

Para verificar essa hipótese, esta pesquisa faz uso, como método, de um estudo de caso (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005; GIL, 1999). Selecionamos para esse estudo o Programa de Educação Ambiental (doravante, PEA), desenvolvido pelas IPS e, posteriormente, pela VCP. Ressalta-se que esse Programa está em desenvolvimento até hoje – mas com outros nomes e objetivos – e é reconhecido nacional e mundialmente. Ele, inclusive, recebeu diversos prêmios e honrarias de distintas organizações: *Opinião Pública*, do Conselho Nacional de Relações Públicas; *Comunicação Empresarial*, da Associação Brasileira de Comunicação Social, *Menção honrosa ECO*, da Câmara Americana de Comércio; dentre outros

A escolha pelas IPS e VCP se deve, principalmente, por elas terem sido as pioneiras na implantação da RSC no mercado de celulose e papel. Para evidenciar isso, como podemos verificar, a partir dos dados de Calixto (2007, p. 12), que, antes de 1996, encontramos menos de 5% de evidenciação de informações sociais no Brasil. Explicamos que, conforme o *Dicionário de Administração e negócios*, de Duarte (2011), entende-se por *evidenciação*, *disclosure* ou *revelação* qualquer informação que seja divulgada por uma empresa para auxiliar seus analistas e acionistas a examinar seus estados financeiros e até mesmo sua ação social. Este último é o caso dos registros analisados de Calixto (2007). Essa estudiosa examinou as evidenciações de 97 companhias, sendo oito do setor de papel e celulose, no período de 1996 a 2005.

De acordo com os dados de Calixto (2007), houve um aumento substancial de 1996 a 2005 na evidenciação de informações sociais no Brasil. Isso ocorreu, conforme a estudiosa, por diversos fatores, desde as demandas legais até o aumento do interesse empresarial por essa temática dentro de seus nichos de interesse. O que fica patente com os dados de Calixto (2007) é que esse aumento foi progressivo: em 1996, perto de 5%; em 1997, mais de 7%; em 1998, quase 10%; em 1999 mais que 10%; até 2006, alcançando mais de 35%.

A partir desses dados, constata-se que encontramos poucas informações sociais da atuação das empresas no Brasil no último decênio do século XX. Por isso, estudar as informações das ações sociais das empresas anteriores a 1996 é um trabalho relevante. Por isso, fazemos um recorte no desenvolvimento do PEA. Selecionamos o escopo temporal de 1990 a 1997, que constituiu a primeira etapa do referido Programa. É também importante se estudar esse período, porque, nessa fase inicial, foram estabelecidas as principais missões e valores que continuam até o presente momento estruturando grande parte das ações desse Programa. Além disso, ele foi marcado por diversas ações corretivas, educativas e científicas.

Outro dado interessante coletado por Calixto (2007) e que trazemos à luz para justificar nosso recorte na análise do estudo de caso do PEA é a evidenciação por setor no mercado brasileiro no período de 1996 a 2005. Como podemos constatar pelo estudo de Calixto (2007), a evidenciação de informações sociais das empresas do setor de papel e celulose era bem inferior a 5% em 1996, sendo um dos setores que menos divulgavam suas informações sociais. Então, entre 1998 e 1999, houve um significativo aumento e, desde então, oscila próxima da marca dos 10% em 2005. Isso demonstrar que a divulgação das ações sociais das empresas desse setor é ainda baixa, se comparamos, por exemplo, com o de Petroquímica que oscila perto da casa dos 20% em 2005. Por isso, realizar estudos sobre esse setor e investigar as informações de suas ações sociais é imprescindível, seja no período anterior a 1996, seja nos dias de hoje.

Retomando as principais etapas do PEA, lembramos que, primeiramente, houve uma atuação emergencial que ocorreu em razão do dano ambiental causado pelo cheiro de enxofre na manutenção anual de 1990 da fábrica de Jacareí-SP, a quarta unidade das IPS. Depois disso, foi implementada, em 1991, uma ação de reeducação do corpo funcional (de diretores aos operários) e de seus públicos de interesse (externo, imprensa, formadores de opinião, sindicatos, organizações não governamentais, políticos). Na terceira etapa, houve, no mesmo ano, a associação com universidades, como a Universidade Federal do Vale do Paraíba (UFVP), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), com o intuito de buscar uma maior qualificação científica dos resultados obtidos com o projeto.

A partir desses desdobramentos, quando a VCP incorporou as IPS em 1992, o grupo continuou e ampliou os trabalhos de educação ambiental iniciadas na fábrica

de Jacareí-SP. Além disso, as necessidades ambientais se tornaram um tema urgente na agenda mundial e isso reforçou o conceito de RSC na VCP. De forma geral, a consciência ambiental dentro do mundo corporativo foi sendo implementada paulatinamente, ora pela lógica do mercado, ora pelos dispositivos legais e das certificações internacionais.

Ressalvamos, no entanto, que a Responsabilidade Social (RS), no sentido mais amplo, não é recente. Por exemplo, é frequente se noticiar a devolução à sociedade de parte dos lucros acumulado das empresas, seja em forma de caridade, seja em forma de solidariedade e filantropia. Como ressaltam Leandro e Rabelo (2001), muito antes de se sistematizar a RSC, grandes magnatas praticavam a filantropia (cf. BLOWFIELD; MURRAY, 2008; LANTOS, 2001).

Por isso, não podemos confundir o conceito de RSC com o de RS. Este é mais geral e se relaciona a uma diversidade de ações filantrópicas, solidárias e de caridade. Já aquele é mais específico e está diretamente associado às atuações empresariais com seus grupos de interesse na promoção dos valores da cidadania (ZENONE, 2006).

Destaca-se ainda que o conceito de sustentabilidade se relaciona também à noção de RSC, pois, mesmo no Brasil, um país abundante em recursos ambientais, pode vir a se tornar escasso, caso esses recursos não sejam bem geridos pelo Poder Público e pela coletividade. A escassez desses recursos, portanto, poderá afetar de forma negativa toda a cadeia: da produção ao consumo. Dentro desse panorama, o conceito de sustentabilidade surge como remediador ou como medida de controle e prevenção, estabelecendo parâmetros para retirada de recursos e promovendo o consumo consciente. Daí sua inter-relação com o conceito de RSC.

A RSC, segundo Ashley (2002), a partir dos estudos de May, Lustosa e Vinha (2003), pode ser entendida como um compromisso assumido por uma organização para com a sociedade. Esse compromisso é expresso por meio de atitudes e ações concretas que afetam de maneira positiva determinada comunidade ou nicho de mercado. É o momento em que a empresa age de forma proativa e coerente no que tange seu papel social, isto é, como parte de uma sociedade.

De forma geral, é bom salientar que o conceito de sustentabilidade é um assunto relativamente novo nas agendas dos empresários, em especial a dos brasileiros (cf. ASHLEY, 2002; OLIVEIRA 2008). Tanto a sustentabilidade quanto a RSC despertam grande atenção dos chamados *stakeholders*, porque ambos os

conceitos preveem compromissos com o meio ambiente. Conforme Duarte (2011), o conceito de *stakeholders* diz respeito as partes interessadas nos negócios ou públicos estratégicos que são: clientes, fornecedores, credores, funcionários, investidores, acionistas, comunidade, dentre outros.

O termo *sustentabilidade*, com numerosas definições e conceitos, tem como um dos sentidos mais conhecidos aquele que é adotado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Essa definição foi apresentada em 1987, como resultado da Assembleia Geral das Nações Unidas no relatório *Our common future*. Esse relatório é também conhecido como *Relatório Brundtland*. De acordo com esse documento, “desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações” (ONU, 1987, p. 18).

Embora seja um conceito bastante utilizado, ele não é perfeito. Pode-se, por exemplo, citar duas limitações dessa definição. Primeiramente, é um conceito que traz uma leitura de mundo antropocêntrica, porque só considera as gerações da espécie humana e seus interesses. A segunda restrição dessa definição – que, inclusive, é decorrente da primeira – é que esse conceito nada diz sobre as demais espécies da comunidade de vida do Planeta, ou seja, os outros seres vivos também são responsáveis pela sustentabilidade e também precisam da biosfera em equilíbrio, contudo são excluídos dentro dessa concepção. Portanto, é necessário ressaltar que este trabalho faz uso dessa definição das ONU porque ela é a mais usada no meio corporativo, todavia, como foi enfatizado, é uma concepção que precisa ser revista dada sua visão antropocêntrica e pouco integrada às outras espécies que (con)vivem na biosfera.

Resgatando um pouco a historicidade dos fatos, pode-se dizer que a inclusão do conceito de desenvolvimento sustentável no mundo empresarial surgiu a partir da preocupação em conciliar as necessidades econômicas, sociais e ambientais para garantir a continuidade dos negócios e o atendimento das demandas futuras. O crescimento passou a ser vinculado à responsabilidade ambiental para garantir vida longa aos negócios. A sustentabilidade, segundo Jappur (2004), deve ser inserida nas companhias a partir de seus planejamentos estratégicos, projetos de atuação e metas financeiras, tendo também o cuidado de respeitar as necessidades do meio ambiente, promover o bem-estar das partes interessadas (empresa-sociedade) e incentivar a constante melhoria da imagem institucional. Como se vê, a sustentabilidade dentro

das organizações deixa de ser filantropismo e passa a ser um fator estratégico de criação de valores em longo prazo, devido às demandas legais, às pressões sociais e à lógica do próprio mercado.

Compreendendo todo esse contexto histórico e sua fundamentação teórica, este trabalho propõe, como objetivo geral, analisar o conceito de RSC aplicado a um estudo de caso das indústrias do setor de papel e celulose (IPS e VCP), no caso a implementação e desenvolvimento do PEA no período de 1990 a 1997. Três são os objetivos específicos, a saber:

- (i) Discutir o conceito de RSC, problematizando as definições de sustentabilidade, meio ambiente e ética, aplicados ao mundo corporativo;
- (ii) Descrever a implementação e o desenvolvimento da RSC nas indústrias de celulose e papel IPS e VCP;
- (iii) Analisar a identidade visual, os materiais informativos e os didáticos e, ainda, as atividades práticas realizadas durante o desenvolvimento do PEA, discutindo como se formou, a partir desse Programa, uma consciência ambiental entre os seus principais parceiros (empresa e sociedade).

Para cumprir esses objetivos, esta pesquisa adotou uma metodologia de características bibliográfica e qualitativa. É bibliográfica porque se propõe a fazer uma revisão dos principais estudos que tratam sobre os temas da RS, da RSC e da sustentabilidade, dentre outros. É qualitativa, porque prevê um estudo de caso em que salientamos os aspectos singulares da implementação e do desenvolvimento de um determinado programa corporativo, que é observado em um espaço-tempo recortado – no caso o PEA dentro do escopo temporal de 1990 a 1997.

A partir dos dados coletados (cf. Anexo 1, 2, 3 e 4), pretende-se, ainda, discutir os processos de ensino e aprendizagem efetivados durante a implementação e desenvolvimento do PEA. Para isso, faremos uso de alguns dos dados coletados para explicitar as principais linhas estratégicas utilizadas para organizar e executar o PEA. Por isso, em cada um dos materiais informativos e didáticos e também nas atividades práticas, serão discutidas essas linhas estratégicas.

Em acordo com Duarte (2011), compreende-se como linha estratégica o principal percurso de ação que permitirá obter os resultados desejados em determinadas áreas. Toda linha estratégica prevê uma série de ações, as quais, por sua vez, devem ser coerentes e adequadas aos resultados esperados dentro da linha estratégica. Antes de investigar essas linhas neste trabalho, também se fará, como

parte da análise, uma discussão das mudanças da identidade do Programa ocorridas quando o grupo VCP incorporou as IPS.

Os referenciais teóricos dessa análise partem de um prisma interdisciplinar, associando os estudos da área da comunicação (BELLEN, 2005; SANTAELLA, 2003a; BACCEGA, 2002, dentre outros) com os da área da educação (FAZENDA, 2008a; PERRENOUD, 2000; MORIN, 2000, dentre outros), respeitando a epistemologia de cada campo. Para entender como se realiza uma pesquisa de caráter interdisciplinar, este estudo faz uso do seguinte critério teórico-metodológico para definir ocorre à associação de dois distintos campos do saber: a interdisciplinaridade pressupõe uma espécie de convergência e complementaridade, o que não invalida tanto a transferência de conceitos teóricos e de metodologias, quanto à combinação de áreas distintas, conforme também sustenta (FIORIN, 2008). Em acordo com Coelho e Costa (2016), compreende-se que para se fazer uma pesquisa que relaciona diferentes áreas é imprescindível um olhar científico mais amplo, e isso ocorre frequentemente quando se assume um prisma interdisciplinar, como se faz neste estudo.

Considerando esse panorama teórico-metodológico, esta pesquisa foi segmentada da seguinte maneira. No Capítulo 2, são discutidos os principais conceitos norteadores desta investigação, como, por exemplo, sustentabilidade, meio ambiente, ética, RSC, dentre outros. No Capítulo 3, é feita a descrição da implementação e do desenvolvimento da implementação do PEA, discutindo um pouco do histórico das indústrias de papel e celulose. No Capítulo 4, analisam-se a identidade visual do PEA, seus materiais informativos e didáticos e também os registros de algumas de suas atividades práticas. Depois, são apresentadas as considerações finais com os resultados e as contribuições desta pesquisa. Eis, por conseguinte, o caminho traçado para este estudo.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

2.1 Do crescimento ao desenvolvimento sustentável

Antigamente, o conceito *desenvolvimento* tinha como traço dominante a ideia do crescimento. Contemporaneamente, isso mudou. No mercado de negócios, deseja-se mais um desenvolvimento que seja sustentável do que um crescimento repentino de caráter inescrupuloso – embora haja controvérsias. Uma das possíveis causas dessa mudança de pensamento se deve ao debate internacional sobre sustentabilidade. Compreendendo isso, apresentam-se neste capítulo alguns marcos dessa discussão ambiental e se discutem alguns de seus conceitos mais recorrentes e emblemáticos, em especial o de RSC.

Para Meadows (1972 apud BELLEN, 2005), o primeiro impacto sobre o desenvolvimento sustentável veio com a divulgação dos estudos realizados pelo Clube de Roma¹. Um dos estudos dessa associação mais conhecido é o relatório “*The limits to growth*”, publicado em 1972. Nesse documento, foram abordados os problemas relacionados com o meio ambiente que ocorriam em escala global e que estavam, já naquela época, acelerando de forma exponencial seu potencial danoso. O relatório ressaltava ainda que o planeta não suportaria os impactos ambientais gerados por muito tempo, caso não fosse feita alguma ação para preservar os recursos naturais.

No mesmo ano, foi realizada a Conferência de Estocolmo cujos grandes temas eram o crescimento populacional, o processo de urbanização e a industrialização. Essa conferência levou à criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). Em 1973 surge o conceito de *ecodesenvolvimento*, criado por Maurice Strong, secretário da Conferência (cf. RAYNAUT; ZANONI, 1993), e largamente difundido por Ignacy Sachs, a partir de 1974 (cf. GODARD, 1991)². Conforme explicam Raynaut e Zanoni (1993, p.7), a definição dada por Sachs ao *novo* conceito foi, na ocasião, “desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder problemática da harmonização dos objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio”.

¹ Associação de cientistas, políticos e empresários preocupados com as questões globais que foi fundado em 1968 em Roma, Itália. Daí surgiu o nome da organização.

² Há referências que citam a criação do termo *ecodesenvolvimento* por Maurice Strong com adaptação de Ignacy Sachs; outras negam isso e dão a autoria à Ignacy Sachs. Por isso, é importante relatarmos que há uma certa divergência na autoria do conceito.

A partir dessa definição mais geral, Sachs (1993) desenvolveu o que intitulou de as cinco dimensões de sustentabilidade do ecodesenvolvimento, a saber: sustentabilidade social; econômica; ecológica; espacial; e sustentabilidade cultural. Para entendermos melhor cada uma dessas sustentabilidades, resgatamos o seguinte quadro explicativo produzido pelo professor Montibeller Filho (1993, p. 134) a partir da proposta de Sachs (1993):

**Quadro 1 – Os cinco princípios do ecodesenvolvimento:
componentes principais e objetivos**

Dimensão	Componentes principais	Objetivos
Sustentabilidade social	- Criação de postos de trabalho que permitam renda individual adequada a melhor condição de vida e a melhor qualificação profissional - Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais	Redução das desigualdades sociais
Sustentabilidade econômica	- Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (estes últimos com especial destaque para o cooperativismo) - Manejo eficiente dos recursos - Absorção pela empresa dos ambientais - Endogeneização: contar com suas próprias forças	Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa
Sustentabilidade ecológica	- Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas - Prudência no uso de recursos não-renováveis - Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis - Tecnologia e processos produtivos de baixo índice de resíduos - cuidados ambientais	Qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para as próximas gerações
Sustentabilidade espacial ou geográfica	- Descentralização espacial (de atividade, de população) - Desconcentração – democratização local e regional do poder - Relação cidade-campo equilibrada (benefícios centrípetos)	Evitar excesso de aglomerações
Sustentabilidade cultural	- Soluções adaptadas a cada ecossistema - Respeito à formação cultural comunitária	Evitar conflitos culturais com potencial regressivo

Fonte: Montibeller Filho (1993, p. 134) a partir da proposta de Sachs (1993).

Como podemos verificar a partir do quadro explicativo acima, o conceito de ecossistema faz um deslocamento das prioridades: da lógica da produção se dirige para o atendimento das necessidades globais (humanas e naturais). Por isso, concordamos com a seguinte interpretação de Montibeller Filho (1993) desse conceito:

O Ecodesenvolvimento pressupõe, então, uma solidariedade sincrônica com a geração atual, na medida em que desloca a lógica da produção para a ótica das necessidades fundamentais da maioria da população; e uma solidariedade diacrônica, expressa na economia de recursos naturais e na perspectiva ecológica para garantir às gerações futuras as possibilidades de desenvolvimento (MONTIBELLER FILHO, 1993, p. 133).

Compreendemos, assim, que essa concepção trazida pelo ecodesenvolvimento foi um grande avanço na percepção do problema ambiental. Isso ocorreu porque relação entre crescimento econômico e meio ambiente começou a ser vista como interdependentes. Em outras palavras, percebeu-se que o crescimento excessivo poderia levar à escassez dos recursos da natureza. Consequentemente, intensificaram-se os debates em torno do *ecodesenvolvimento*. Desse modo, abriu-se, posteriormente, espaço semântico e de discussão crítica para o conceito de desenvolvimento sustentável.

Isso quer dizer que, embora ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável tenham afinidades, eles não são conceitos intercambiáveis. Cada um deles tem um campo de sentido e atuação diferente, conforme explica Montibeller Filho (1993), a partir dos estudos de Maimon (1992):

[...] a diferença básica entre Ecodesenvolvimento e Desenvolvimento Sustentável reside em: o primeiro volta-se ao atendimento das necessidades básicas da população, através de tecnologias apropriadas a cada ambiente, partindo do mais simples ao mais complexo; o segundo, Desenvolvimento Sustentável, apresenta a ênfase em uma política ambiental, a responsabilidade com gerações futuras e a responsabilidade comum com os problemas globais (MONTIBELLER FILHO, 1993, p. 137).

Desse modo, é necessário se delimitar e definir também o conceito de desenvolvimento sustentável. De acordo com Montibeller Filho (1993), esse conceito é criado pela *International Union for Conservation Nature* (IUCN) e recebeu, desde então, diversas traduções:

Na década de 1980, difunde-se a expressão Desenvolvimento Sustentável. É um termo de influência anglo-saxônica ("Sustainable Development"), utilizado pela *International Union for Conservation Nature* - IUCN. O termo anglo-saxão tem a tradução oficial francesa de "Développement Durable", em português *Desenvolvimento Durável*. Outras expressões são empregadas, equivalendo em português a *desenvolvimento sustentável*, *desenvolvimento viável* e *desenvolvimento sustentado* (MONTIBELLER FILHO, 1993, p. 135).

Ainda segundo Montibeller (1993), é na Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento, da IUCN (Ottawa/Canadá, 1986), que o conceito é compreendido como um *novo paradigma*³. E recebe, por isso, os seguintes princípios norteadores: integrar conservação da natureza e desenvolvimento; satisfazer as necessidades humanas fundamentais; perseguir equidade e justiça social; buscar a autodeterminação social e da diversidade cultural; e, manter a integridade ecológica.

É no relatório Brundtland, de 1987, da Comissão. Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que o conceito ganha uma definição mais enxuta. De acordo com Raynaut e Zanoni (1993, p. 7), nesse relatório, desenvolvimento sustentável foi entendido como "desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades". Diante dessa definição, o professor Montibeller (1993) faz a seguinte reflexão:

É desenvolvimento, porque não se reduz a um simples crescimento quantitativo. Pelo contrário, faz intervir a qualidade das relações humanas com o ambiente natural, e a necessidade de conciliar a evolução dos valores socioculturais com a rejeição de todo processo que leva à desculturação. É sustentável, porque deve responder às necessidades da população atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responderem às suas (MONTIBELLER FILHO, 1993, p. 135).

Concordamos com essa reflexão de Montibeller Filho (1993), porque esse conceito, realmente, traz internamente esses jogos semânticos que, ideologicamente, polemizam com os antigos paradigmas de produção ilimitada e crescimento acelerado, que vigoravam plenamente na segunda metade do século XX. Com o

³ Conforme Kuhn (1992) propõe, um paradigma é um tipo de modelo ou padrão compartilhado pelos membros de uma determinada comunidade; e, paradoxalmente, uma comunidade se define quando se reúnem pessoas que partilham um mesmo paradigma. O estudioso também ressalta que "dentro do novo paradigma, termos, conceitos e experiências antigos estabelecem novas relações entre si" (KUHN, 1992, p. 189), ou seja, mesmo quando surge um novo paradigma, isso não quer dizer que se elimina ou se exclui tudo do paradigma anterior. Daí o conceito de ecodesenvolvimento conviver com o de desenvolvimento sustentável.

desenvolvimento sustentável, esses antigos paradigmas começaram a ser revistos. Um dos marcos dessa revisão de paradigmas foi a *Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento* (doravante, ECO 92), realizada no Rio de Janeiro-RJ, em 1992.

Nesse evento, a relação entre desenvolvimento socioeconômico e alterações do meio ambiente passa a ser conhecida pela maioria dos países do mundo. Com isso, firma-se o conceito do desenvolvimento sustentável no vocabulário técnico das empresas e das Organizações Não Governamentais (ONGs). Esse evento também fez com que o conceito se tornasse um assunto em processo contínuo e complexo, adquirindo, conseqüentemente, diversas abordagens interpretativas. Especialistas da área salientam que, atualmente, existem mais de cem definições e abordagens para o conceito.

Segundo Bellen (2005), o termo desenvolvimento sustentável proposto pela IUNC, no documento intitulado *World's Conservation Strategy*, sofreu diversas mudanças e desdobramentos, mas ainda é um marco referencial para se entender o conceito. Isso se deve a abrangência do documento, pois ele considera os aspectos sociais, ecológicos e econômicos para se alcançar o desenvolvimento sustentável e não somente os ambientes – como, inclusive, aparece em interpretações superficiais do conceito. Entendendo a sustentabilidade como um conceito dinâmico que engloba um processo de mudança comportamental; a noção de desenvolvimento sustentável não poderia ser abordada em uma perspectiva distante da desta.

Destaca-se, assim, que, semelhante às abordagens conceituais, as dimensões da sustentabilidade possuem uma ampla variação de acordo com a visão de cada autor. Neste estudo, abordamos o conceito de sustentabilidade a partir da definição da ONU, como dissemos no início, mas vamos estrutura-lo no tripé: sociedade, economia e meio ambiente. Isso se deve ao enfoque deste trabalho que é a aplicação da RSC com intuito de criar uma consciência ambiental. Logo, nem a economia, nem a sociedade pode estar distanciada do meio ambiente; diferentemente disso, elas devem ser pensadas juntas.

Segundo Jappur (2004), as organizações por serem produtivas e consumidoras de produtos naturais são as que devem assumir em maior grau a responsabilidade da sustentabilidade a partir de seus negócios. Por isso, um dos princípios da sustentabilidade econômica, proposto por Saches (1993), é a endogeneização que

consiste em contar com suas próprias forças para produzir. Essa consciência levaria as companhias a produzir sem colocar em risco o recurso natural que é de todos.

Um fator social que auxiliou na observância do conceito de desenvolvimento sustentável foi a *imagem*. Com a dinâmica de informações, a imagem se tornou o principal ativo intangível das empresas. Essa imagem é construída a partir da maneira como os públicos de interesse da empresa (interno, externo, imprensa, formadores de opinião, etc.) valorizam suas ações. E isso passou a ser peça chave para a reestruturação das ações ambientais das organizações. Podemos constatar isso a partir do quadro a seguir, em que estão listados os principais fatores motivadores de investimentos em meio ambiente, de acordo com o estudo de Lins e Silva (2009, p. 96):

Quadro 2 - Principais fatores motivadores de investimentos em meio ambiente

Fatores Motivadores de investimentos em Meio Ambiente	Moderado ou Importante (%)	Muito Importante (%)
Melhoria da Imagem Institucional	46	45
Imposição Legal	44	43
Certificação Ambiental	34	40
Melhoria do Desempenho	44	32
Competitividade	39	28
Redução de Custos	33	16

Fonte: Adaptação de Lins e Silva (2009, p. 96) dos dados de Real (1999).

Como se pode apreender pelo Quadro 2, a imagem, a imposição legal e a certificação são os três motivadores para as empresas investirem em ações ambientais. De acordo com Real (1999), entre as mais de cem companhias consultadas, quase 80% delas escolhia um entre os três primeiros colocados como fator determinante para investir em ações ambientais em suas organizações. É, por isso, que Lins e Silva (2009) questionam se o que está acontecendo nas empresas atualmente é um caso de responsabilidade socioambiental ou um de *greenwash*:

Segundo um antigo jargão de marketing, mais importante do que ser é aparentar ser. A busca da boa imagem institucional é o principal fator de investimentos em meio ambiente (REAL 1999). O quadro 1 abaixo retrata o grau de importância atribuído pelos empresários na justificativa dos investimentos em meio ambiente. Em alguns casos, muitas empresas parecem estar mais preocupadas em passar uma imagem de empresa preocupada com aspectos socioambientais do que efetivamente o são. É o chamado *greenwash* (algo como uma “pincelada de verde”). Esse termo pejorativo, discutido principalmente por GREER e BRUNO (1996) é utilizado

por ambientalistas para designar atitudes de “responsabilidade ambiental” promovidas por empresas e que, na verdade, não passam de ações de *marketing* visando passar uma melhor imagem socioambiental. Nesse sentido, por exemplo, nos últimos anos as propagandas de bancos têm-se voltado maciçamente para divulgação de ações socioambientais, inclusive com a criação de institutos com ênfase em ações voltadas para o social. Outras empresas mantêm investimentos em projetos ambientais que a todo o momento são divulgados na mídia (LINS; SILVA, 2009, p. 96).

Além desse aspecto do *marketing verde*, segundo Souza (2004, p.9), a preocupação pública com o meio ambiente se intensificou dramaticamente por causa das graves ocorrências de desastres causados por erro humano. Isso se deve aos vários eventos críticos que ocorreram. Por exemplo, entre os anos de 1985 e 2001, a empresa Petrobras se envolveu em um total de 95 acidentes, levando a óbito dezoito pessoas; e no período de 2000 e 2001, houve quatro grandes vazamentos, que, juntos, despejaram mais de cinco milhões de litros de óleo no mar aberto e em encostas marítimas, conforme dados divulgados pela própria empresa. A partir dessas diversas ocorrências nos mais variados setores do mercado, as mudanças das práticas ambientais foram uma resposta das empresas frente às sanções legais e sociais, uma vez que a divulgação desses danos prejudicava a imagem e, conseqüentemente, o valor da empresa no mercado de ações, bem como em seus nichos de atuação.

Como pudemos acompanhar, o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu de todo um contexto de urgências e emergências de diversas e distintas organizações e associações. Atualmente, as empresas estão mais atentas aos padrões ambientais, devido tanto a maior difusão das informações quanto das obrigações internacionais e nacionais previstas pelas certificações. Compreendido esse panorama histórico e conceitual, no próximo tópico, discutiremos mais detidamente o conceito de responsabilidade social.

2.2 Responsabilidade social corporativa

De acordo com Jappur (2004, p. 48), a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) definiu a Responsabilidade Social Corporativa como o “compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida”. Ashley (2002)

relata que a responsabilidade social envolve um comprometimento, uma relação em longo prazo com a comunidade, com funcionários e outros colaboradores. Isso a diferencia claramente da filantropia que se baseia apenas na doação de recursos materiais ou financeiros.

Toda empresa tem como objetivo principal a formalização do lucro como retorno ao capital investido, procurando sempre estar à frente de seus concorrentes e consequentemente obter uma maior fatia do mercado em que atua. Segundo Porter (1989), a empresa deve conhecer as forças que atuam sobre sua competitividade, como a ameaça de entrada de novas empresas, produtos substitutos, a rivalidade da concorrência e o poder de negociação da empresa com fornecedores e clientes. Observando essas premissas, as organizações têm que adotar uma nova postura frente às suas atividades empresariais para atender às demandas sociais incutidas na RSC, pois só assim elas conseguirão se manter no mercado, nortear os seus negócios e ampliar seu relacionamento com seus públicos de interesse. Nessa empreitada, é imprescindível estabelecer uma nova forma de comunicação para validar seus valores e a sua missão.

Dentro do cenário de tantas informações e exigências, a atividade empresarial tem como objetivo se ajustar às novas tendências de mercado. Para isso, ela interage de maneira estruturada com público e seus desejos. Isso exige, por sua vez, uma adaptação rápida e segura com o mercado que se encontra cada vez mais competitivo e atento às responsabilidades sociais de seus públicos de interesse. Logo, pelo menos três linhas de hipóteses surgem dentro desse contexto.

A primeira hipótese compreende as práticas de sustentabilidade apoiadas na RSC como *uma maneira de sobrevivência do negócio*. Nessa lógica, caso a companhia não atenda essas práticas, ela não se manterá no mercado, seja pela imagem negativa, seja pela não observância das exigências legais da legislação vigente e das certificações. Essa é a *hipótese da exclusão*, no sentido de que o não cumprimento da RSC ambiental leva necessariamente à bancarrota.

A segunda hipótese entende que investir em negócios sustentáveis representa uma oportunidade de viabilizar negócios mais produtivos. Em outras palavras, ao se realizar práticas alinhadas à RSC, o negócio prospera, seja pela valorização da imagem da organização, seja pelas contrapartes positivas das certificações angariadas nesse processo. Essa é a *hipótese da prosperidade*, no sentido de que

cumprir as exigências previstas na RSC e em sua governança é um investimento bastante lucrativo, a médio e longo prazo.

A terceira hipótese prevê que aplicar a RSC aos negócios gera uma imagem ambientalmente correta do ponto de vista da comunicação. Nesse prisma, apreende-se o aspecto comunicacional das relações humanas na sociedade da informação na qual quanto mais positiva a imagem da empresa, maior sua credibilidade e, conseqüentemente, poder de venda e compra dentro do mercado. Essa é *hipótese da aparência*, no sentido de mais importante do que ser uma empresa responsável é parecer ser frente a seus grupos de interesse, isto é, a imagem positiva da companhia sustenta o interesse e a fidelidade de seu público.

Entendidas essas três hipóteses que relacionam a RSC e os interesses empresariais, a primeira pergunta que cabe, quando pesamos em organizações de médio e grande porte é como suas atividades impactam a sociedade do ponto de vista produtivo, ambiental e sociocultural. A parte financeira é de grande impacto na arrecadação dos municípios e, por consequência, tem um peso nos serviços estabelecidos para a comunidade em geral. Por isso, as atividades dessas empresas estão intimamente relacionadas a produção: quanto mais produzem, mais exercem influência econômica nos fatores sociais. Isso ocorre, porque elas impactam no número de contratação, na arrecadação de impostos e nas balanças de importação e exportação do País.

O meio ambiente nesse processo é afetado inevitavelmente. Toda produção gera resíduos e consome recursos naturais, seja direta, seja indiretamente. Logo, os impactos ambientais têm que ser pensados a curto, meio e longo prazo para além dos aspectos econômicos, acima ressaltados.

O fator sociocultural é também relevante nessa relação sociedade e empresa. A depender das escolhas econômicas, cada empresa cria um meio de cultura onde se instala, seja no microssistema interno de suas instalações físicas, seja no macrossistema em que realiza suas políticas de gestão e organização. Por conseguinte, é inegável que cada empresa cria uma espécie de axiologia própria em sua atuação no mercado; e isso se relaciona diretamente com os demais fatores supracitados.

Desse modo, a RSC está associada com quase a totalidade dos envolvidos, direta e indiretamente, com a empresa. Podemos constatar isso a partir do quadro a

seguir, que é uma adaptação do estudo de Bezerra (2007, p. 28-29), baseado na norma SD21000, da *Association Française de Normalization* (AFNOR):

Quadro 3 – Expectativas da responsabilidade social corporativa conforme os aspectos econômico, ambiental e social

Segmento social \ Aspecto	Econômico	Ambiental	Social
Acionista e “donos”	Resultados financeiros	Controle de risco, previsão e transparência	Controle de risco relacionado à imagem, previsão e gestão de crises
Autoridades públicas	Contribuição para o bem estar nacional e local	Observância da regulamentação	Observância da regulamentação com relação a leis trabalhistas
Bancos/ Financiadores	Durabilidade econômica, requisitos de capital de giro	Controle de riscos ambientais e impactos financeiros	Preocupação com relação aos critérios de reclassificação no sentido de limitar custos
Seguradoras	Custos de compensação	Controle de riscos	Acidentes de trabalho, incluindo subcontratados
Empregados e sindicato	Justiça social, remuneração	Proteção do meio ambiente local	Motivação, consulta interna, treinamento, desenvolvimento e empregabilidade
Clientes	Garantia, qualidade	Consumo de recursos	Ética
Fornecedores	Relações de parceria de longo prazo	Formalização de especificações técnicas	Formalização de requerimentos éticos e de deveres morais
Subcontratados	Remuneração justa, informações sobre novas oportunidades, e durabilidade da parceria.	Definição clara de características ambientais com relação aos produtos e processos	Formalização de requerimentos com relação a condições de produção e de métodos de inspeção e auditoria
Distribuidores	Controle da margem, concorrência	Redução dos resíduos de embalagens, considerando os aspectos ambientais	Desenvolvimento de produtos éticos
Consumidores	Preço justo	Proteção do meio ambiente e informações	Cumprimento de leis trabalhistas
Competidores	Benchmarks	Cumprimento com leis protecionistas	Cumprimento de leis de concorrência, ética, ausência de más práticas sociais
Comunidades locais e regionais	Durabilidade da empresa	Informação e transparências, redução de incômodos	Consideração das expectativas locais, participação na vida local
Organizações Não Governamentais (ONGs)	Transparência	Comprometimento com a proteção do meio ambiente	Observância dos direitos humanos e acordos internacionais

Fonte: Adaptação de Bezerra (2007, p. 28-29), com base na SD21000 (2003).

Esse quando demonstra que a RSC não está vinculada apenas com o público externo ou interno à organização. É um conceito bastante complexo e dinâmico que atende os mais distintos setores de uma organização. Portanto, atualmente, a RSC, além de ser um requisito normativo dentro de qualquer empresa, é também uma espécie de componente indispensável em qualquer política de gestão empresarial.

Para entendermos como a RSC chegou a esse estágio de relevância, temos que voltar no tempo e refletir sobre o surgimento paulatino dessa visão ao longo da história. Começamos com a Revolução Industrial iniciada ainda no século XVIII. Nesse período, houve uma mudança comportamental dos habitantes das cidades em função da necessidade da mão de obra. Havia uma crescente demanda de operários nas fábricas. Então, acontece um êxodo rural: a população migra da área rural para as cidades onde estavam instaladas as fábricas. Essa modificação fez com que se concentrasse um maior número de pessoas nas cidades. Junto a esse aglomerado de pessoas, surgem mais demandas sociais: saneamento, segurança, alimentação, saúde, educação, dentre outras.

No intuito de ordenar essa avalanche de exigências sociais, na França, em 1789, através da Liga das Nações, no auge da Revolução Francesa, foi convenicionado um importante texto: a *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*. Esse documento consistia em um conjunto de dezessete artigos que estabeleciam uma convivência e um alinhamento entre direitos e deveres dos cidadãos franceses, bem semelhante ao formato de uma Constituição. Esse é um texto que marca o nascimento de um Estado de Direito, isto é, uma sociedade que observa, protege e defende as condições salutaras de vivência harmoniosa e amistosa de seus concidadãos.

No ano de 1948, através da ONU cria-se a *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Esse documento serve mundialmente como parâmetro para a proteção dos indivíduos. Ele está estruturado em direitos e deveres universais.

Em 1953, nos Estados Unidos, Bowen (1957) escreve o livro *Responsabilidade social do homem de negócios* que é considerado um marco na área. Nessa obra, o autor conceitua a RSC como “a obrigação social do homem de negócios adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ações que sejam compatíveis com o fim e valores da sociedade” (BOWEN, 1957, p. 14-15). Ele estabelece cinco tipos de públicos que podem ser beneficiados de forma direta e indireta pela RSC, a saber:

funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com algum vínculo com a empresa. Ressaltamos que essa definição contempla o conceito mais atual de *stakeholders* (público-alvo), conforme explica Duarte (2011).

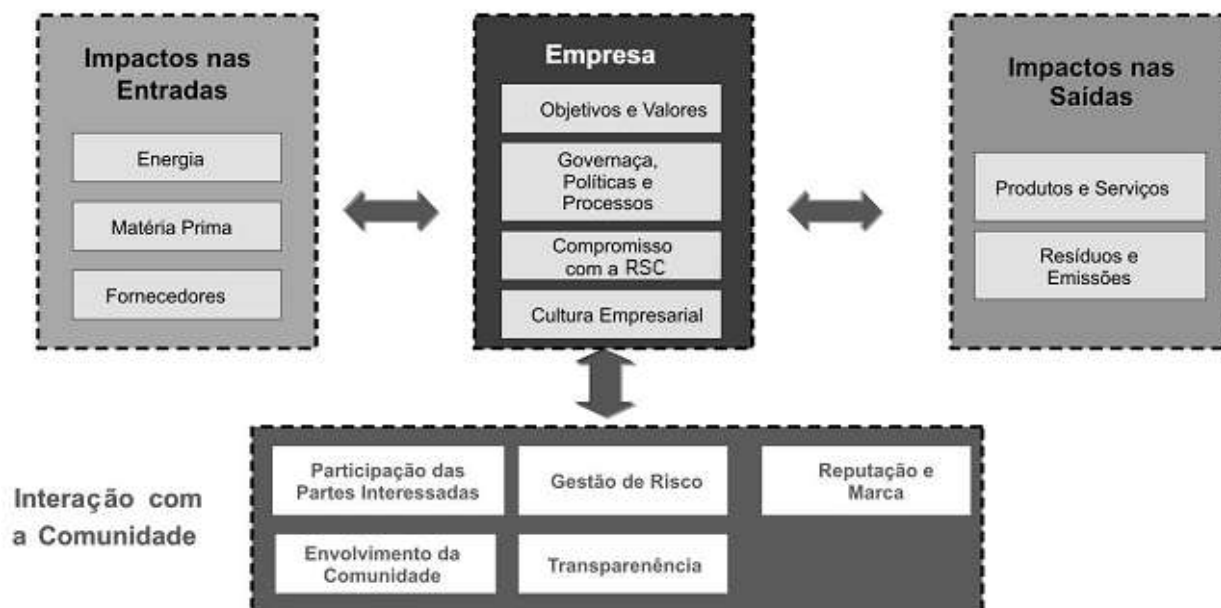
Para além dessa definição, destacamos que o conceito de RSC se relaciona intrinsecamente com o de *responsabilidade ambiental*. Isso ocorre por diversos fatores. Só que os dois conceitos não são intercambiáveis, porque, embora adotem uma filosofia comum no que toca o desenvolvimento sustentável, eles têm focos distintos: a RSC atende as necessidades dos parceiros empresa e sociedade; já responsabilidade ambiente, as do meio ambiente.

Essa diferença de foco estabelece uma complementaridade entre ambas. Por isso, alguns autores sugerem o termo *responsabilidade socioambiental*, buscando, com isso, a interação entre as duas visões (a empresarial e a ambiental) e o equilíbrio entre as suas forças. Do ponto de vista empresarial, a primeira pergunta que emana diante de qualquer aplicação é: isso será um custo ou será um investimento, a médio longo prazo? Do ponto de vista ambiental, a primeira questão a surgir é outra: envolve algum risco ambiental nessa ação? Por isso, esse conceito de responsabilidade socioambiental é ainda muito abstrato e pouco desenvolvido, a partir da revisão bibliográfica realizada neste trabalho.

Para além da discussão epistemológica do conceito, as dúvidas sobre a RSC em sua implementação são diversas. Por exemplo, os gestores das empresas não entendem, de imediato, o tempo que levará para atender todas as exigências ambientais, além de eles serem, não raras vezes, resistentes a compreender a relevância a médio e longo prazo de adotar as medidas preventivas, principalmente no mercado brasileiro. Todavia, fato notório é a preocupação constante com as gerações futuras, que, direta e indiretamente, está associada à RSC e ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Por isso, adequar as organizações aos interesses da sociedade é o que faz a RSC quando bem implementada em qualquer que seja a companhia. Isso ocorre porque a RSC leva à gestão social, que é o gerenciamento que observa e atende às demandas sociais, contribuindo com o crescimento sociocultural e econômico da companhia. Dentro desse tipo de gestão, cabe ao empreendedor e aos funcionários exercerem de modo conjunto suas funções em prol do bem comum. Podemos verificar um exemplo desse tipo de gestão social a partir do esquema representado na figura a seguir, nela estão apresentadas as principais áreas de atuação da RSC:

Figura 1 - Áreas de atuação da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Ecosteps, 2004 (<http://www.ecosteps.com.au/>).

Nesse esquema, podemos verificar que a RSC se relaciona com diferentes e diversas áreas de uma organização. Isso desmistifica que a RSC prevê apenas ações sociais, de caráter filantrópico. Bem diferente dessa visão reducionista, a RSC, quando bem implementada, está ramificada por toda a empresa, desde a produção até o consumidor final.

Para isso acontecer, é preciso rever os objetivos básicos de uma empresa sem, com isso, derrubar seus principais pilares que são: gerar lucro para seus acionistas e investidores; gerar empregos; gerar recursos para o Estado (federação, estados e municípios); prover serviços à população, dentre outros. Para tanto, a RSC retoma o conceito de desenvolvimento sustentável, que, como discutimos no tópico anterior, traz uma série de princípios e modos de articular sociedade, economia e meio ambiente.

Acrescenta-se, ainda, que os interesses das empresas não podem ferir os interesses da coletividade. Por isso, seja qual for sua atividade ou setor, a empresa deve respeitar os princípios éticos em suas decisões. Esses interesses empresariais podem ser classificados em três níveis. Em um primeiro patamar, há o interesse preliminar que é a geração de benefícios para a sociedade. No segundo lugar, existe o interesse intermediário que é o desejo de produzir mais para dominar o mercado.

No último nível, encontra-se o interesse final que é o anseio por lucro a ser distribuído aos acionistas.

Esse conjunto de interesses pode ser conflitante - especialmente o primeiro em relação aos demais. Pela natureza humana, os conflitos entre os interesses individuais e os comuns devem ser mediados pelo o Estado, o qual tenta equilibrar as diferenças por meio do controle social. Nas organizações, não é tão diferente disso. Por isso, entre empresas e acionistas não se pode focar apenas na máxima lucratividade e no domínio do mercado, pois isso pode beneficiar alguns e prejudicar toda uma coletividade. Dentro dessa disputa de forças, as empresas devem cumprir sua função social, pois, cumprindo um conjunto de objetivos sociais, elas, junto ao Poder Público, conseguirão alcançar a melhoria da qualidade de vida da população, mesmo que a longo prazo.

Em outras palavras, RSC trata do cumprimento dos deveres e obrigações das pessoas e organizações para com a sociedade em geral. Esse conceito não pode ser confundido com a responsabilidade ambiental, nem com a prática do filantropismo ou da caridade. Sua ação está indireta e diretamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Destaca-se, ainda, que a RSC também está relacionada às certificações. Em um mundo globalizado, a normatização é um instrumento importante para criar padrões tanto nos processos fabris quanto nas formas de gestão. Essas padronizações foram criadas com o objetivo de tornar as empresas competitivas entre si e habilitar que empresas em qualquer parte do mundo produzam da mesma forma e com as mesmas características, tornando, assim, factível aos consumidores estabelecer critérios para escolher, entre as empresas habilitadas, a empresa mais adequada aos seus desejos e demandas. Segundo Frey (2005), a primeira norma e mais conhecida é a *International Organization for Standardization* 9000 (ISO 9000). A ISO é uma espécie de *guarda-chuva* das normas técnicas. No Brasil, existe a Associação Brasileira de Norma Técnicas (ABNT) que transforma as normas da ISO em equivalentes nacionais, nomeada com a abreviação NBR.

Como se observa, a ISO cria normas para homogeneizar os processos produtivos entre os países. Dentre essas normas da ISO, destacamos a serie ISO 14000, pois é uma norma criada para gerir o sistema de gestão ambiental. Outra norma relevante é a ISO 26000, porque ela é uma norma especificamente empregada

para padronizar a responsabilidade social. Inclusive, esta última é utilizada para fomentar uma linguagem comum no campo da RSC.

É interessante salientar ainda que as normas da ISO adotadas pela ABNT servem para qualquer tipo de organização, incluindo aquelas que não são empresas, como, por exemplo, prefeituras, ONGs, associações, dentre outras. Outro ponto interessante é que as certificações da ISO e as normas da ABNT, além de regulamentar as práticas das organizações, agregam valor às empresas, porque, dentro do mercado de ações, quanto maior o número de certificações, maior é a pontuação das companhias.

Como vimos, a RSC é um conceito que se relaciona com diversos segmentos de uma empresa e com distintos setores de uma sociedade. No próximo tópico, vamos discutir como esse conceito se encontra dentro das estratégias corporativas e as demandas sociais. Em especial, abordaremos as ferramentas e os desafios de implementação, gestão e planejamento da RSC.

2.3 Estratégias corporativas e demandas sociais

Muitas empresas, cientes das exigências da RSC, tornam públicos seus compromissos e os divulgam em seu balanço social, implantando, inclusive, projetos sociais que impactem na sociedade em geral – essa atuação reforça a hipótese da transparência, como discutimos no tópico anterior. Dentro dessa perspectiva, há dois enfoques contrastantes. De um lado, está a visão clássica (do acionista), conforme Friedman (1997), na qual quanto menor a interferência do Estado, melhor as leis da economia atuaram sobre a sociedade. Com isso, esse economista norte-americano assevera que a única responsabilidade da administração é obter o máximo de lucro nos negócios. Essa postura vai contra a proposta da RSC e, indiretamente, também contra os princípios de um desenvolvimento sustentável. Os principais argumentos dessa perspectiva são que as atividades promovidas pela RSC trazem lucros reduzidos, elevam os custos tanto no processo quanto na gestão e, por fim, acabam diminuindo as potencialidades dos negócios.

De outro lado, a visão socioeconômica promovida por Samuelson (1980), também um economista norte-americano, define que todas as organizações devem ter interesse pelo bem-estar social e não só pelos lucros. Nessa perspectiva, defende-

se o lucro em longo prazo, uma melhor imagem pública dos negócios e uma redução nos impostos por estarem contribuindo com a redução dos impactos ambientais em seus processos e produtos. Cria-se, assim, uma melhor qualidade de vida, além da perpetuação do sistema ambiental onde a companhia está inserida.

Para além da disputa entre essas visões contrastantes, podemos pensar que há, pelo menos, três setores envolvidos. O Estado é o primeiro setor; o mercado, o segundo e as entidades da sociedade civis organizadas, o terceiro. Observando essa tríade, o terceiro setor é contemplado apenas na segunda perspectiva. Isso ocorre, porque esse terceiro setor é constituído principalmente por organizações privadas sem fins lucrativos cujo objetivo final é o desenvolvimento político, econômico, cultural e social do meio em que atuam. Logo, a visão econômica da primeira visão não pode ser aplicada a esse setor.

Destaca-se também que, nos países subdesenvolvidos, a iniciativa privada assume parte da responsabilidade do governo. Se aplicarmos somente a primeira proposta econômica, esse fato seria considerado uma exceção, sendo que, em muitas nações, ele é a ocorrência mais frequente. Acrescenta-se, ainda, que, mesmo em países desenvolvidos, encontramos entidades do terceiro setor agindo em defesa dos interesses coletivos. Por isso, a visão econômica que só pensa no lucro ignora a existência e ação desse terceiro setor.

Outro grave equívoco – agora não mais de ordem epistemológica, mas prática – é que muitos gestores confundem projeto social com ação social, ato de caridade ou alguma ação semelhante. Ao invés de implementar um projeto social consistente e eficiente como a geração de aumento de receita dos funcionários por meio de planos de treinamento/incentivo ao estudo, muitos gestores realizam confraternizações sazonais e não regulares. Como já enfatizamos, RSC não é filantropia.

Por isso, um projeto social precisa ser antecedido por um planejamento coerente com as demandas de cada empresa. Desse modo, a empresa melhora sua produtividade e amplia a geração de empregos, realizando ações coordenadas entre a gestão e a operação. Exemplo disso é a *educação continuada*.

Esse tipo de projeto social é, atualmente, muito comum nas organizações de médio e grande porte. Isso ocorre, porque a educação continuada é uma forma de atualizar o conhecimento junto aos funcionários e habilitá-los a serem multiplicadores desse conhecimento dentro da própria empresa e também fora dela. Para tanto, a empresa oferece cursos e palestras dentro da organização, seja para o quadro de

seus funcionários, seja para a comunidade local. Esse processo educacional cria uma cadeia de formação que qualifica a mão-de-obra.

Salientamos também que a RSC também está presente na organização do Poder Público. Arrecadação do setor público, originária da responsabilidade fiscal, deve atender a necessidades e desejos da população. Com isso, o Estado cumpre a sua parte na responsabilidade social, de forma geral. Em nossa legislação, já existe a lei da responsabilidade fiscal que determina a correta prestação de contas do Estado. Está em curso, atualmente, negociações no Congresso Nacional para a criação de uma lei de responsabilidade social, baseada na ISO 26000, que normatizará com maiores detalhes as obrigações do Estado para com a sociedade que o mantém.

Voltando a discussão entre as duas visões econômicas, podemos dizer que as organizações que seguem a visão socioeconômica buscam reduzir custos e aperfeiçoar a qualidade para oferecer produtos bons e baratos para a sociedade. Só que o processo de redução de custos atende a filosofia da RSC. Outra possibilidade é a de fazer o repasse dos custos dos projetos sociais da RSC ao preço final do produto. Nessas situações, o consumidor entende que, pelo produto estar atendendo a uma demanda social, seu custo é maior. É o que acontece com os alimentos orgânicos que, por serem livres de agrotóxicos, em geral, são mais custosos. Por isso, os consumidores, ao optarem por pagar mais caro no produto, devem ter a consciência e percepção de que o dinheiro será investido na sustentabilidade do projeto e dos valores da RSC. Eis um desafio da visão socioeconômica.

Se há adversidade, também existem diversos benefícios com a implementação da RSC, conforme podemos nota no quadro a seguir, de Bezerra (2007, p. 41):

Quadro 4 – Benefícios aos negócios com a implementação do RSC

Benefícios aos Negócios	
Melhoria na eficiência operacional	Preserva a licença de operação
Realça os valores e a reputação	Promove a inovação
Atrai e retêm consumidores	Aumenta o acesso ao capital
Realça o capital humano e intelectual	Constrói e mantém valor para os acionistas
Melhora a gestão de risco	Gera maiores retornos
Atrai e retêm funcionários talentosos	Identifica novas oportunidades

Fonte: Dados organizados por Bezerra (2007, p. 41) do *Projeto Sigma*.

Todos esses benefícios apontados no Quadro 4, a partir do estudo de Bezerra (2007), confirmam que a RSC agrega valores positivos às empresas. Com isso, desmistifica-se que a RSC seja apenas uma obrigação, porque, embora ela seja prevista pelos dispositivos legais, ela impacta de forma favorável as políticas de gestão, organização e reputação das companhias. Daí dizermos que a RSC pode resultar em bônus, muito mais do que ônus, às organizações que a implementarem.

Outro aspecto que deve ser considerado na implementação de uma RSC é o custo social de cada produto ou serviço, conforme explica Duarte (2011), em seu *Dicionário de administração e negócios*. Esse custo é uma estimativa, muitas vezes intangível, das perdas e transtornos causados aos clientes, à sociedade, ao meio ambiente e à própria empresa com sua produção, circulação e possível descarte. A ideia desse custo social não é penalizar a empresa, mas criar a consciência e cultura de dirimir esse custo.

As empresas que adotam RSC, portanto, têm que estabelecer uma ética social corporativa para conseguir diminuir esse custo social. Para tanto, as organizações devem cumprir exigências legais, como por exemplo, contratar portadores de necessidades especiais e, em consequência, fazer as devidas adaptações no local de trabalho desse funcionário. Contudo, esse cumprimento das leis não deve ser realizado com o intuito exclusivo de evitar penalidades – como prevê a hipótese da exclusão, discutida no tópico anterior. Diferentemente disso, deve realizar essas

ações sociais com a devida coerência às necessidades éticas e profissionais do setor, promovendo os valores da cidadania e do bem-estar social.

É notório que existem falhas no setor público que permitem utilizar esses dispositivos legais de forma indevida, fazendo que as empresas realizem ações que, em hipótese, deveriam ser obrigações do Poder Público. Mesmo que as empresas realizem essas obrigações, isso não lhes garante o cumprimento da ética social. Esta, de fato, se manifestará quando a RSC não for mais uma das obrigações, mas sim, uma parte do próprio fazer empreendedor de cada companhia.

Um componente muito apreciado para se verificar a aplicação da RSC é o *balanço social*. Ele é um instrumento que permite as organizações relatarem anualmente todas as atividades desenvolvidas em prol da RSC. É um documento que, em geral, é formalizado em tópicos que indicam os compromissos em benefício da sociedade efetuados de acordo com o planejamento da companhia. Ele é também um componente probatório que demonstra que a empresa não visa somente gerar lucros em sua atividade, mais também beneficiar a sociedade onde está inserida.

Nesse balanço, são mencionados os valores investidos com o objetivo de trazer retorno à sociedade, além de informações sobre projetos implantados na área social e cultural. Podemos encontrar ainda as seguintes informações: a relação das ações da empresa ligadas ao contexto social interno (auxílio transporte, auxílio creche, previdência privada, etc.) e externo (esporte, saneamento, cultura, etc.), valores monetários despendidos com treinamento de funcionários, qualidade de vida no trabalho, etc. Um dos primeiros países a usar essa abordagem socioeconômica foi à França em 1968.

No Brasil, as primeiras discussões sobre o assunto aconteceram nos anos 1970. Inicialmente, esses balanços sociais apareceram mais como uma curiosidade do que como uma ação a ser adotada, uma vez que não existe, até então, uma legislação específica que obrigue as empresas a abrir mão desse recurso em prol de ações sociais ou que divulgasse suas ações sociais.

Sobre essa transformação nas exigências legais no Brasil, Milaré (2005) faz um importante apanhado histórico, enfocando principalmente o *Direito ambiental*. Podemos a partir da citação a seguir compreender como esse processo de transparência foi paulatino e moroso em nossa legislação, principalmente no concernente ao direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado:

A *Constituição do Império*, de 1824, não fez qualquer referência à matéria [ambiental], apenas cuidando da proibição de indústrias contrárias à saúde do cidadão (art. 179, n. 24). Sem embargo, a medida já traduzia certo avanço no contexto da época. O *Texto Republicano* de 1891 atribuiu competência legislativa à União para legislar sobre as suas minas e terras (art. 34, n. 29). A *Constituição de 1934* dispensou proteção às belezas naturais, ao patrimônio histórico, artístico e cultural (arts. 10, III, e 148); conferiu à União competência em matéria de riquezas do subsolo, mineração, águas, florestas, caça, pesca e sua exploração (art. 5º, XIX, j). A *Carta de 1937* também se preocupou com a proteção dos monumentos históricos, artísticos e naturais, bem como das paisagens e locais especialmente dotados pela natureza (art. 134); incluiu entre as matérias de competência da União legislar sobre minas, águas, florestas, caça, pesca e sua exploração (art. 16, XIV); cuidou ainda da competência legislativa sobre subsolo, águas e florestas no art. 18, 'a' e 'e', onde igualmente tratou da proteção das plantas e rebanhos contra moléstias e agentes nocivos. A *Constituição de 1967* insistiu na necessidade de proteção do patrimônio histórico, cultural e paisagístico (art. 172, parágrafo único); disse ser atribuição da União legislar sobre normas gerais de defesa da saúde, sobre jazidas, florestas, caça, pesca e águas (art. 8º, XVII, 'h'). A *Carta de 1969*, emenda outorgada pela Junta Militar à *Constituição de 1967*, cuidou também da defesa do patrimônio histórico, cultural e paisagístico (art. 180, parágrafo único). No tocante à divisão de competência, manteve as disposições da Constituição emendada. Em seu art. 172, disse que “a lei regulará, mediante prévio levantamento ecológico, o aproveitamento agrícola de terras sujeitas a intempéries e calamidades” e que o “mau uso da terra impedirá o proprietário de receber incentivos e auxílio do Governo”. Cabe observar a introdução, aqui, do vocábulo ecológico em textos legais. A partir da *Constituição Federal de 1988* o meio ambiente passou a ser tido como um bem tutelado juridicamente. Como bem coloca José Afonso da Silva (2004, p. 46), “a Constituição de 1988 foi, portanto, a primeira a tratar deliberadamente da questão ambiental”, trazendo mecanismos para sua proteção e controle, sendo tratada por alguns como “Constituição Verde” (MILARÉ, 2005, p. 183).

Como pudemos acompanhar pela digressão de Milaré (2005), a matéria ambiental demorou para entrar na pauta legislativa. Contudo, nos tempos atuais, algumas entidades como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) solicitam às empresas de capital aberto e que tenham nível de governança corporativa que publiquem seu balanço social frequentemente, além de observarem com atenção às normas de segurança e preservação ambiental.

Outra metodologia aplicada nas organizações é o *Endomarketing Social*. Esta é usada para passar uma imagem positiva para os funcionários; estes, então, levam essa imagem para clientes e para a sociedade em geral. Nessa perspectiva, o funcionário é o multiplicador das ações que a empresa implementa. Isso traz vantagens para a empresa, como, por exemplo, a retenção de talentos, a valorização social e econômica da organização e a melhor qualidade de vida no trabalho, etc.

Para tanto, em geral, as empresas fazem uso do *Marketing Institucional*. Este é uma especialidade do marketing cuja finalidade é divulgar uma imagem positiva da

empresa para a sociedade. Isso facilita a aceitação das organizações e de seus produtos, refletindo, então, no aumento das vendas, nas negociações com o governo, na autoestima dos funcionários, dentre outros aspectos.

Outros documentos que auxiliam na evidenciação do cumprimento da RSC é o *Relatório de Impactos ao Meio Social* (RIMS), também chamado de *Estudo de Impactos Sociais* (EIS). Ele é antes de tudo um dever das organizações para com o Estado, uma vez que elas devem elaborá-lo antes de se iniciar qualquer empreendimento no meio social. Isso ocorre, porque nele são explanados os impactos (legais, médicos, psicológicos, etc.) que a sociedade sofrerá em virtude da atividade a ser implantada. Logo, essa análise permite obter um panorama dos impactos e riscos que poderão surgir a implantação de determinado projeto.

Em específico sobre a matéria ambiental, o instrumento que efetua a análise destes impactos é o *Relatório de Impactos ao Meio Ambiente* (RIMA). Esse instrumento é essencial quando se pensa em expandir os negócios ou quando o negócio está na fase de implantação. Como ele é um instrumento requeridos pelos órgãos de regulamentação ambiental, essas entidades se utilizam do RIMA para validar qualquer autorização do ponto de vista da industrialização, comercialização ou prestação de serviços.

De acordo com Duarte (2011), outra prática bastante comum é o *benchmark*. Esse termo é utilizado quando uma empresa pretende espelhar-se nas ações de outra empresa. É uma estratégia objetiva com eficiência a implantação de um projeto a partir dos resultados e da experiência angariados com a observância das ações da outra empresa. Dessa forma, a partir do espelhamento, busca-se entender o funcionamento de determinadas etapas, quais problemas ocorreram, quais soluções foram encontradas e de que maneira essa organização conseguiu minimizar os impactos negativos na implantação desse determinado projeto. Com isso, a companhia consegue, por sua vez, melhorar a gestão de riscos, pois ela aperfeiçoa os modelos de ação já implementados. Ganha-se, ainda, tempo e eficiência, diminuindo os impactos na implementação dos processos.

Segundo o *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com os seus líderes mundiais, realizado, em geral, para obter informações que possam ajudar a melhorar o nível de desempenho da organização.

Em continuidade a esse processo, o próximo passo é programar um sistema de informação.

Esse instrumento é outra importante ferramenta para os gestores na hora da tomada de decisão. Por meio dele, é possível levantar as necessidades e os resultados obtidos na evolução dos projetos. Além disso, esses sistemas de informação servem para atualizar todos os dados relativos ao mercado, podendo, inclusive, desenvolver pesquisas para levantar informações sobre os desejos da sociedade antes de definir os próximos passos do projeto. Ele também poderá compartilhar a visão geral do projeto com todos os envolvidos na implantação do projeto.

Ressaltamos, ainda, que, na evolução desse processo de normatização com a ISO e a ABNT, as empresas tiveram que estabelecer uma entidade para certificação dos passos adotados neste processo de RSC. No Brasil, um dos primeiros representantes nessa área, certificado pela ONU, foi o Instituto Ethos (www3.ethos.gov.br). Essa entidade estabelece uma ferramenta de uso interno que avalia a gestão das práticas de RSC, o planejamento de estratégias e o monitoramento do desempenho da empresa. São sete as etapas que as empresas devem monitorar internamente. Esses indicadores abrangem os seguintes temas: (a) valores, transparência e governança; (b) público interno; (c) meio ambiente; (d) fornecedores; (e) consumidores e clientes; (f) comunidade; (g) gestão social e (h) cultura social e mudança. Expliquemos um pouco sobre cada um desses indicadores.

Sobre o indicador (a), ele prevê valores e princípios éticos com base na cultura da empresa. Esses valores orientam a conduta e fundamentam a missão social. Em geral, eles indicam a forma como a empresa deve atuar para beneficiar a sociedade (realização profissional dos empregados; benefícios para os parceiros; preservação e defesa do meio ambiente e retorno para os investidores). Nesse trabalho, a transparência nos objetivos e os compromissos éticos são fatores indispensáveis, sendo eles, inclusive, que devem fortalecer a legitimidade social das atividades da empresa.

No concernente ao indicador (b), não basta respeitar os direitos dos trabalhadores (legislação trabalhista). A empresa deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho. Para com isso, estreitar as relações com os empregados e, assim, proporcionar maior bem-estar social.

No que se refere ao indicador (c), a sustentabilidade da economia florestal deve criar um sistema de gestão que assegure que a empresa não contribua com a exploração predatória e ilegal das florestas. Desse modo, todos os produtos utilizados nos escritórios e nas fábricas como papel, embalagens, lápis, dentre outros, devem respeitar os dispositivos legais. O mesmo se aplica aos materiais como madeiras para construção civil e para móveis, óleos, ervas e frutas utilizadas na fabricação de produtos. Todos devem ser extraídos legalmente, para que, assim, as empresas colaborem para o combate ao desmatamento e à destruição dos bens naturais.

Sobre o indicador (d), deve-se fazer cumprir os contratos estabelecidos com fornecedores aprimorando suas relações de parceria. Para tanto, é imprescindível transmitir os valores de seu código de conduta aos fornecedores, bem como fortalecer a cadeia de fornecedores, desenvolvendo os elos mais fracos e valorizando a livre concorrência. Esses são apenas alguns das diretrizes que devem ser aplicadas com relação aos fornecedores e às práticas de comércio realizados com eles.

No que se refere ao indicador (e), deve-se investir no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis (sem riscos à saúde). Além disso, é necessário tornar visíveis, por meio da publicidade, as informações detalhadas dos produtos e/ou serviços prestados, incluindo-as, quando possível, nas embalagens. Assegurar o suporte para o cliente antes, durante e após é outro ponto fulcral. Com essas práticas, a empresa conseguirá alinhar-se aos interesses do cliente e, assim, satisfazer suas necessidades.

No tocante ao indicador (f), deve-se investir em ações que beneficiem a comunidade o que é uma contrapartida justa, uma vez que a comunidade fornece infraestrutura e capital social (empregados e parceiros) à empresa. Ao se fazer esses investimentos, tem que se observar e respeitar os costumes e as culturas locais. Para isso é necessário, ainda, se empenhar na educação e na disseminação de valores sociais como parte da política de envolvimento comunitário da empresa com a sociedade.

No que se refere ao indicador (g), a gestão social deve iniciar nas organizações atendendo às necessidades dos funcionários. Depois de sanadas essas necessidades, a empresa pode elaborar projetos e ações sociais buscando beneficiar comunidade local e a sociedade em geral. Alguns fatores podem limitar a gestão social, entre eles, destacam-se a influência cultural, a capacidade financeira, a burocracia interna e externa etc. Por isso, a empresa tem que se empenhar em realizar

suas ações de forma paulatina e continuada, mesmo que haja imprevistos durante a execução de seus projetos sociais.

No que tange o indicador (h), entende-se que a cultura organizacional é um conjunto complexo que agrupa uma série de diferentes componentes: crenças, conhecimentos, arte, lei, costumes, dentre outras capacidades e hábitos essencialmente humanos. É por isso que, para implementar um modelo de gestão eficiente, é imprescindível alinhar os conceitos dentro da cultura organizacional da empresa. Adotando essa premissa, as mudanças culturais devem ser implementadas de forma gradativa, o que diminui as resistências. Por exemplo, quando ocorrem fusões corporativas esses choques de culturas podem trazer problemas se as mudanças de gestão e organização forem implementadas de forma abrupta.

Não se pode esquecer, ainda, que as mudanças culturais abrangem todos os níveis hierárquicos e todos os funcionários. Por conseguinte, todos esses grupos devem ser observados para que essas mudanças possam ter sucesso em sua implantação. E para gerir essas mudanças, deve-se criar um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS).

Essa é outra importante ferramenta para o gerenciamento da RSC nas empresas. Ela consiste basicamente em criar um planejamento com metas e prazos a serem cumpridos durante a implantação, avaliando a cultura da organização e os riscos inerentes durante a evolução do projeto. É importante ressaltar nesse planejamento tanto os erros que possam desmotivar a equipe quanto os riscos que possam levar a uma perda de tempo e dinheiro, ou ainda, a dano físico.

Como podemos acompanhar, atualmente, as organizações possuem diversas ferramentas e possibilidades para implementar, gerir e planejar a RSC. Compreendemos, também, alguns dos desafios mais comuns quando se quer criar uma RSC em sua organização. No próximo tópico, vamos finalizar esse capítulo discutimos sumariamente alguns aspectos mais gerais sobre meio ambiente, sociedade e ética que não foram até agora abordados.

2.4 Sociedade, ética e meio ambiente

A partir da discussão dos tópicos anteriores, constatamos que a sustentabilidade se tornou uma parte importante da sobrevivência das empresas no

mundo dos negócios. Isso ocorreu porque houve uma confluência de fatores, desde uma maior conscientização ambiental até a criação de dispositivos legais nacionais e internacionais. Com isso, o desenvolvimento sustentável passou a ser uma meta comum na agenda da maioria das empresas de médio e grande porte.

O desenvolvimento sustentável passou a aliar diversas áreas nos mais distintos setores da sociedade. Para se estabelecer o processo sustentável, há a necessidade de planejar e executar as ações sobre a visão local e global, levando em conta as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Essa tarefa não é, portanto, algo simples. Ela exige uma mudança, por vezes radical, em termos de comportamentos tanto empresarial como pessoal. No Brasil e no mundo, a vanguarda do setor empresarial acompanha essas alterações e procura corresponder, aprendendo a agir com foco nessas três dimensões: a econômica, a social e a ambiental

Os setores empresariais modernos evoluíram nesse sentido, pois eles, impulsionados pelos desejos e tendências dos consumidores, recorrem cada vez mais aos valores da cidadania, como, por exemplo, ética, justiça e transparência para tomarem suas decisões de compra. A ideia da sustentabilidade, por si só, não poderá nos tirar das crises econômicas, sociais, ambientais e políticas vivenciadas contemporaneamente. No entanto, ela nos incentiva a nos reconhecer como um todo, isto é, unidades interdependentes de um mesmo corpo.

Uma das perguntas que surge diante desse panorama é: com a mudança do padrão de ação no mundo, conseguiremos reverter as ameaças climáticas, por vezes, aparecem estampadas nos jornais pelo mundo? A resposta é ainda incerta. Todavia, o caminho do desenvolvimento sustentável, a partir de um prisma socioeconômico, é mais atraente do que de um crescimento desenfreado, regido pela lógica do maior lucro.

No mínimo, um mundo melhor é consenso universal. Por isso, a RSC, em última instância, trabalha a consciência ambiental das empresas e de seus grupos de interesse para que as gerações futuras tenham todas as possibilidades de usufruírem de um sistema socialmente justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero. Esse é o princípio do desenvolvimento sustentável ao conceito de RSC.

Sustentabilidade, portanto, é uma filosofia de vida pela qual devemos cuidar bem do presente para que as gerações futuras tenham também a possibilidade de desfrutar dos avanços tecnológicos e da natureza. Quanto mais pessoas, empresas e instituições se envolverem nessa jornada, melhores condições de vida conseguiremos

no futuro próximo. Por isso é importante que cada um faça a sua parte, pois estaremos estimulando mais e mais ações positivas.

Dentro desse jogo de forças das ações ditas positivas, a *Moral* é uma palavra bastante recorrente. Dentre as suas diversas acepções filosóficas e sociológicas, entendemos que ela seja um conjunto de normas, regras de conduta ou costumes aceitos pelos indivíduos de uma determinada região em uma determinada época. Ela, em geral, aparece com valor de julgamento em situações em que a pessoa agiu bem ou mal a partir do critério do respeito ou não ao conjunto de normas e costumes vigentes.

Dentre as várias acepções filosóficas e concepções teóricas, *Ética* é, por sua vez, uma reflexão sobre os princípios que servem por base para a moral. Está ligada ao caráter ou modo de ser do indivíduo. Não é rígida como uma lei, mas enfoca as consequências das ações humanas, tratando, assim, também dos juízos de valor vigentes em uma sociedade. Como se pode inferir, muitas vezes ética e moral se confundem.

As dimensões da sustentabilidade sobre a ótica do social propiciam ao corpo funcional um ambiente seguro de trabalho, no qual não existam graves problemas de segurança. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável é uma proposta que se associa aos princípios éticos de cada indivíduo e também ao conjunto de normas e costumes que compõem a moral. Logo, sustentabilidade também é um tema que dialoga com a ética e a moral de nossa sociedade. Compreendido esse aspecto filosófico-comportamental, tratemos do prisma ambiental.

Quando tratamos da perspectiva ambiental, há a necessidade de se preocupar com a eficiência ecológica nos processos produtivos. Segundo esse prisma, quando se adota uma produção limpa, consegue-se estabelecer uma postura de responsabilidade ambiental. Com isso, evita-se contaminar o ambiente, respeitando o equilíbrio geral. Para tanto, é preciso alinhar as dimensões econômicas (organizações empresariais), as sociais (sindicatos e associações) e as ambientais (entidades ambientalistas). É o diálogo constante que pode agremiar essa tríade, porque, embora sejam unidades autônomas, elas não são autossuficientes, haja vista que não vivem isoladas. Em última instância, elas precisam uma da outra para continuarem existindo. É essa consciência de interdependência que o aspecto ambiental resgata: todos nós fazemos parte de um mesmo organismo vivo, o Planeta Terra.

Uma ferramenta bastante disseminada para rever as ações humanas é a aplicação do tripé: *Reduzir, Reutilizar e Reciclar*. Quando se aplica esses três componentes, o resultado é uma ação de RS. E quando isso é feito em uma organização, a resultante é uma RSC.

O *processo de reduzir* estabelece a relação de como o consumidor pode optar por produtos de longa duração e com menos quantidade possível de embalagens. Por exemplo, ele pode comprar produtos a granel em vez de adquirir produtos embalados. Já o *processo de reutilizar* orienta como podem ser aproveitados as embalagens ou produtos que permitam uma utilização ilimitada. Um exemplo desse processo são as pilhas recarregáveis, pois elas podem ser utilizadas várias vezes, evitando, assim, o descarte automático efetuado após o uso completo das baterias das pilhas comuns. Por último, o *processo de reciclar* estabelece a possibilidade de transformar a embalagem em matéria-prima novamente. Exemplos clássicos são as embalagens de vidro, de alumínio ou papel, todos esses são materiais que podem ser reutilizados, economizando, assim, as suas matérias-primas originais, o consumo de energia e de tempo em sua produção. Como se percebe, sociedade, ética e meio ambiente são temas interdependentes quando se trata de RSC e de desenvolvimento sustentável.

No próximo capítulo, descrevemos as fases de implantação do PEA e as suas principais características. Antes disso, discutimos um pouco do contexto do setor de papel e celulose no Brasil nos anos de 1990 a 1997, o escopo selecionado para este trabalho. É bastante relevante entendermos esse panorama, porque o PEA foi o primeiro programa de RSC do setor de celulose e papel, que foi planejado e executado de forma linear e sistematizada.

3 IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL

3.1 Cenário empresarial do setor de papel e celulose

Segundo Gil (2002, p. 45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com objetos da pesquisa”. A escolha dessa linha de pesquisa deve às próprias características do objeto de análise, o PEA. Esse Programa produziu uma diversidade muito rica de materiais e atividades práticas no setor de papel e celulose no País.

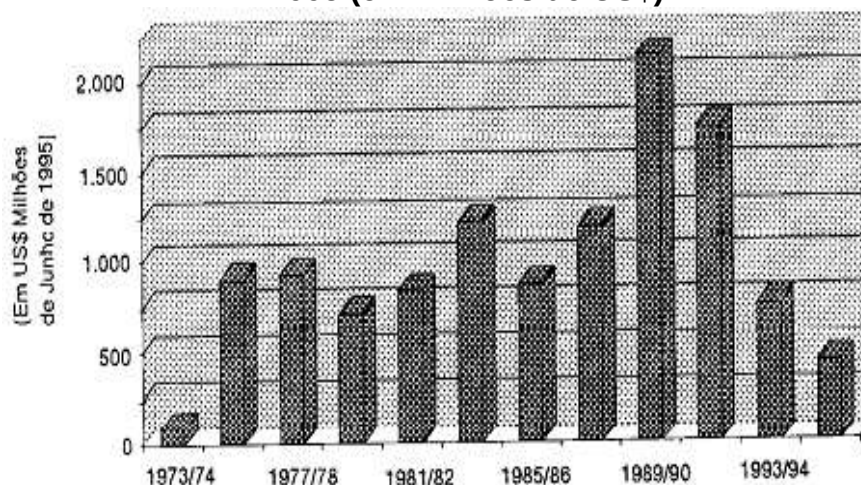
Antes deste estudo, toda essa diversidade não havia sido estudo de forma científica, apenas técnica e historiográfica pelos seus dirigentes. Como o autor desta dissertação fez parte da implementação e execução desse Programa, ele teve todo o acesso e a oportunidade de investigar e resgatar esse conteúdo, principalmente no período recortado para este trabalho, os anos de 1990 a 1997. Como já evidenciamos, esse período de implementação é bastante relevante, porque ele é pouco estudado pela literatura e, também, existem poucos documentos que registraram esse momento peculiar da história empresarial brasileira.

Este estudo de caso se lança a responder como e por que as IPS optaram pelo caminho mais longo da educação ambiental para promover a RSC. Essa proposta das IPS foi inusitada para a época de 1990, porque, em geral, as empresas do setor de celulose e papel optavam por medidas reparadoras quando era necessário – isto é, somente em casos de acidentes de trabalho, danos ambientais, crises energéticas, dentre outros fatores de urgência e emergência.

Além disso, outro aspecto dessa iniciativa bastante relevante é que ela representou investimentos na ordem de US\$ 1,5 milhões ao longo de sete anos de implementação do PEA. Esse montante ultrapassou a maioria dos recursos injetados em seus projetos sociais pelas outras empresas brasileiras naquele momento. Eis a importância que a companhia deu ao projeto e o risco que ela enfrentou.

Outro dado saliente dentro desse panorama é que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também investiu mais vultuosamente no setor de papel e celulose nos anos de 1989/ 1990. Se cotejarmos com os anos anteriores, é exatamente na passagem de 1989 para 1990 que BNDES faz o maior investimento que o setor tinha recebido até aquele momento. Podemos verificar isso a partir do gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Investimento do BNDES no setor de papel e celulose entre 1937 e 1995 (em milhões de US\$)



Fonte: Dados do BNDES, divulgados por Macedo e Valença (1995, p. 161).

Conforme podemos acompanhar pelo Gráfico 3, divulgado primeiramente por Macedo e Valença (1995, p. 161), os investimentos de 1937 até 1986 oscilam na ordem U\$ 1,25 milhão. A partir de 1989/1990, os investimentos ultrapassam o teto de U\$ 2 milhões, um aumento de mais de 60% dos valores anteriores. Depreende-se disso que o setor de papel e celulose estava sendo reorganizado naquele momento e que o Poder Público estava financiando muitas dessas mudanças.

Esse maior investimento fez com que a produção brasileira crescesse a um nível bastante favorável. Destacamos, também, que a produção de papel nesse momento aumentou em todo o mundo, não somente no território nacional. Podemos verificar isso a partir da Tabela 1, na qual se evidencia o montante total da produção mundial do setor de papel, dividido pelos seus diversos segmentos, no período de 1980 a 1994:

Tabela 1 – Produção mundial de papel no período de 1980 a 1994 (em milhões de tonelada)

TIPO	1980	1990	1994 ^a
Embalagem	59,2	87,5	98,2
Imprimir/Escrever	41,7	68,7	81,0
Imprensa	25,5	33,2	33,8
Cartão	28,8	25,7	27,0
Sanitários	8,9	13,4	15,5
Especial/Outros	7,0	10,2	13,0
Total	171,1	238,7	268,5

Fonte: Dados editados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em consonância com os da Pulp & Paper International (PPI) – *Annual Review*, e, posteriormente, divulgados por Macedo e Valença (1995, p. 152)

^a Estimativa BNDES

Como se pode observar, a estimativa de 1994 (268,5 milhões de toneladas) aponta um aumento maior que 50% da produção mundial de papel do ano de 1980 (171,1 milhões de toneladas), sendo que os dados concretos de 1990 já evidenciam um acréscimo de quase 40% (238,7 milhões de toneladas). Isso demonstra que o setor de papel e celulose estava bastante aquecido naquela ocasião (1990). Era, portanto, um momento estratégico para se investir no setor para que ele se desenvolvesse.

Todos esses fatores nos ajudam a explicar porque as IPS tomaram a iniciativa de implementar o PEA. Esse projeto acabou sendo o primeiro programa de longo prazo estabelecido no setor de celulose e papel. Ele foi orientado para o público interno em uma primeira etapa e, depois, ao público externo nas etapas subsequentes. Os resultados obtidos por esse Programa foram homenageados e premiados pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJ) e pelo – Conselho Regional de Relações Públicas (CONRERP), dentre outras organizações. Em função desse reconhecimento, o Programa passou a ser referência em programas de *benchmark* para empresas do setor de celulose e papel, produtos petroquímicos, florestal, dentre outros.

Quando a VCP incorporou as IPS, o Programa se manteve e foi expandido pela nova gestora. Para entendermos um pouco mais sobre o grupo Votorantim e sua trajetória, resgatamos o relato de Lins e Silva (2009) sobre a história de sucesso e empreendedorismo do grupo:

A origem da VCP remonta ao início da década de 50, quando o empresário e senador José Ermírio de Moraes – cofundador do Grupo Votorantim ao lado do sogro Antônio Pereira Ignácio –, inicia uma plantação de 80 milhões de pés de eucalipto na região de Capão Bonito, interior do Estado de São Paulo, alimentando o desejo de atuar no setor de Celulose e Papel. A partir de então, a Votorantim faz diversos investimentos no setor, mas apenas em 1988 o sonho de uma fábrica própria vira realidade: junto com o BNDES, a Votorantim adquire o projeto Celpav (Celulose e Papel Votorantim), da antiga Cia. Guataparã de Papel e Celulose, para implantação de uma fábrica integrada de papel e celulose em Luiz Antônio, cidade próxima a Ribeirão Preto (SP). Em 1992, a aquisição da Papel Simão S.A. adiciona ao Grupo Votorantim uma capacidade de 220 mil toneladas por ano (ton./ano) de celulose e 250 mil ton./ano de papel em quatro unidades produtoras, além de uma distribuidora, a KSR. Com sua capacidade crescente de produção, a Votorantim consolida, em 1995, a Celpav e as fábricas adquiridas do Grupo Simão em uma única holding – a VCP (Votorantim Celulose e Papel), que já nasce como a terceira maior empresa do setor no País. Hoje [2009], segundo os rankings dos jornais Gazeta Mercantil, Valor Econômico e da revista Exame, é a maior empresa do setor de Celulose e Papel do Brasil (LINS; SILVA, 2009, p. 100).

Como se pode apreender, o investimento do BNDES no Grupo Votorantim e, depois, a aquisição das IPS fizeram com que a VCP se tornasse uma das maiores empresas dentro do setor de celulose e papel. Podemos verificar isso na seguinte tabela que evidencia os principais produtores brasileiros de papel em 1994:

Tabela 2 – Principais produtores brasileiros de papel – 1994 (em mil toneladas)

EMPRESA/GRUPO	PRODUÇÃO	%
Grupo Klabin	914	16,2
Grupo Suzano	634	11,2
Grupo Votorantim	525	9,3
Grupo Ripasa	354	6,3
Champion	338	6,0
Igaras	307	5,4
Rigesa	249	4,4
Grupo Trombini	232	4,0
Pisa	158	2,8
Inpacel	134	2,4
Outros	1.809	32,0
Total	5.654	100,0

Fonte: Dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC), divulgados por Macedo e Valença (1995, p.158).

Como se pode constatar na Tabela 2, a VCP se tornou em 1994 a terceira maior produtora de papel do País, sendo ultrapassada apenas pelo Grupo Klabin e Grupo Suzano, respectivamente. Além de produzir muito, a VCP diversificou os tipos de papel produzidos, como podemos verificar na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Produção brasileira de papel por tipo e por produtores em 1994 (em mil toneladas)

EMPRESA/GRUPO	EMBA-LAGEM	IMPRIMIR/ESCREVER	IMPRESSA	CARTÃO	SANITÁRIOS	ESPECIAIS
Grupo Klabin	598	59	116	3	124	15
Grupo Suzano	0	491	—	132	10	—
Grupo Votorantim	36	442	—	5	—	42
Grupo Ripasa	—	244	—	108	—	2
Champion	—	338	—	—	—	—
Igaras	307	—	—	—	—	—
Rigesa	249	—	—	—	—	—
Grupo Trombini	225	4	—	—	—	2
Pisa	—	20	138	—	—	—
Inpacel	3	130	—	0	—	—
Outros	1.203	97	10	314	295	72
Total	2.441	1.825	264	562	429	133

Fonte: Dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC), divulgados por Macedo e Valença (1995, p.158).

A VCP, em 1994, tinha sua maior produção direcionada para o papel do tipo imprimir/escrever (491 mil toneladas). A segunda maior produção era de papeis especiais (42 mil toneladas); depois, vinha as embalagens (36 mil de toneladas) e, por fim, o segmento de papel cartão (5 mil toneladas). A sua concorrente Suzano concentrava também sua produção no papel específico para imprimir/escrever (491 mil toneladas). Já o Grupo Klabin se segmentou majoritariamente no papel voltada às embalagens (598 mil toneladas), embora seja a única a possuir uma grande produção em todos os tipos de papel comercializados naquele período no Brasil.

Essa produção diversificada das grandes produtoras de papel e celulose fazia com que o Brasil se destacasse no *ranking* mundial entre os maiores produtores e também entre os maiores consumidores de papel. Podemos verificar isso a partir dos dados tabelados a seguir:

Tabela 4 – Maiores países produtores e consumidores de papel em 1994 (em milhões de toneladas)

PRODUTORES	MILHÕES DE t	1994/80 (% a.a.)	CONSUMIDORES	MILHÕES DE t	1994/80 (% a.a.)
Estados Unidos	80,6	2,54	Estados Unidos	85,8	2,53
Japão	28,5	3,31	Japão	28,8	3,45
China	21,3	10,77	China	24,3	11,00
Canadá	18,3	2,22	Alemanha	16,3	2,91
Alemanha	14,4	3,66	Reino Unido	11,1	3,51
Finlândia	10,9	4,46	França	9,7	3,24
Suécia	9,4	3,00	Itália	8,3	3,32
França	8,6	3,79	Canadá	6,1	2,14
Itália	6,7	2,20	Coréia	5,9	10,03
Coréia	6,3	9,90	Espanha	5,0	4,61
Brasil	5,7	3,84	Taiwan	4,7	9,02
Reino Unido	5,5	2,73	CEI	4,6	-4,25
CEI	4,8	-4,28	Brasil	4,6	2,13
Taiwan	4,2	7,74	México	3,7	2,19
Áustria	3,6	5,89	Holanda	3,5	3,35
Outros	39,7	3,09	Outros	46,4	3,13
Total	268,5	3,27	Total	268,1	3,29

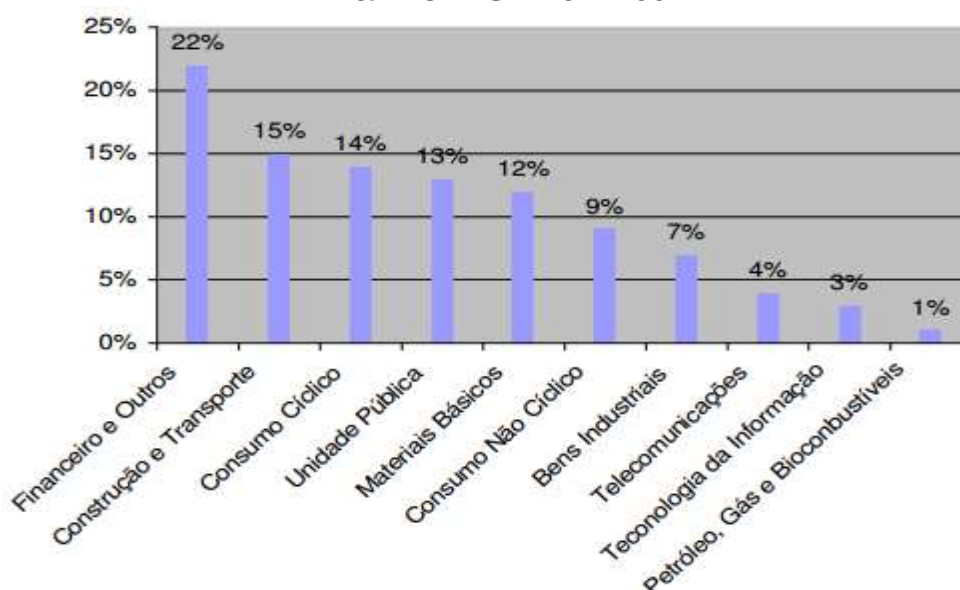
Fonte: Dados da Pulp & Paper International (PPI), publicados em seu *Annual Review* e divulgados por Macedo e Valença (1995, p. 153).

Segundo as estimativas realizadas na época pela Pulp & Paper International (PPI), publicados em seu *Annual Review* e, depois, divulgadas por Macedo e Valença (1995, p. 153), o Brasil era, em 1994, o 11º produtor e o 13º consumidor de papel do mundo. Ele era responsável pela produção de 3,84% do papel e, por sua vez, consumia 2,13 da produção mundial. Esses dados apontam, portanto, que o mercado interno do Brasil era bastante forte, bem como a sua própria linha de produção.

Além disso, como ressaltam Macedo e Valença (1995), o mercado de papel e celulose estava crescendo há mais de quinze anos no Brasil, isto é, desde 1980. Segundo os autores, as causas desse aumento contínuo foram o avanço dos meios eletrônicos de comunicação e da informatização (copiadoras, impressoras e aparelhos de fax), aumento da competição entre os produtores e maior agressividade nas estratégias de *marketing* e propaganda.

De forma geral, todo esse ambiente empresarial que destacamos fez com que o VCP prosperasse e firmasse diversas parcerias. Dentre elas, destaca-se sua participação na bolsa de valores Bovespa. O segmento de papel e celulose tem uma participação expressiva no mercado de ações dentro do setor de materiais básicos. Esse foi um dos setores que mais cresceram na década de 1990, conforme destacaram Macedo e Valença (1995). Como se pode verificar no gráfico a seguir, em 1994, esse setor já correspondia a 12% do mercado total da BM&BOVESPA:

Gráfico 2 – Empresas listadas classificadas por setor na BM&FBOVESPA em 1994



Fonte: BM&FBOVESPA (<http://www.bmfbovespa.com.br/>).

Com a sua participação na bolsa de valores, sua política de crescimento e desenvolvimento sustentável, a VCP se tornou uma das maiores empresas do mundo. Como explicam Lins e Silva (2009), a organização foi se ampliando cada vez mais a partir de 2001, incorporando, inclusive, parte do capital de suas concorrentes:

Em 2001, a VCP adquiriu 28% do capital votante da Aracruz Celulose, ampliando de maneira significativa sua atuação no mercado de celulose. A transação representou um passo importante na consolidação da estratégia da companhia de fortalecimento de presença no cenário internacional, já que a Aracruz é a maior produtora mundial de celulose branqueada de eucalipto. O controle acionário da empresa é exercido pela VCP, pelo Grupo Lorentzen e pelo Banco Safra. No final de 2004, em conjunto com a Suzano Bahia Sul Papel e Celulose, a VCP adquire a Ripasa, fabricante de papel e celulose, por US\$ 709 milhões. São incorporadas quatro unidades fabris, todas em São Paulo. A capacidade de produção adicional – 525 mil ton./ano de papel e 455 mil ton./ano de celulose – passa a ser dividida igualmente entre a VCP e a Suzano, que continuam atuando separadamente. Ainda em 2004, a empresa amplia sua área de atuação e investe no Rio Grande do Sul, com a VCP Extremo Sul, que nasce a partir da compra de uma área de 63 mil hectares de terra, das quais 11 mil recebem imediatamente as primeiras mudas de eucalipto (LINS; SILVA, 2009, p. 100).

Com essa atuação, a VCP foi se destacando cada vez mais no mercado nacional e internacional. A companhia conseguiu criar e desenvolver critérios ambientais bem mais robustos do que os de suas principais concorrentes em diversos pontos, como se pode inferir a partir do quadro de Lins e Silva (2009):

Quadro 5 - Comparativo de dados de responsabilidade ambiental das companhias Aracruz, Suzano e Votorantim

Evidenciação	Aracruz	Suzano	Votorantim
Investimentos em meio ambiente comparativo	Sim, porém não comparativo	Sim, porém não comparativo	Sim
Multas, ocorrências ambientais e processos judiciais em curso relativos ao meio ambiente	Sim	Não	Sim
Eventos ambientais patrocinados pela empresa	Não	Não	Sim
Prêmios e certificações relativos ao meio ambiente recebidos	Sim	Sim	Sim
Prestação de contas das metas ambientais previstas no ano anterior	Sim	Não	Sim
Emissões, efluentes e resíduos comparativo	Sim	Sim	Sim
Integrante do DJSI	Sim	Não	Não
Consumo de água em comparativo	Sim	Sim	Sim
Consumo de energia comparativo	Sim	Sim	Sim
Nível de governança corporativa	Um	Um	Um

Fonte: Dados de Lins e Silva (2009, p. 101)⁴.

⁴ DJSI significa *Dow Jones Sustainability Index World*. Este é o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global, lançado em 1999.

Nesse quadro comparativo, pode verificar que a VCP atende quase que a totalidade dos critérios de responsabilidade ambiental selecionados por Lins e Silva (2009). No Quadro 5, os dois pontos fracos da companhia VCP são que ela não possuía naquele momento o índice DJSI e havia recebia alguma multa, ocorrência ambiental ou processo judicial relativo ao meio ambiente. Os dois pontos fortes, por sua vez, são os investimentos em meio ambiente, em comparativo, e os eventos ambientais patrocinados pela empresa. Destaca-se que, em relativo a esses dois critérios positivos, a VCP foi a única a cumpri-los em sua totalidade.

Com as constantes ampliações da VCP, ela conseguiu, após um longo período de negociações que se estendeu desde 2008, se fundir com a Aracruz. Essa operação foi consolidada e oficializada em 1º de setembro de 2009.

Confirmada a fusão, nasceu a Fibria que, seguindo os passos iniciadas lá pelas IPS, busca atender de forma sustentável à demanda global por produtos oriundos das florestas, em especial a celulose. Atualmente, a organização tem uma capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas anuais e exporta para mais de quarenta países. Abaixo, podemos constatar alguns números atualizados do crescimento, do poder de venda, do lucro e da rentabilidade da companhia a nível mundial:

Figura 2 - Ranking mundial do setor de papel e celulose em 2016

Empresa ↕	Setor ↕	Controle ↕	Vendas ↕	Crescimento ↕	Lucro ↕	Rentabilidade ↕
Suzano	 Papel e Celulose		US\$ 2.705,1	NA	US\$ -61,1	-2,2% +
Fibria	 Papel e Celulose		US\$ 1.521,1	33,7%	US\$ 28,3	0,7% +
Klabin	 Papel e Celulose		US\$ 1.506,6	6,7%	US\$ -220,8	-13,0% +
Eldorado Brasil	 Papel e Celulose		US\$ 790,5	29,0%	US\$ 174,1	NA +
Cenibra	 Papel e Celulose		US\$ 517,1	19,4%	US\$ 64,5	7,8% +

Fonte: Revista Exame (www.exame.abril.com.br)

Como se pode constatar, a Fibra tem, segundo a Revista Exame, uma das fontes de pesquisa e estudo do mercado mais prestigiosas do País, um grande poder de venda, uma taxa de crescimento alta e, conseqüentemente, uma rentabilidade por ação bastante apazível a seus acionistas. Tudo isso demonstra que o empenho efetuado no passado pelas IPS e continuado pela VCP culminou nesse sucesso financeiro atual. No próximo tópico, vamos analisar com maior acuidade as etapas e as características do PEA, desde 1990 até 1997.

3.2 Projeto de Educação Ambiental

Entender o ambiente que propiciou a implantação do PEA é parte importante para investigar a pertinência da RSC nas indústrias de papel e celulose. Com essa contextualização, poderemos estabelecer os parâmetros que solidificaram o Programa. Poderemos, também, compreender qual foi a maneira pela qual o PEA conseguiu se tornar um diferencial no setor nacional e no mercado financeiro global dentro das condições oferecidas pela companhia que o desenvolvia.

Começamos resgatando a historicidade das IPS. Essa organização surgiu a partir de um conglomerado de empresas de produção de celulose e papel e também de reflorestamento. Elas ocupavam, juntas, o terceiro lugar em um setor de negócios de base, de capital intensivo, caracterizado pela necessidade de vultuosos investimentos para manter a produtividade e a competitividade. A companhia, como um todo, gerou, em 1990, 62 mil empregos diretos, produzindo seis milhões de toneladas de celulose e 5,9 milhões de toneladas de papel. O lucro bruto foi de US\$ 8,7 milhões para a economia naquele ano. Naquela época, esse valor equivalia a 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Suas operações geravam uma receita de exportação na ordem de US\$ 2,8 milhões, segundo dados ofertados pela Associação Brasileira de Celulose e Papel (Abracelpa).

Sobre os aspectos mais gerais do setor de papel e celulose, destaca-se que ele foi implantado no País em fins do século XIX e, a partir de 1980, ele vivenciava dois pontos de atrito com a opinião pública. O primeiro atrito era a poluição gerada pelo processo industrial na obtenção da celulose e papel, em especial o odor decorrente do processo de branqueamento da celulose. O segundo é decorrente do processo de reflorestamento com Eucalipto. Para o primeiro caso, faltava tecnologia

e política ambiental para amenizar ou solucionar o problema. Já o segundo caso era mais complexo, pois envolvia a maneira de se relacionar com seus grupos de interesse.

Como o processo de reflorestamento abrangia grandes áreas entre fazendas próprias e arrendadas e a matéria-prima era o Eucalipto, árvore de origem australiana, portanto, não nativa do Brasil, os conflitos ideológicos e preconceitos para com essa espécie eram crescentes. Mesmo assim, a sua adoção foi massiva dentro da atuação das indústrias de papel e celulose. Isso decorria da rápida adaptação ao clima e solo brasileiro por parte da árvore australiana.

Outro fator que contribuiu para o conflito foi a atitude *low profile* promovida em bloco pelo setor de papel e celulose daquela época (1980-1990). Esse conceito anglo-saxão, conforme explica Duarte (2011, p. 698), denomina um “perfil conservador, de atitude conservadora nos negócios”. Percebia-se isso no modo autocrático de gestão e de organização das companhias. Raramente, as indústrias do setor se reportavam à sociedade para explicar os pontos positivos da adoção do reflorestamento com eucalipto e não, por exemplo, com uma espécie nativa da mata atlântica como o Ipê. Daí a manutenção da desconfiança por parte da sociedade.

A partir de 1990, as IPS iniciaram o projeto de expansão da celulose e papel, na sua planta industrial de Jacareí-SP, um dos últimos licenciamentos liberados pela Companhia Ambiental Do Estado De São Paulo (CETESB), órgão de controle ambiental de São Paulo. Esse projeto foi denominado *P 1000*, no qual estavam sendo investidos US\$ 42 milhões em equipamentos de controle ambiental e US\$ 308 milhões no aumento da capacidade de produção.

Esse investimento vultoso em equipamentos de controle ambiental ocorria porque a região sofria com um fenômeno denominado tecnicamente de *inversão térmica*. O Vale do Paraíba, que liga São Paulo ao Rio de Janeiro, geograficamente está estabelecida em uma região de vale. E, como consequência, nos períodos de inverno, a região tinha dificuldade de dissipar as emissões de gases na atmosfera, gerando, como dito, o fenômeno de inversão térmica.

As operações fabris em geral têm ao longo do ano uma parada anual para manutenção dos equipamentos e instalação de novos maquinários. Especialmente na Unidade de Jacareí, além da manutenção normal, houve a implantação dos novos equipamentos do projeto *P 1000*. Dentre eles, um se destacou: os queimadores de gases. Esse equipamento eliminava os gases resultantes dos processos de

branqueamento da celulose. A área de comunicação da empresa havia alertado a direção da indústria de que poderia ocorrer um problema em relação à troca desse equipamento. Caso esse incidente ocorresse, ele poderia gerar um impacto negativo na imagem da empresa. Por consequência, isso poderia afetar negativamente o desenvolvimento do projeto P 1000, já que as novas leis ambientais estabelecidas na Constituição de 1988 puniriam a empresa, a depender da gravidade e do dano ambiental causado.

Durante a troca do referido equipamento, ocorreu um atraso na alfândega pela liberação do aparelho que seria substituído. Diante disso, o posicionamento adotado pela fábrica foi o de dar continuidade a troca dos equipamentos sem interromper a produção. Essa decisão gerou o problema, pois com a linha de produção acionada houve uma concentração maior que 2% da liberação de enxofre. Esse gás é resultante da queima de gases após o processo de branqueamento. Com isso, o cheiro de enxofre ficou fora de controle, comprometendo o ar na fábrica e também ao torno dela.

Como consequência, a população liderada por entidades religiosas, sindicato, jornalistas e políticos começaram a debater temas ambientais, em especial o incidente na unidade de Jacareí-SP. Em função da realização da ECO 92, diversos jornalistas ambientalistas vieram fazer a cobertura do fato e os editoriais da imprensa impressa também noticiaram a ocorrência. Por ser um ano eleitoral, muitos candidatos políticos discutiram o evento e, para isso, adotaram o discurso ambientalista. Acrescenta-se, ainda, que a Central Única dos Trabalhadores (CUT) acabava de assumir o sindicato de celulose e papel em Jacareí-SP e, depois da ocorrência, fez uma acirrada atuação frente aos gestores das IPS. Todos esses fatores confluíram para que ocorresse a primeira greve da indústria do setor de celulose e papel.

Em decorrência desses fatores, a empresa teve que se posicionar e adotar uma postura para enfrentar as consequências advindas do problema. O caminho adotado pela empresa foi em um primeiro momento criar um grupo para gerenciar a crise. Esse grupo foi conduzido pela área de comunicação, as diretorias industriais e administrativas e a presidência. O segundo passo foi estabelecer um planejamento para diminuir os impactos da crise e resolver o problema.

Para tanto, duas opções foram propostas por esse grupo. A primeira seria fazer algo emergencial para minimizar o impacto, considerando o problema algo sazonal. A segunda era criar uma nova postura para a matéria ambiental na companhia, baseada em três linhas estratégicas: informação, formação e divulgação. Depois de muita

discussão, optou-se pela segunda proposta, que seria mais demorada, porém mais adequada às novas leis estabelecidas na Constituição de 1988, principalmente ao conceito de sustentabilidade que começava a emergir junto aos processos industriais.

A primeira ação, adotando o critério da informação, foi agendar uma coletiva de imprensa. Essa era uma estratégia de relações públicas para interagir com as mídias, iniciando o processo de transparência e credibilidade. Nessa ocasião, os gestores reconheceram os erros cometidos no momento de manutenção. Em contrapartida, foram noticiadas as informações gerais sobre o projeto P 1000, quanto tempo levaria para sua implantação e quais os benefícios que gerariam tanto para o processo quanto para os controles ambientais.

A segunda ação foi desenvolvida junto à comunidade, promovendo uma audiência pública tendo como foco membros das comunidades vizinhas, os religiosos, o sindicato, os formadores de opinião, as ONGs, políticos e imprensa. Com essa atitude, a empresa conseguiu sanar os conflitos internos e externos. Os funcionários voltaram aos seus postos de trabalho, a greve foi encerrada e a companhia não aparecia mais nas matérias dos jornais locais de forma negativa.

Como segunda etapa, adotou-se uma filosofia e um nome para o programa. Nasceu, assim, o *Programa de Educação Ambiental* (PEA). A sua filosofia básica se definia nos conceitos de transparência e credibilidade da companhia frente aos seus grupos de interesse. Para isso, foi importante o corpo funcional perceber que essa intenção partia da Diretoria e seguia pelas outras áreas da empresa. Portanto, o grupo responsável pelo PEA promoveu uma mudança na cultura *low profile* da Diretoria. Insistiu no diálogo e na comunicação contínuos como mecanismos de resolução de conflitos e de inovação. Podemos apreender isso a partir do seguinte trecho do relatório anual de 1991:

A adoção de valores ambientais não existentes significa uma mudança cultural. E mudanças culturais, dentro das empresas, devem ser feitas de forma compartilhada, de cima para baixo, com a Diretoria dando o exemplo e de dentro para fora realizando as atividades e divulgando-as após os resultados alcançados (PEA, 1991, p. 5).

Como complemento a essas duas fases, a empresa decidiu efetuar uma auditoria de opinião junto a funcionários, comunidade adjacente à fábrica e formadores de opinião da região da Jacareí-SP. O objetivo dessa ação era melhor dimensionar os níveis de informação a respeito das práticas e dos valores ambientais

compartilhados pelas pessoas consultadas. O resultado dessa pesquisa subsidiou decisões sobre o âmbito e a profundidade do PEA.

Outra iniciativa foi adotar um instrumento semelhante à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Foi estabelecido também estatuto junto ao jurídico da empresa e registrado em cartório. A comissão foi escolhida pelo corpo funcional, na forma de eleição. Com isso foi criada a Comissão Interna de Meio Ambiente (CIMA). Essa proposta foi uma novidade do ponto de vista industrial. Ressalta-se que inicialmente ela foi implantada somente na unidade de Jacareí-SP, mas depois ela se expandiu para todas as unidades industriais da companhia.

Entre março e junho de 1991, a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em parceria com a *Revista Imprensa*, realizou o primeiro curso de informação ecológica para formadores de opinião, iniciativa pioneira no Brasil. Esse curso foi instituído para preparar jornalistas para a cobertura da ECO 92, que se realizaria no ano seguinte, na cidade do Rio de Janeiro-RJ. Durante dezesseis semanas, 56 palestrantes discutiram os vários aspectos da informação sobre o meio ambiente com um grupo de 62 alunos (majoritariamente jornalistas). As IPS participaram desse curso, trazendo sua experiência com o PEA.

Durante a realização da ECO 92, as IPS foram as únicas a participar ativamente do evento, tendo, inclusive, um stand no qual se apresentava o P 1000, projeto de expansão da unidade de Jacareí-SP, e também o processo baseado no plano de manejo florestal reproduzindo um plantio em áreas de declive/active, especialidade da companhia. Nessa ocasião, a organização também trabalhou com o conceito de reciclagem do papel, ensinando alunos do ensino básico e demais visitantes da feira a fazer a produção de papel artesanal. Essa participação deu ao Programa uma visibilidade nacional e internacional, incentivando a sua perenidade na companhia.

Em continuidade a linha educativa, o segundo projeto desenvolvido partiu da necessidade de atingir os filhos dos colaboradores como parte da “reciclagem” dos próprios colaboradores. O objetivo era levar a motivação dentro dos lares, o que teria que ser feito de maneira direta, simples e eficiente. Essa iniciativa tinha como fundo motivador o intuito de melhorar o desempenho do colaborador na sua atividade empresarial e nos cuidados que dependeriam dele no tocante aos novos processos ambientais.

Com o apoio e consultoria da Cointer Comunicação Integrada e Ruschel & Associados Marketing Ecológico, efetuou-se o desenvolvimento do jogo “Uma Aventura no Vale do Paraíba” em parceria com a Universidade Vale do Paraíba, localizada em São José dos Campos - SP. Esse projeto era baseado na dimensão e no contexto dos demais valores sociais, econômicos e culturais das cidades que compunham o Vale do Paraíba, de Guararema à Engenheiro Passos. A essência do jogo era fazer com que cada competidor absorvesse o maior número de informações sobre ecologia, história, turismo e geografia da região. Esse jogo serviu, ainda, como material para formação de educadores ambientais nas escolas e nas comunidades adjacentes, a partir das parcerias e convênios fechados com a VCP.

A princípio, o produto era direcionado aos filhos dos funcionários, porém, em função da estratégia de lançamento do jogo, os jogos foram inseridos nas escolas municipais de Jacareí e Guararema, com o apoio das Secretarias de Educação de cada município, durante o mês de maio de 1991. As escolas jogaram entre si e as duas melhores colocadas efetuaram a final nas dependências da IPS. Em função dessa estratégia e pela divulgação que a imprensa fez desse produto, as empresas e outros públicos da região começaram a enviar pedidos voluntários solicitando uma amostra do jogo.

Esse material recebeu, então, o *Selo Verde* da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, que atestou a qualidade educativa do jogo. Em 1992, com a ampliação do PEA, a dimensão do jogo também foi alargada para o Brasil. Para isso, os convênios e as parcerias estabelecidos também aumentaram: PUC-RS, UFRGS, USP, S.O.S. Mata Atlântica, dentre outras. Utilizando a mesma metodologia do jogo anterior, mas com a abrangência a nível Brasil, foram inseridos outros ecossistemas, como, por exemplo, a Mata Atlântica e suas ilhas de preservação.

O PEA foi interrompido entre setembro de 1992 até maio de 1993, período em que ocorreu a incorporação das IPS pelo grupo Votorantim. Em maio de 1993, como estratégias de reimplantação do Programa, o *Mês do Meio Ambiente* foi retomado em todas as unidades – inclusive as unidades resultantes da fusão com o grupo Votorantim.

Com essa aquisição, a VCP passou a ser o terceiro fabricante de celulose e papel do mercado brasileiro, como já salientamos. Nessa operação, foram somadas as unidades das IPS, a unidade de Luis Antônio-SP, a fábrica da Celpav, a Votocel, a Votorantim-SP produtora de papel celofane e a fábrica de papel e celulose Pedras

Branças, a unidade de Guaíba-RS. Cada uma dessas empresas se unificaram na formação da VCP. Nesse processo, o PEA foi mantido e incorporado às atividades do Grupo Votorantim, uma vez que o Programa obtivera excelentes resultados nos dois anos de sua implantação nas IPS.

Dessa forma, foi dada continuidade ao PEA. Sob nova direção, foram criados programas de formação e de educação. Esses programas buscavam gerar conhecimento sobre os aspectos do meio ambiente que impactavam a atividade de produção de celulose e papel. O foco principal passa a ser o funcionário e as comunidades locais. A reeducação a respeito dos valores ambientais tornou-se, assim, parte regular do desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. Todo esse processo gerou uma grande mudança do comportamento da gestão e da organização da VCP. Essa nova fase foi desenvolvida entre 1992 a 1995.

A equipe do PEA foi às empresas do VCP que mais alunos inscreveram no Programa. Do total de inscritos, cinco colaboradores de cada empresa foram escolhidos para participar presencialmente do curso de formação. Esse curso funcionou como um *briefing* para a preparação técnica dos funcionários, pois depois de realizado esse primeiro curso, os funcionários-alunos atuariam como multiplicadores das informações e conceitos estabelecidos.

Na continuidade, houve a implantação de cursos de reciclagem sobre o tema *meio ambiente*. Esses cursos tinham como função reciclar os funcionários de todos os níveis sobre temas ambientais, tais como fundamentos da ecologia, sociedade e meio ambiente e o papel do cidadão ecologicamente responsável. Considerado um curso de extensão cultural, esse curso serviu como base para a promoção de mudanças comportamentais dentro da organização.

Juntamente a esses cursos de reciclagem, foram feitos palestras e debates com consultores externos. De forma inédita, houve uma cooperação com a ONG S.O.S. Mata Atlântica. Durante a execução dos cursos, das palestras e dos debates, teve-se a acuidade de desenvolver de maneira adequada uma linguagem técnica dos aspectos ambientais. As primeiras turmas que participaram dos treinamentos foram a administração central de São Paulo e os diretores e gerentes da unidade de Jacaré-SP.

Paralelamente aos cursos de reciclagem, a empresa ampliou a formação das CIMAs nas demais unidades do grupo. Essas CIMAs reuniram um total de 84 técnicos

de várias áreas da VCP. Todos eles engajados em um trabalho preventivo e educativo dentro da organização.

Outra iniciativa foi a implantação da semana do meio ambiente, na unidade de Jacareí-SP. Essa semana teve uma programação básica que consistia em palestras, debates, visitas técnicas de filhos de funcionários, dentre outras atividades recreativas e técnicas. Na essência, a ideia desse evento era que, durante a comemoração do dia mundial do meio ambiente, 5 de junho, se consolidasse uma consciência ambiental nos diversos segmentos da companhia.

Na primeira realização, a palestra de encerramento foi realizada pelo engenheiro Gert Fischer, prêmio Global 500 da ONU, considerado o maior especialista brasileiro em tratamento de resíduos industriais. De 1992 em diante, a semana foi expandida para o mês do meio ambiente nas demais unidades do grupo. Com isso, cada unidade privilegiava trazer especialistas da região e um nome de peso a nível nacional para fazer o fechamento do evento.

Em 1993, iniciou-se a produção dos primeiros materiais educativos com foco na educação ambiental, como complemento ao trabalho que estava sendo feito junto aos colaboradores da empresa. Desenvolveu-se uma cartilha, intitulada *ABC da Ecologia*. Esse material era destinado a filhos de funcionários. O objetivo era fornecer um glossário de termos ambientais de fácil entendimento para as crianças, além de jogos e brincadeiras que ajudassem na formação dos indivíduos e reforçassem o treinamento dos funcionários por meio da participação de seus filhos.

Essa cartilha expandiu para fora dos domínios da empresa o projeto de educação ambiental do PEA. Esse material passou, então, a também ser distribuído a escolas de ensino básico nas regiões das fábricas, como forma de complementar a educação ambiental. Na linha da cartilha, desenvolveu-se uma cartilha para os funcionários ingressantes na área florestal da unidade de Jacareí-SP.

Esse outro material foi chamado *Florestamento Integrado* (FLORIN), cujo objetivo era inserir as práticas ambientais já estabelecidas na empresa. Nessa cartilha, o tema da área de reflorestamento estava sendo explicado a partir da legislação ambiental do Estado de São Paulo, discutindo, em especial, o Plano de Manejo Florestal. A VCP foi a primeira empresa do setor de celulose e papel a estabelecer essa nova metodologia.

Em setembro de 1993, foi desenvolvido o material denominado *Primavera Postal*. Ele apresentava publicamente a nova empresa dessa fusão, a VCP. Para

tanto, esse material se apresentava em formato de um cartão-postal com características bastante peculiares. Cada cartão-postal continha duas sementes de duas espécies nativas da Mata Atlântica: o *cedro-rosa* e o *ipê-rosa*. Além disso, esse material trazia informações sobre essas espécies, produzidas nos viveiros das empresas de reflorestamento da VCP, bem como imagens de outras árvores nativas da Mata Atlântica.

A função desse postal era multiplicar a informação sobre a nova empresa através do envio para amigos via correio. Cada colaborador recebeu dois cartões postais. Pela novidade e pela forma apresentação, o projeto obteve sucesso imediato. Teve tanto êxito que a primeira edição com vinte mil exemplares logo se esgotou e a empresa teve que produzir um novo pedido. A segunda remessa foi de dezesseis mil exemplares, um aumento de mais de 700%. Salientamos, ainda, que parte do segundo lote foi traduzida para o inglês, o que viabilizava a utilização dos postais na área de exportação da empresa.

Em comemoração ao mês da primavera, o PEA editou um pôster comemorativo para os públicos interno e externo, no formato de 90cm x 60cm, á quatro cores, com árvores da Mata Atlântica. Cada pôster tinha uma ficha técnica da espécie ilustrada e um sucinto texto informativo. Nove espécies foram selecionadas para esse projeto. O objetivo dessa iniciativa foi o de divulgar informações sobre árvores típicas do bioma Mata Atlântica, além de gerar informações a respeito da área florestal da VCP, conscientizando o público dos benefícios gerados pela atividade de reflorestamento. Sua distribuição também foi dirigida aos colaboradores, aos clientes e também às escolas dos municípios com base fabril em parceria com a Secretaria Estadual de Meio Ambiente de São Paulo.

No ano de 1995, o PEA resolveu criar um canal próprio e exclusivo de comunicação com os filhos dos colaboradores. Assim, no âmbito do convênio com o Centro de Monitoramento Ambiental da Serra do Itapeti (CEMASI), a Universidade Brás Cubas e a Universidade Mogi das Cruzes, foi criado o *Jornaleco*. Essa era uma publicação mensal, em preto e branco, com oito páginas, cujo conteúdo editorial abordava os dois ecossistemas que a VCP atuava: a Mata Atlântica e o Cerrado. Esse material trazia com temas atuais, informativos sobre a flora e a fauna dos ecossistemas supracitados, além de jogos e informações gerais sobre a empresa e o meio ambiente.

O logotipo desse jornal foi criado a partir de um macaco encontrado em fazendas próprias à unidade de Jacareí: o macaco Muriqui – um espécime que, inclusive, está em extinção. Para se dar nome à personagem, foi aberta uma enquete aos filhos de funcionários através do *House Organ - Notícias da Votorantim*. Na ocasião, foram recebidas mais de novecentas cartas. Os destinatários eram todos filhos dos colaboradores que mandaram para área de comunicação as sugestões de nomes. Dentre os nomes indicados, foi eleito o mais votado, a partir de um concurso interno. O nome vencedor foi *Leleco*. Nota-se que em todos esses processos estavam presentes diversos mecanismos de RSC, desde a atividade promovida até o modo de participação da sociedade.

Paralelamente aos programas e atividades educativas, o PEA buscou corporificar a questão ambiental. Como a atuação da empresa permeava dois sistemas ecológicos (Mata Atlântica e Cerrado), nasceu a primeira intervenção com o Projeto de Conservação da Fazenda São Sebastião do Ribeirão Grande, localizada no município de Pindamonhangaba-SP. Nesse local, foi criada a primeira Reserva Privada do Patrimônio Natural (RPPN), já de acordo com a legislação ambiental estabelecida na Constituição. A RPPN representa uma forma legal de se estabelecer uma área de estudos e uma reserva permanente de um ecossistema.

A área total da fazenda, de propriedade da VCP, era de 1.706 hectares. Nesse espaço, existe uma extensa região cobertura com Mata Atlântica. Para a preservação, zeladoria e pesquisa, foram firmados convênios e parcerias com Associação de Proteção Ambiental (APA) do parque de Campos do Jordão, com a Universidade Brás Cubas, com a Universidade Mogi das Cruzes e com a CEMASI. Todas essas entidades se comprometeram a zelar e proteger esse bioma presente na RPPN.

Durante o período de 1992 a 1995, foi efetuado um extenso levantamento de flora e fauna da região, identificando mais de 350 espécies, inclusive espécies não catalogadas de flora, animais considerados em extinção como a onça parda e a onça pintada, vários mananciais de água potável. Partindo desse primeiro levantamento, tomou-se a decisão de realizar um plano de manejo da área. Para delimitar esse espaço, reservou-se uma área de estudos científicos na região nobre da fazenda. Outro setor ficou destinado para a Educação Ambiental promovida pelo PEA em ações sociais realizadas com estudantes dos municípios do Vale do Paraíba. Por último, designou-se uma área de visitação da imprensa para atender às demandas de divulgação e comunicação.

A segunda intervenção denominada “Recuperação da Várzea do Jenipapo”, localizada no município de Luiz Antonio-SP, região de Ribeirão Preto. Esse projeto, visa a recuperação ambiental de uma área de 80 hectares que fora uma fazenda de arroz e que, quando adquirida pela Celpav, já se encontrava totalmente degradada. A VCP também transformou essa área em uma RPPN e efetuou um convênio com a UNESP, de Jaboticabal-SP para execução desse projeto de recuperação ambiental, que, inclusive, foi um dos primeiros no Estado de São Paulo.

Desde então, especialistas da VCP e da UNESP vêm promovendo plantios de essências nativas, recuperando recursos hídricos, efetuando correção de erosões e outras atividades de recuperação. A partir de 1995, passou a fazer parte do programa Mês do Meio Ambiente, incorporando as linhas do PEA adotadas pela VCP. Essa iniciativa demonstrou que é possível reviver ecossistemas degradados.

Como pudemos acompanhar, o PEA fez diversas e diferentes atividades desde a sua implementação. Cada uma dessas atividades teve objetivos bastante claros e modificaram, de forma positiva, a visão de mundo de seus participantes, evidenciando que a matéria ambiental é um tema imprescindível na vida social e no mundo de negócios. No próximo tópico, fechando a parte de descrição do PEA, vamos discutir alguns conceitos teóricos pertinentes a uma reflexão sobre a educação corporativa e a RS.

3.3 Educação corporativa e responsabilidade social

Observar as mudanças que o mundo atual estabelece, principalmente a partir das tecnologias, suas variáveis e a sua velocidade, apresenta novas soluções e nos faz rever os processos de ensino e aprendizagem. Essa foi a perspectiva adotada pelo projeto de educação ambiental implementado a partir do PEA, inicialmente, nas IPS e, depois, na VCP. Isso ocorreu porque as tecnologias da informação daquela época já modificavam as práticas humanas e estimulavam a economia de mercado, como vimos foi graças à popularização das impressoras, copiadoras, máquinas de fax e outros equipamentos que as indústrias de papel no mundo aumentaram quase 40% de sua produção total em 1990.

Santaella (2003a) estabelece uma classificação que pode nos ajudar a entender como é possível adequarmos experiências anteriores às novas

possibilidades tecnológicas em nossa cultura. Ela distingue seis eras culturais, as quais ela entende como seis tipos de formações socioculturais não excludentes ou exclusivas:

Para compreender essas passagens de uma cultura à outra, que considero sutis, tenho utilizado uma divisão das eras culturais em seis tipos de formações: a cultura oral, a cultura escrita, a cultura impressa, a cultura de massas, a cultura das mídias e a cultura digital. Antes de tudo, deve ser declarado que essas divisões estão pautadas na convicção de que os meios de comunicação, desde o aparelho fonador até as redes digitais atuais, não passam de meros canais para a transmissão de informação. Por isso mesmo, não devemos cair no equívoco de julgar que as transformações culturais são devidas apenas ao advento de novas tecnologias e novos meios de comunicação e cultura. São, isto sim, os tipos de signos que circulam nesses meios, os tipos de mensagens e processos de comunicação que neles se engendram os verdadeiros responsáveis não só por moldar o pensamento e a sensibilidade dos seres humanos, mas também por propiciar o surgimento de novos ambientes socioculturais (SANTAELLA, 2003a, p. 24).

Como se pode apreender, cada era exige um novo aprendizado para, assim, se efetivar. Dessa forma, a cultura oral, baseada nos relatos de acontecimentos – sejam eles factuais ou míticos – é distinto da cultura escrita, não apenas porque se servem de mídias diferentes, mas também porque a escrita exige o conhecimento prévio do conjunto de símbolos presentes no sistema de escrita. Logo, da cultura oral para a da escrita, é imprescindível se efetivar a alfabetização. Do mesmo modo, da cultura escrita para a cultura impressa, temos a ampliação da aprendizagem alfabética para o letramento, isto é, não basta apenas entender o sistema de escrita, tem que se conhecer as diversas formas de interpretar as mensagens e os sentidos presentes em um texto. Além disso, a cultura impressa se caracteriza por ser pública e padronizada, enquanto o processo predominante na cultura escrita é da ordem do privado e personalizado, como a correspondência por carta.

Com o advento da cultura de massas, a cultura impressa não desaparece, como também não foram extinguidas a cultura oral e a escrita. Todavia, novas mídias e práticas são agregadas. Há a difusão de um para muitos em um alcance muito maior. Além disso, mais pessoas passam a ter acesso ao que é produzido e, conseqüentemente, o custo da informação diminui. A televisão e o rádio são ótimos exemplos dessa cultura de massa.

Então, chegamos à cultura das mídias, na qual os conteúdos podem ser acessados de diversos lugares ao mesmo tempo, como ocorria na cultura de massa, mas com o diferencial de que o público pode interagir com diferentes e distintas

mídias. Em pouco tempo, essa cultura se amplia e se complexifica. Surge aí a cibercultura, na qual o indivíduo pode estar virtualmente em diversos lugares ao mesmo tempo, além de poder ser o próprio produtor de seu conteúdo e replicá-lo milhares de vezes.

Embora a cultura oral, cultura escrita, cultura da imprensa, cultura das massas, cultura das mídias e cibercultura se transformem com a inserção de uma nova tecnologia, isso não extingue, como vimos, nenhuma cultura, pois

[...] não se trata aí de períodos culturais lineares, como se uma era fosse desaparecendo com o surgimento da próxima. Ao contrário, há sempre um processo cumulativo de complexificação: uma nova formação comunicativa e cultural vai se integrando na anterior, provocando nela reajustamentos e refuncionalizações (SANTAELLA, 2003a, p. 25).

Portanto, “[...] quando uma nova tecnologia de comunicação é introduzida, lança uma guerra não declarada à cultura existente, mas, pelo menos até agora, nenhuma era cultural desapareceu com o surgimento de outra” (SANTAELLA, 2003b, p. 78). Isso evidencia que as culturas se transformam, mesmo que aparentem serem perenes ou já estarem ultrapassadas. É dentro desse contexto sociocultural plural e diversificado que emergem as culturas, por isso consideramos, neste estudo, a interdisciplinaridade como uma ótima ferramenta de se efetivar os processos de ensino e aprendizagem.

A interdisciplinaridade ajuda o educador a construir um caminho mais amplo e ao mesmo tempo direto com o educando. Isso ocorre, porque, quando se atenta para as características do grupo e se adequa as técnicas à abordagem do conhecimento em construção, os espaços entre quem ensina e quem aprende se encurtam e se tornam, conseqüentemente, uma via de mão dupla, na qual quem ensina também aprende e vice-versa. A vantagem existente nos dias de hoje é que os meios para se instrumentalizar os conhecimentos estão cada vez mais rápidos, interativos e de fácil acesso.

Mas nem sempre tivemos essas condições favoráveis. Exemplo disso é o PEA que teve o objetivo de estruturar toda uma organização em prol da educação ambiental. Para isso, como vimos, o Programa empenhou-se em modificar crenças e hábitos dos gestores e também dos colaboradores.

Esse é um caminho a ser explorado: rever posicionamentos. Embora seja uma proposta relativamente polêmica porque leva ao questionamento, ela faz parte do

processo do conhecimento, uma vez que o conceito da interdisciplinaridade gera a dúvida e, com ela, vem a mudança. Por consequência, evita-se agregar valor ao já estabelecido, pois somos, dentro dessa proposta, levados a indagar novas possibilidades dentro de um mesmo olhar. Foi essa a postura da equipe do PEA desde o início, porque, ao invés de relativizar o acidente da unidade de Jacareí em 1991 postulando-o como sazonal, optou-se por enfrentar o problema definitivamente, unindo, para tanto, formação com prevenção.

Dentro do PEA, o propósito era buscar a integração de todas as formas de modo que o funcionário-educando pudesse estabelecer um caminho no desenvolvimento de uma consciência ambiental, a qual, por sua vez, regularia as ações individuais e de grupo em prol de um desenvolvimento sustentável. Coube, no planejamento desse Programa, a busca pela observação formativa em detrimento da avaliação, a fim de usar não somente as avaliações estatísticas como ferramentas, mas sim todo um conjunto de fatores previamente codificados pudesse evidenciar o êxito ou não das atividades. Lembrando que todo processo de educação e aprendizagem depende de múltiplos fatores que estão entrelaçados entre si (MORIN, 2000).

Dentro dessa proposta educacional, de acordo com Perrenoud (2000), três frentes compõe os processos educacionais, a saber: (a) *regulação retroativa* que busca o conhecimento já sedimentado e que será a base das novas arguições; (b) *regulação interativa* que estabelece um elo com o educando, fazendo com que ele se sinta parte integrante do aprendizado; (c) *regulação proativa* que estabelece a antecipação de novas formas do conhecimento. O fazer educacional dos cursos, palestras e outras atividades realizadas no âmbito do PEA se serviu de todos esses três tipos de regulação.

Para a regulação retroativa, buscava entender hábitos, desejos e crenças dos funcionários e dos demais grupos de interesse, antes mesmo de se realizar qualquer atividade. Para regulação interativa, o diálogo e a comunicação passaram a ser os principais meios de resolução de conflitos e de sugestão. Para regulação proativa, o planejamento foi a principal estratégia, pois, como pudemos acompanhar no tópico anterior, o PEA tinha toda uma linha de ação, estabelecida por três principais componentes: informação, formação e divulgação – os quais analisaremos, com maior acuidade, no Capítulo 4.

Além desses três tipos de regulação, o *feedback*, como um formador do conhecimento, também age como um regulador da aprendizagem. Por isso, com o intuito de aumentar a eficácia do ensino, ele se tornou algo indispensável. Daí o PEA se interessar por segmentos sociais pouco explorados pelos gestores do setor de papel e celulose. Um exemplo notório foi a recorrente importância que o PEA deu aos filhos dos funcionários e às escolas adjacentes às suas instalações. Esse grupo de interesse não era visado pelas indústrias de papel e celulose que, até então, só se interessavam pelo funcionário ou pelo consumidor/cliente.

Com o PEA, as indústrias de papel e celulose passaram a se interessar por tudo que contribuía de forma direta e indireta para a formação de sua equipe. Segundo Perrenoud (1999), é preciso estabelecer a didática com dispositivo de regulação. Nesse processo, é preciso romper com as crenças limitadoras. Para tanto, em um primeiro momento, deve-se questionar e criar hipótese para responder o que foi indagado. No segundo momento, deve-se corrigir e diferenciar os fatos das possibilidades, isto é, observar o fenômeno e deduzir dele as suas causas e consequências. O PEA vivenciou cada um desses momentos, ora questionando o que, como e por que fazia; ora propondo o que, como e por que fazer.

Além disso, conforme ressalta Morin (2005, p.15-16):

Há três séculos, o conhecimento científico não faz mais do que provar suas virtudes de verificação e de descoberta em relação a todos os outros modos de conhecimento. É o conhecimento vivo que conduz a grande aventura da descoberta do universo, da vida, do homem. Ele trouxe, de forma singular neste século, fabuloso progresso ao nosso saber. Hoje, podemos medir pesar, analisar o Sol, avaliar o número de partículas que constituem nosso universo, decifrar a linguagem genética que informa e programa toda organização viva. Esse conhecimento permite extrema precisão em todos os domínios da ação, incluindo a condução de naves espaciais fora da órbita terrestre. Todavia, nunca será o suficiente.

Concordamos, plenamente, com Morin (2005) que, mesmo cheios de informação, ainda continuaremos insatisfeitos. Além do mais, esse tipo de acúmulo de informações de criou, por reverso, uma especificação cada vez maior dos assuntos. Por isso, não se deve olhar a ciência através do bem ou do mal – já que isso seria um maniqueísmo dogmático –, e sim como uma forma de agir de maneira no mundo. Esse agir é, inerentemente, interdisciplinar, porque estamos a todo instante nos relacionando, seja com nós mesmos, seja com o outro. A relação é a base de qualquer interação, comunicação ou formação educacional.

Nessa perspectiva, é preciso que as partes integrantes dessa interação, comunicação ou formação educacional estejam dentro de um mesmo contexto de memória. Segundo Chabrol (1968), quando compartilhamos um mesmo contexto de memória, podemos tratar

[...] de todos os fenômenos de citação, referência, retomada, empréstimo, transformação, derivação, desvio, inversão entre textos, contemporâneos ou não, na esfera dos discursos sociais, quer seja no interior de um mesmo domínio, quer seja entre suportes midiáticos ou ainda entre domínios diversos (mídias, literatura, cinema, publicidade etc.) (CHABROL, 1968, p. 165, tradução livre).

Por isso, o PEA fez várias e distintas atividades e materiais. Essa diversidade ajudava a criar esse contexto de memória comum, além de poder atender a especificidade de um maior número de indivíduos. Isso quer dizer que realizando atividades diferentes a possibilidade de atrair e convencer seu público-alvo é maior do que fazendo sempre a mesma atividade. De acordo com Perrenoud (2000), para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se, via de regra, pôr em ação vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos dispostos em uma maior diversidade de materiais e atividades práticas. Esse foi o caminho percorrido pelo PEA em sua atuação educativa.

Partindo dessa definição, ainda segundo Perrenoud (2000), cabe ao educador ou a quem estará transmitindo o conhecimento à capacidade de analisar um texto e reconstruir a intenção do autor na passagem de determinado tema; bem como a de buscar os meios para que o processo de comunicação se estabeleça de maneira fluente. Nessa tarefa, o educador além da base do conhecimento, deve observar as características culturais, de conhecimentos prévios, de comportamento e de interesse dos educandos, a fim de adequar a mensagem, codificando de maneira adequada ao público e instrumentalizando a decodificação necessária para que a base do conhecimento se solidifique. Esses passos também foram seguidos na implementação do PEA, como salientamos as IPS fizeram uma coletiva com a imprensa, depois uma auditoria pública, cursos formativos, dentre outras ações.

Outra via de regulação está centrada ao que Perrenoud (1999) chamou de avaliação formadora. Não se trata de trabalhar só com *feedback*, mas sim de incluir a regulação dos próprios processos do pensamento e aprendizagem do educando aos trabalhos desenvolvidos em equipe. Por isso, durante a implementação do PEA,

a etapa da divulgação foi vista como um momento de autoavaliação, uma vez que, ao selecionar as informações e resultados a serem noticiados, a equipe do Programa se avaliava e, assim, verificava quais pontos estavam precisando de ajustes.

Com isso, fica claro que o conhecimento das informações ou dos dados isolados se torna insuficiente, é preciso situar os dados e as informações dentro de um contexto para que os mesmos adquiram um sentido. E para ter sentido, o dado precisa remeter ao seu contexto de uso. Seguindo essa premissa, no desenvolvimento do PEA, os dois ecossistemas mais discutidos eram a Mata Atlântica e o Cerrado, porque eles eram os mais próximos das unidades da VCP e eram exatamente esses biomas que as atividades da companhia estavam afetando e, conseqüentemente, impactando.

O processo de educação é um eixo fundamental na construção do PEA, através dele foi se construindo ao longo da linha de tempo ações e comportamentos que se incorporaram a missão e a visão da empresa. Outro fator importante do PEA é que seus projetos delimitaram as ações da companhia perante seus *stakeholders* internos e externos. Além disso, o Programa propiciou a absorção de parâmetros concretos e claros de respeito aos recursos naturais e, com isso, trabalhou a RSC com os diversos grupos de interesse da companhia.

O foco inicial do PEA foi dirigido à reeducação dos seus colaboradores e familiares. A partir do seu desenvolvimento, essa necessidade foi expandindo e passou a abranger também o público externo, seja pelo contato com as comunidades adjacente às fábricas ou pelo esforço que o próprio Programa teria ao repercutir positivamente nessas comunidades. Em consequência dessa ampliação, a própria comunidade começou a solicitar materiais desenvolvidos no âmbito do Programa. A partir de 1991, algumas atividades foram estendidas a públicos externos, destacando as atividades desenvolvidas a estudantes, em função dos materiais educativos que os filhos de funcionários levavam à escola.

Isso só foi possível porque, desde o início, a equipe do PEA estava disposta a se aperfeiçoar no processo educacional – lembrando que, inicialmente, essa proposta educacional era pioneira no Brasil. Por meio desse processo educacional, de 1990 a 1997, verificamos que o Programa executou de maneira louvável seus objetivos de atender às demandas ambientais e sociais da companhia com seus grupos de interesse. Isso confirma que a *hipótese da prosperidade* na implementação da RSC é possível (cf. Tópico 2.2). E mesmo que a *hipótese da exclusão* e a *hipótese da*

aparência possam estar presentes, elas aparecem de forma bem secundária no estudo deste caso, como poderemos constatar a partir da análise de alguns dos materiais e das atividades desse Programa no capítulo a seguir.

4 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO DE CASO

O Programa de Educação Ambiental (PEA) foi estruturado em três importantes linhas em função das necessidades do próprio negócio. A primeira parte, a da *informação*, tinha como objetivo alinhar o conhecimento sobre a sustentabilidade no público interno, uma vez que, inicialmente, esse saber era bastante heterogêneo e desigual nos diversos segmentos socioeconômicos e culturais da empresa. Logo, era uma necessidade nivelar os conhecimentos sobre a educação ambiental e os seus princípios desde o funcionário da manutenção até os diretores.

Outra meta dessa linha estratégica era dar suporte e manutenção a um vocabulário comum na linguagem entre os diversos segmentos da empresa. Era imprescindível que todos tivessem, pelo menos, um conhecimento comum sobre a nova legislação ambiental, uma vez que a Constituição de 1988 trazia à tona uma diversidade de diretrizes que deveriam normatizar a atividade da empresa e sua inter-relação com o meio ambiente. Portanto, a etapa de informação era o primeiro passo para efetivar e sistematizar as exigências legais da nova Carta Magna e, conseqüentemente, suas práticas.

A segunda linha de atuação era a *formação*. O objetivo era ampliar os conhecimentos, assentando-os aos diversos e diferentes setores do negócio. Assim, foi possível conscientizar, de forma concreta, às exigências legais dentro do corpo organizacional e operacional da empresa. Dentro dessa concepção, toda equipe interna recebeu uma formação sobre os novos sistemas de sustentabilidade e a maneira como eles interagiam dentro da organização.

Em seguida, todos os grupos de interesse da companhia também foram (in)formados sobre a concepção de sustentabilidade promovida pela nova constituinte e por outras entidades nacionais e internacionais. Alguns dos grupos de interesses atendidos foram as comunidades locais, os sindicatos, a imprensa e os agentes públicos pertinentes. Desse modo, eram mostrados a esses grupos os diversos projetos da empresa em prol da sustentabilidade, desenvolvidos nas etapas de informação e de formação interna e externa.

Com essa diretriz formativa, foram mudadas a visão da empresa e sua atuação com os seus grupos de interesse. Isso ocorreu, porque, anteriormente à implementação do PEA, a empresa desenvolvia uma relação paternalista com esses grupos, isto é, atuava de maneira assistencialista com as comunidades locais e seus trabalhadores. Esse assistencialismo era efetuado por meio de doação de fundos aos agentes públicos ou à própria equipe. Com o PEA, a ação se tornou direta, uma vez

que a empresa começou a interagir concretamente com os seus grupos de interesse, oferecendo informação e formação, melhorando, assim, o desenvolvimento sociocultural desses grupos. Com isso, a própria empresa preparava seus funcionários, a meio e longo prazo, dando-lhes a educação ambiental necessária.

A terceira linha estratégica executada foi a *divulgação*. O objetivo dessa etapa era informar e difundir, junto aos órgãos de imprensa e os formadores de opinião, os resultados do Programa em termos de eficiência, responsabilidade social e sustentabilidade. O público-alvo dessa divulgação era a comunidade como um todo e o próprio sistema fabril. De forma geral, esse momento era tão importante quando os demais, porque ele melhorava a imagem da empresa, bem como contribuía com a promoção dos valores positivos da sustentabilidade aplicados ao setor de papel e celulose, ainda pouco difundidos no Brasil.

Cada uma dessas linhas foi desenvolvida de diversas e diferentes maneiras durante a implementação do PEA. Para analisá-las de forma geral nos próximos tópicos, vamos discutir como se desenvolveu essa tríade nos materiais informativos e didáticos, bem como nas atividades práticas do PEA. Antes de entrarmos na discussão de cada um desses itens, problematizamos no próximo tópico a identidade do Programa a partir das mudanças em seu logotipo.

4.1 Identidade do programa

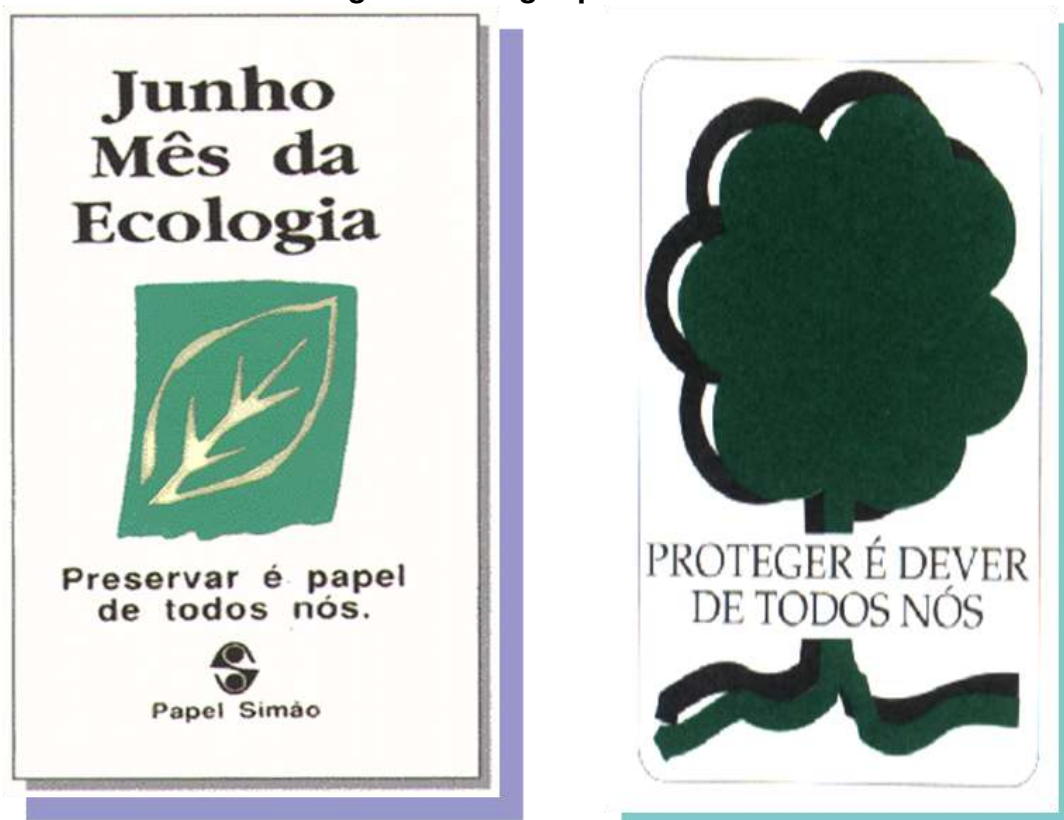
Para implantação de um programa de comunicação, faz-se necessário criar elementos que identifiquem e estabeleçam parâmetros sinérgicos entre emissor e receptor. Para tanto, foram escolhidas algumas imagens e um *slogan*, uma vez que logotipo atua como uma ligação estética e ética com os valores da empresa e do produto, no caso o Programa. De acordo com segundo Oliveira (2008, p.126),

a comunicação é, portanto, a própria essência de um sistema social ou uma organização, pois o apoio recebido por vários de seus públicos está diretamente ligada às informações recebidas – especialmente no que diz respeito a objetivos, atividades e realizações da empresa.

Quando o Programa nasceu em 1990, a identidade levava a absorção das características das Indústrias de Papel Simão e representava a maneira como a empresa se relacionava com a nova realidade do mercado. Em 1992, quando a

Votorantim compra a Papel Simão, houve a necessidade e a importância de criar uma nova identidade para a empresa, principalmente por ser essa empresa a Votorantim, relativamente incipiente no segmento de Celulose e Papel. Por isso, temos dois protótipos um datado de 1990 e outro em 1992. Como podemos verificar na figura a seguir⁵:

Figura 3 – Logotipos do PEA



Fonte: Annual Report VCP (1996).

Na figura acima, do lado esquerdo, do leitor, temos o protótipo das Indústrias de Papel Simão, lançado em 1990; já do lado direito, temos o protótipo da Votorantim, divulgado em 1992. No primeiro, temos uma folha verde na porção central, encabeçada pela chamada “Junho mês da ecologia”, uma vez que no dia 5 de junho é comemorado o dia mundial do meio ambiente⁶; já na porção inferior, há o slogan “Preservar é papel de todos”, seguida pelo emblema da Papel Simão. É interessante salientar que o uso do substantivo “papel” no slogan tem dupla função, porque reforça

⁵ Os logotipos inseridos nessa figura encontram-se reproduzidos em tamanho ampliado no Anexo 1.

⁶ Essa comemoração foi instituída em 1972, por conta da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo. Nessa ocasião, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o Dia Mundial do Meio Ambiente. Desde então, todo dia 05 de junho é comemorado o dia mundial do meio ambiente.

tanto o sentido de um dos principais produtos da empresa, o papel (denotação), quanto o sentido de obrigação, dever, atribuição (conotação), conforme o dicionário eletrônico Houaiss (2014). Observando a composição geral desse primeiro logotipo, podemos dizer que o destinador produz o efeito de sentido de que todos têm um compromisso para com o meio ambiente, figurativizado pela folha verde. E dentro dessa concepção, a empresa Papel Simão apoia e incentiva essa responsabilidade social com o meio ambiente.

O segundo logotipo tem outras características, embora mantenha a cor verde predominante em sua composição. A figura centralizada é de uma árvore que é cortada em seu tronco pela inscrição do seguinte *slogan*: “Proteger é dever de todos”. Cotejando os dois logotipos, podemos dizer que, no caso do *slogan*, a mudança do verbo “preservar” para “proteger” e o do substantivo “papel” para o verbo substantivado “dever” trouxe informações e efeitos significativos para o destinatário-leitor do segundo logotipo. Primeiramente, a alteração nas escolhas linguísticas apontadas, bem como a manutenção do trecho final “de todos nós” indicam uma ampliação do PEA, haja vista a mudança de sua gestora, antes as Indústrias Papel Simão, depois a Votorantim.

Votorantim é uma organização que possui outros produtos e nichos de mercado, diferente das Indústrias Papel Simão que tinham seu foco no setor de papel e celulose. Logo, seria inviável manter o substantivo *papel* no *slogan* que, como explicamos, tinha um sentido denotativo e outro conotativo na primeira versão do logotipo do PEA. Daí a preferência pelo termo *dever* que ratificava o sentido conotativo, excluindo o sentido denotativo indiretamente presente no primeiro *slogan*.

Já a escolha por *proteger*, ao invés da manutenção de *preservar*, pode ter diferentes razões. Dentre elas, destacamos que o campo semântico de *proteger* é bem mais amplo do que o de *preservar*, conforme se pode averiguar no dicionário eletrônico Houaiss (2014). Enquanto o verbo *proteger* possui cinco verbetes, *preservar* têm apenas dois; além do principal sentido deste estar semanticamente contido naquele. A mesma explicação se aplica a mudança da figura central no logotipo: a imagem da árvore abrange e incorpora a da folha, ambas mantêm o vínculo com a natureza e o meio ambiente.

Com isso, podemos apreender que a identidade da empresa mudou relativamente quando houve a compra das Indústrias de Papel Simão pela Votorantim, mas muitos aspectos foram mantidos. Um desses aspectos foi o compromisso com

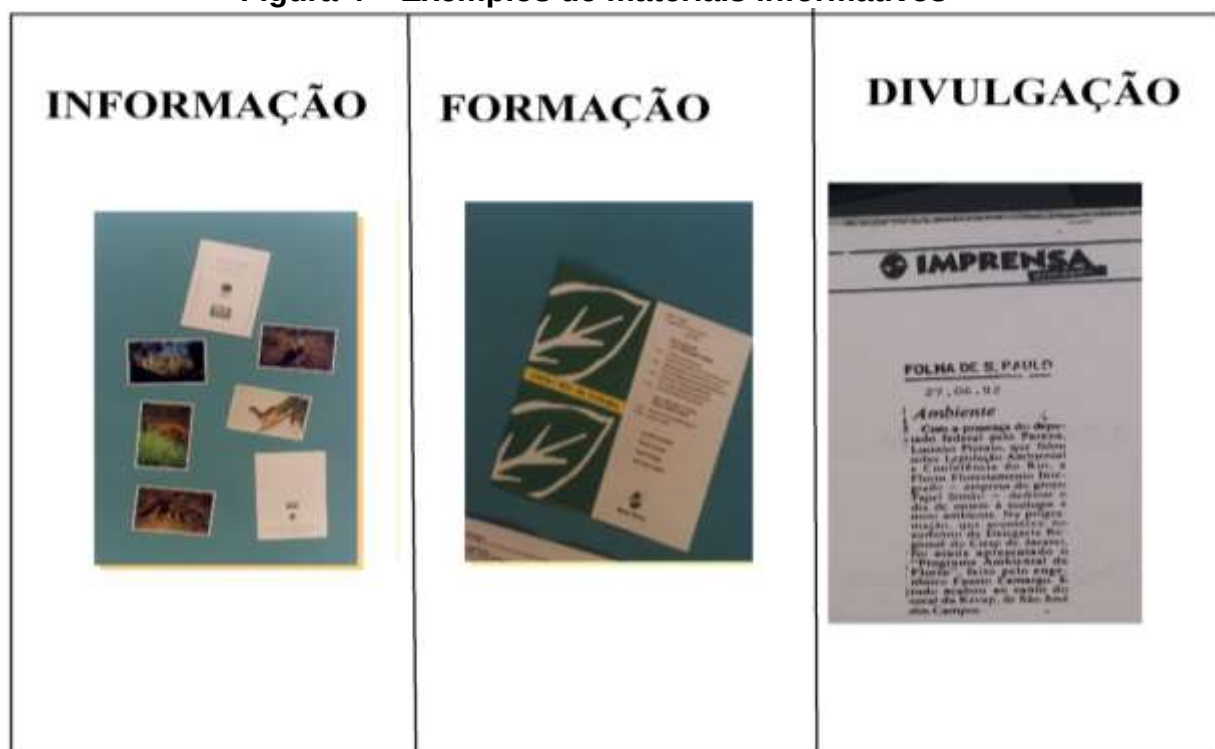
as novas diretrizes de sustentabilidade e responsabilidade social. Logo, pode se dizer que a política da empresa Votorantim valorizou e ampliou muitas das propostas implantadas pela organização e gestão anteriores da Papel Simão.

4.2 Materiais informativos

O PEA estabeleceu três linhas de pensamento e ação na sua implantação. Essas linhas deveriam ser norteadas pela transparência e credibilidade. Para tanto, definiu-se a comunicação sobre a base da *informação* dos passos a serem seguidos, agregando a isso a *formação* dos colaboradores pela educação e, então, a *divulgação* dos resultados.

Tendo a educação como essência, a formação do corpo funcional foi imprescindível. Logo, à medida em que os resultados estabelecessem ganhos para a empresa e para os projetos norteados pela responsabilidade social, isso era divulgado. Exemplificamos essas etapas, enfocando os materiais informativos na figura a seguir, para discutir como o Programa foi se desenvolvendo⁷.

Figura 4 – Exemplos de materiais informativos



Fonte: Annual Report VCP (1996).

⁷ Os materiais informativos inseridos nessa figura encontram-se reproduzidos em tamanho ampliado no Anexo 2.

Na etapa da informação, tivemos diversos materiais informativos produzidos, os quais podem ser contemplados nas imagens reproduzidas no Anexo 2. Eles eram divulgados prioritariamente entre os funcionários pela própria empresa. Na figura acima, destacamos o projeto *Semente postal*.

Nesse projeto, foram fornecidos cartões postais para que os funcionários pudessem mandar para seus amigos, conhecidos e parentes, divulgando, assim, de forma indireta as belezas e riquezas de nossa flora. Essa difusão ocorria, porque estavam reproduzidas nas capas desses cartões imagens de exemplares da Mata Atlântica, um dos biomas mais devastados no Brasil⁸. As árvores nativas reproduzidas foram o Ipê-peroba (*Paratecoma peroba Kuhl*) e o Cedro-vermelho (*Cedrela fissilis Vell*).

Na etapa da formação, foram também produzidos diversos materiais. Dentre eles, selecionamos e evidenciamos na figura em análise o folder o primeiro mês do meio ambiente do PEA, ainda na gestão e organização da Papel Simão. Esse folder tinha toda programação do que iria acontecer ao longo do mês de junho de 1990, com palestras e atividades sobre sustentabilidade e meio ambiente que aconteceriam na unidade industrial de Jacareí-SP, além de trazer informações gerais sobre o Programa. O público-alvo desse material foi essencialmente os funcionários daquela unidade industrial e eventuais interessados externos.

Na etapa da divulgação, os variados materiais foram publicados sobre os eventos realizados pelo Programa, tanto quando ele ainda estava centralizado nas unidades da Papel Simão, bem como quando eles se espalharam pelas unidades industriais da organização da Votorantim. Na figura acima, reproduzimos uma nota que saiu no jornal *Folha de São Paulo* no dia 27 de junho de 1992, noticiando um evento do PEA ocorrido na cidade de Jacareí-SP que contou com a presença de um deputado federal da época que tratou sobre a legislação ambiental e a Conferência do Rio de Janeiro, a ECO 92.

Esses foram alguns dos produtos informativos que permearam as três linhas d estratégicas do PEA. Como se pode verificar, essa metodologia alcançou os resultados propostos, estabelecendo uma convergência entre as três linhas. E isso

⁸ O ecossistema da Mata Atlântica foi reduzido a 7% do seu território original, tendo várias de suas espécies de fauna e flora típicas ameaças ou em risco de extinção, segundo os dados da Greenpeace e da S.O.S Mata Atlântica, entidades sociais que lutam pela preservação ambiental.

gerou um resultado bastante positivo na comunicação das atividades desenvolvidas. Esses fatores confluíram tornando, posteriormente, o Programa uma referência no mercado.

4.3 Materiais didáticos

A criação dos materiais didáticos como suporte ao programa obedeceu aos parâmetros estabelecidos pela constituinte de 1988. Para isso, a informação sobre todos os níveis se mostrou a parte mais importante, pois, por meio dela, articulou-se uma metodologia na qual todos os envolvidos tinham o conhecimento necessário e a instrução imprescindível para agir em prol de uma maior conscientização ambiental. Seguindo esse critério, a divulgação sempre obedeceu ao requisito fulcral de mensurar os resultados obtidos antes de divulgá-los.

A partir desses procedimentos, criou-se os mecanismos para efetuar a divulgação das ações contendo a origem, a importância e os pontos positivos, pois esses aspectos atraíam o olhar da equipe gestora do Programa e da comunidade em geral. As ações representadas nos materiais didáticos personificam a informação dada ao funcionário, bem como direcionam os objetivos favorecendo à conscientização ambiental exigida pela legislação de 1988.

Essa confluência entre metas organizacionais e RSC evidenciam que cada ação do PEA era pensada de forma global. Daí a perenidade do Programa, bem como de sua eficiência. Destaca-se, também, que diferentes formas didáticas eram utilizadas em cada etapa do processo.

Parte dessa variedade de materiais didáticos compilamos no Anexo 3. Essa dimensão educacional da conscientização ambiental é um aspecto discutido por Guimarães (2000). De acordo com esse estudioso,

A Educação Ambiental apresenta uma nova dimensão a ser incorporada ao processo educacional, trazendo toda uma recente discussão sobre as questões ambientais, e as consequentes transformações de conhecimento, valores e atitudes de uma nova realidade a ser construída. (GUIMARÃES, 2000, p.9).

Essa necessidade de criar e difundir uma consciência ambiental na população só foi atendida de maneira mais específica na legislação brasileira recentemente. Como já salientamos, a partir da Constituição de 1988 em seu artigo 225, o Poder

Público tem o dever de promover, em todos os níveis de ensino, a educação ambiental, além de incentivar a conscientização pública para a preservação do meio ambiente. A efetiva normatização de uma Política de Educação Ambiental ocorreu por meio da Lei 9.795 (BRASIL, 1999) que formalizou esse conteúdo no processo educativo brasileiro, como podemos verificar em seus artigos iniciais:

Art. 1º. Entendem-se por Educação Ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem do uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.

Art. 2º. A Educação Ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo em caráter formal e não-formal.

Como os materiais didáticos produzidos no PEA, entre 1990 e 1997, período analisado neste trabalho, são anteriores a essa legislação; destacamos mais uma vez o pioneirismo e a pertinência de examinarmos esse *corpus*. Isso se deve tanto a participação ativa desse material para a formação de uma consciência ambiental, quanto para o provimento de práticas que definem e sustentam os valores norteadores do conceito de RSC no Brasil. Para tanto, observemos alguns exemplos desses primeiros materiais didáticos do PEA, reproduzidos na figura a seguir⁹:

⁹ Os materiais didáticos inseridos nessa figura encontram-se reproduzidos em tamanho ampliado no Anexo 3.

Figura 5 – Exemplos de materiais didáticos



Fonte: Annual Report VCP (1996).

Na linha da informação, trazemos, como exemplo, a cartilha intitulada *Florin*, direcionada à área florestal das Indústrias Papel Simão. Nela, encontravam-se os principais pontos que os ingressantes dentro da organização tinham que se atentar as diretrizes de manejo florestal, já em conformidade à Constituição de 1998. Eis uma das primeiras iniciativas para divulgar e conscientizar o público interno sobre os conceitos de sustentabilidade e de área de preservação.

Na linha da formação, temos a reprodução do tabuleiro e das respectivas peças do jogo *Uma viagem no Vale do Paraíba*. Esse jogo, como o nome diz, compreende o relevo e as disposições ambientais típicas das cidades que compõem o Vale do Paraíba, isto é, do Guararema até Itatiaia, região do Rio de Janeiro. Nesse local, havia uma área de reflorestamento, com florestas próprias e arrendadas. Daí o interesse de montar um jogo enfatizando essa região.

Além disso, conforme ressaltam Campos, Bortoloto e Felício (2003), o jogo é uma forma excepcional de ensinar conceitos abstratos e complexos:

[...] por aliar os aspectos lúdicos aos cognitivos, entendemos que o jogo é uma importante estratégia para o ensino e a aprendizagem de conceitos abstratos e complexos, favorecendo a motivação interna, o raciocínio, a argumentação, a interação [...] (CAMPOS; BORTOLOTO; FELÍCIO, 2003, p.59).

Como se pode apreender, esse jogo apresenta as variáveis geográficas onde a empresa atua. Mas ele também ensina as características ambientais, sociais e de negócio sustentável. Logo, o público interno e externo que teve a oportunidade de se divertir com esse material didático também aprendeu diversas noções pertinentes à promoção de valores de bem-estar social e ambiental, relacionados (in)diretamente à RSC.

Na etapa da divulgação, temos, como exemplo, o *Jornaleco*. Esse produto foi produzido a partir dos valores da organização Votorantim de Celulose e Papel. Nesse jornal, eram escritas reportagens, notícias e curiosidades sobre dois principais ecossistemas em que a empresa atuava, sendo eles: a Mata Atlântica e o Cerrado. Como essência, cada edição tinha: uma matéria geral sobre um dos dois ecossistemas, uma parte informativa destacando a fauna e a flora do respectivo sistema abordado (com características como nome científico, nome popular, onde se encontra, tipo de alimentação etc.) e, por fim, uma seção educativa com palavras-cruzadas, acróstico, jogos, dentre outros instrumentos de instrução e diversão. Cada *Jornaleco* era composto por quatro páginas e a sua distribuição era gratuita aos funcionários e visitantes da organização. Por conseguinte, observamos três formas diferentes de ensinar didaticamente os princípios de conscientização ambiental a partir do desenvolvimento da RSC da empresa.

4.4 Atividades práticas

Uma das partes importantes de qualquer programa de comunicação corporativa é estabelecer atividades onde os funcionários e os públicos de interesse possam participar de forma prática, sentindo-se parte integrante do grupo. Partindo desse princípio, foram realizadas durante o PEA diversas atividades práticas, as quais enriqueceram o Programa e também motivaram a sua perenidade. Parte dos registros

dessas atividades encontram-se no Anexo 4. Dentre esses registros, selecionamos alguns na seguinte figura¹⁰:

Figura 6 – Exemplos de atividades práticas



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Na linha estratégica da informação, evidenciamos a oficina de papel artesanal Karan Simão Racy, que foi realizada em um dos estandes da ECO 92, no Rio de Janeiro-RJ. Além de ensinar os estudantes que visitavam o evento a produzirem o papel artesanal, a oficina apresentava o Projeto e, ainda, permitia uma simulação do plantio de eucalipto em área de declive – que era, inclusive, especialidade da Papel Simão e que foi assimilada pelo grupo Votorantim de Papel e Celulose. Temos, assim, todo um esforço corporativo em difundir ao público externo os valores positivos de uma ação sustentável. Eis a RSC sendo promovida direta e indiretamente nas ações externas da organização.

¹⁰ Os registros das atividades práticas inseridos nessa figura encontram-se reproduzidos em tamanho ampliado no Anexo 4.

Já na linha da formação, que também estava implícita na atividade prática da ECO 92, destacamos na figura acima os cursos realizados com o público interno da organização. Nos encontros desses cursos, os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social e transparência foram abordados em conformidade com as exigências legais da Constituição de 1988. Os primeiros cursos tiveram como diferencial o acordo operacional com a *S.O.S. Mata Atlântica* que cedeu seus biólogos e engenheiros ambientais para ministrar aulas e palestras à Votorantim.

Destacamos que esse processo de formação foi muito relevante para a conscientização dos supervisores, gerentes e colaboradores em geral da empresa. Isso porque, durante as palestras e os cursos, dúvidas foram sanadas sobre os impactos das ações da empresa nos ecossistemas em que ela atuava e o atendimento a nova legislação, de 1988. Essa formação, portanto, foi essencial para a conscientização ambiental da equipe funcional e operacional.

No que consta a divulgação, uma das atividades práticas mais relevantes para impulsionar as ações do PEA foi a realização da 1ª Gincana Ecológica, ocorrida em julho de 1992, na unidade de Jacareí-SP. Esse evento teve, como peculiaridade, a formação de equipes constituídas, em sua maioria, por pessoas externas à empresa. Logo, as comunidades locais tiveram a oportunidade de participar ativamente da competição e, assim, conhecer a empresa de outra forma.

Com isso, além de promover a imagem positiva da instituição promotora, a gincana difundiu, de maneira lúdica e descontraída, conceitos de sustentabilidade e responsabilidade ambiental. De forma geral, tanto a gincana como as outras duas atividades supracitadas tiveram resultados bastante positivos para a organização. Elas motivaram os colaboradores e seus gestores, consolidando a consciência ambiental nas práticas da empresa e, subsequentemente, em seus planejamentos.

4.5 Dificuldades e avanços

Com a análise das atividades de algumas das atividades do PEA, pudemos depreender que o conceito de RSC pode potencializar os processos de ensino e aprendizagem de conceitos de sustentabilidade na relação empresa e sociedade. Essa era a hipótese formulada no início deste trabalho. A partir dos exemplos das diversas atividades e dos distintos materiais, ela foi confirmada.

Já salientamos que o conceito de sustentabilidade é muito abstrato e possui diferentes interpretações a depender da literatura consultada. Compreendida essa diversidade conceitual e entendendo essa noção mais como um princípio de preservação e de convivência sadia com o meio ambiente, como prevê a Constituição de 1988, o PEA pode desenvolver uma metodologia bastante profícua na difusão da educação ambiental na indústria de papel e celulose – inclusive de maneira pioneira.

A partir dos exemplos evidenciados nos tópicos anteriores, verificamos que o Programa analisado se tornou parte essencial da missão da empresa mencionada, e isso não se deu apenas. Isso ocorre porque os processos de ensino e aprendizagem promovidos pelo PEA, ao (in)formarem a comunidade interna e externa sobre os conceitos de sustentabilidade, (trans)formou a própria consciência ambiental da empresa. Em outros termos, houve um processo de dupla aprendizagem: ao oferecer formação adequada a seus grupos de interesses, a empresa se conscientizou da pertinência de realizar essa ação educativa.

Para compreendermos como se efetivou essa contraparte educativa, resgatamos alguns conceitos de Fazenda (2008a), Morin (2000) e Perrenoud (2000). O compêndio organizado por Fazenda (2008a) traz diversos artigos sobre a relação intrínseca e muito profícua entre interdisciplinaridade e didática. Esse eixo interdisciplinar percorreu todo o fazer educacional do Programa. Fazenda (2008b) fez uma revisão histórico-bibliográfica dos estudos clássicos da interdisciplinaridade:

Há tempos, empreendi uma ampla revisão histórico-crítica dos estudos clássicos sobre interdisciplinaridade. Concluí que, entre as principais preocupações dos anos 70, destacavam-se as de natureza filosófica; nos anos 80, a diretriz mais marcante foi a sociológica e, nos anos 90, caminha-se em busca de um projeto antropológico para a educação. Formar professores com base no cotidiano de suas práticas e rotinas firma-se como campo preferencial das pesquisas na área. Centros de referência nos Estados Unidos, no Canadá, na Europa e no Brasil cuidam de revisões conceituais, metodológicas e práticas. Conceitos pouco explorados na educação, tais como ética, estética, memória e temporalidade, já fazem parte do universo de discurso e pesquisa da interdisciplinaridade. Altera-se com isso o macroconceito do que é ser professor, que passa a ser revisto e analisado sob a égide da ambiguidade, da ruptura, dos pontos de inflexão. Paradoxalmente, ao lado da conservação das boas rotinas, rejeitam-se a mediocridade das ideias, o hábito da subserviência, tudo o que massacra mentes e vidas. A lógica de base passa a ser a da invenção, da descoberta da pesquisa, da vontade planejada e construída (FAZENDA, 2008b, p. 7).

Essa lógica inventiva esteve sempre presente nas atividades e materiais do PEA. Além disso, como se pode observar pela variedade e quantidade de textos e

práticas, o Programa empenhava-se em criar diferentes e distintas oportunidades de aprendizagem. Isso ocorria em situações formais, como, por exemplo, nos cursos, nas palestras e nas oficinas. E também acontecia em ocasiões de maior informalidade, como nas gincanas e nas distribuições de material não técnico (cartões postais, jornais, folhetos etc.).

Essa atuação do PEA confirma que “o saber que intencionaliza a ação pedagógica pressupõe que o conhecimento seja um processo interdisciplinar de construção de seus objetos” (SEVERINO, 2008, p. 40). Segundo esse autor, quando se propõe um ensino interdisciplinar, deve-se pensar “logo num processo integrador, articulado, orgânico, de tal modo que, em que pesem as diferenças de formas, de meios, as atividades desenvolvidas levam ao mesmo fim” (SEVERINO, 2008, 41). Em suma, a interdisciplinaridade articular a totalidade e a unidade.

Cada atividade desenvolvida pelo Programa desembocava em um objetivo mais geral e comum: a promoção de uma consciência ambiental adequada à nova legislação. Desse modo, a equipe gestora do PEA insistiu em abordagens diferentes que atraíssem o público interno e externo, engajando-o nesse compromisso ético com o meio ambiente.

É por isso que, ao lado do investimento na transmissão aos educandos, dos conhecimentos científicos e técnicos, impõe-se garantir que a educação seja mediação da percepção das relações situacionais, que ela lhes possibilite a apreensão das intrincadas redes políticas da realidade social, pois só a partir daí poderão se dar conta, também, do significado de suas atividades técnicas e culturais. Por outro lado, cabe ainda à educação, no plano da intencionalidade da consciência, desvendar os mascaramentos ideológicos de sua própria atividade, evitando assim que se instaure como mera força de reprodução social, tornando-se força de transformação da sociedade, contribuindo para extirpar de seu tecido todos os focos da alienação (SEVERINO, 2008, p. 37).

Por isso, ao construir a RSC da empresa, esse Programa não levou em conta apenas uma relação pura e simples de inteligibilidade do sujeito sobre o objeto de saber, no caso atender às novas obrigações ambientais previstas pela Constituição de 1988. Diferentemente dessa manipulação técnica e de determinações causais, que entende o processo educacional como automático, a equipe do PEA compreendeu o processo de educação ambiental como uma mediação de saberes a partir de práticas efetivas e diferenciadas.

Essa concepção educativa não surgiu instantaneamente nas políticas de atuação das indústrias de papel e celulose. Isso ocorre, porque esse setor é bastante

tradicional no Brasil, tanto no sentido de tempo de existência, cerca de duas centenas de anos, quanto no sentido de valores. Em geral, no início da década de 1990, os empresários da época não se preocupavam em comunicar nem os funcionários, nem a comunidade local. Raras vezes, havia um planejamento aprofundado das estratégias de atuação empresarial e impacto ambiental nesse setor. Logo, romper esse conservadorismo que enrijecia as estruturas de gestão e não monitorava a meio e longo prazo os impactos ambientais foi um processo complexo. Portanto, a transparência entre empresa, funcionários e comunidade era mínima, ressaltamos, segundo os critérios adotados em nossa contemporaneidade.

Por isso, entre 1990 e 1997, período de implementação do PEA evidenciado neste trabalho, houve um intenso e contínuo trabalho. Esse empenho era realizado, de um lado, em prol de rever esses paradigmas conservadores do setor. E, de outro, a equipe incentivava uma visão mais ampla e consciente das necessidades ambientais.

Outra limitação que esse Programa enfrentou foi a própria descrença dos funcionários no que se refere a relevância das informações ambientais salientadas. Isso ocorria, porque, como a proposta educacional era inédita dentro das práticas correntes entre o empregador e o empregado, havia certa desconfiança na necessidade e na pertinência das palestras e dos cursos, bem como dos materiais distribuídos. Um exemplo disso é que, geralmente, quando existia algum problema ambiental, os gestores e os funcionários empenhavam-se em resolver o dano. Era infrequente se fazer um estudo ou uma investigação detalhada das possíveis causas do prejuízo ambiental. Daí não haver uma cultura entre os funcionários de se preparar para essas eventualidades para evitá-las. Com a implementação do PEA e seu paulatino desdobramento, esse estranhamento foi sendo transformado; e as equipes funcional e operacional perceberam a necessidade dessa formação contínua, bem como seus gestores, supervisores e diretores.

A partir das ações do Programa, os funcionários passaram a ser informados das mudanças dos controles nas operações ambientais. Com isso, a crença conservadora que centralizava a informação e exigia pouca formação técnica foi sendo modificada. A informação foi distribuída; e a formação técnica e pessoal se tornaram elementos essenciais dentro das políticas internas de gestão e organização. Portanto, a interdisciplinaridade no fazer educacional corporativo surge dessa

mediação de saberes que, por sua vez, é decorrente dessa administração que, ao invés de concentrar a informação, compartilhava o saber.

Essa mediação de saberes nem sempre foi pacífica e harmoniosa. O conflito fez parte do Programa, o que, conforme explica Perrenoud (2000), é plenamente comum dentro de um processo de ensino-aprendizagem:

O conflito faz parte da vida, é a expressão de uma capacidade de recusar e de divergir que está no princípio de nossa autonomia e da individualização de nossa relação com o mundo. Uma sociedade sem conflitos seria, ou uma sociedade de ovelhas, que se curvam sem resistência diante da autoridade do chefe, ou uma sociedade na qual ninguém pensa, o que exclui a divergência, isto é, o progresso que nasce do confronto sobre a ação a empreender. Isso não significa que se deva jogar lenha na fogueira e alimentar-se com o conflito, como fazem algumas pessoas que procuram sua identidade semeando a discórdia. Apenas deixemos de diabolizar o conflito, consideremo-lo como um componente da ação coletiva e perguntemo-nos como podemos utilizá-lo de maneira mais construtiva do que destrutiva (PERRENOUD, 2000, p. 90).

Aceitar as diferenças e os conflitos delas recorrentes foram as atitudes adotadas pelo PEA. As limitações encontradas não foram obstáculos para o desenvolvimento do Programa, mas suas molas propulsoras. Por exemplo, para além da perspectiva conservadora e do estranhamento inicial, havia uma demanda educacional patente: cerca de 70% dos funcionários das Indústrias Papel Simão e do grupo Votorantim Papel e Celulose tinham uma baixa formação (muitos não escolarizados ou semialfabetizados). Por isso, o processo educacional não era uma expectativa ou uma vivência desses funcionários.

Observando esse panorama, em um primeiro momento, enfrentar essa realidade foi bastante traumático no olhar da equipe do PEA, porque não se sabia qual linguagem adotar para atender a esse público interno que não era alfabetizado plenamente. Isso ficou patente para as indústrias de papel e celulose, entre os anos de 1994 e 1995, uma vez que nesse período o setor começou um processo de reengenharia, resultante das demandas nacionais e internacionais de certificação. Nesse processo, nasce a educação continuada dentro das corporações privadas e públicas. E as grandes indústrias assumem o compromisso de erradicar o analfabetismo em suas organizações. Sobre a formação contínua, Perrenoud (2000) traz uma interessante reflexão:

Saber administrar sua própria formação contínua poderia ser útil, todos concordarão com isso. Por que fazer disso uma das 10 competências

profissionais a desenvolver com prioridade? Porque ela condiciona a atualização e o desenvolvimento de todas as outras. Uma vez construída, nenhuma competência permanece adquirida por simples inércia. Deve, no mínimo, ser *conservada* por seu exercício regular. O lema do jornal *Canard Enchaîne* proclama há décadas que “a liberdade só se gasta se não for usada”. As competências são da mesma família. Não são pedras preciosas que se guardam em um cofre onde permanecem intactas, à espera do dia em que se precisasse delas (PERRENOUD, 2000, p. 155).

Concordamos plenamente com o estudioso que saber administrar sua própria formação contínua é muito útil e que isso atualiza e desenvolve outras habilidades. Só que, para que a formação fosse contínua, foi necessário criar uma cultura educacional. Por isso, o PEA atuou de forma tão diversa e com tantas frentes diferentes no que se refere à produção de materiais (informativos e didáticos) e à execução de atividades práticas. Todas essas ações tinham um fundo comum: conscientizar das necessidades ambientais e formar o cidadão. Daí ser o PEA um exemplo aplicado e bem-sucedido de RSC no setor das indústrias de papel e celulose.

Como discutimos, houve dificuldades na linha da informação com visão conservadora do setor e o estranhamento dos funcionários. Existiu também adversidades na linha da formação com a descrença do público interno e sua baixa escolaridade. Na linha estratégica da divulgação não foi isenta de conflitos. Tratemos das limitações e superações da PEA nessa última linha.

No último decênio do século XX, não havia ocorrido, ainda, a revolução digital no Brasil, por isso, a divulgação impressa e pelas mídias massivas (rádio e televisão, majoritariamente) eram os canais de comunicação mais utilizados. Em geral, as indústrias do setor de papel e celulose não tinham o hábito de divulgarem seus resultados ou suas políticas de atuação. Isso não ocorria, porque a divulgação era onerosa e não havia uma necessidade em fazê-la, como ocorre atualmente com a demanda de transparência na sociedade da informação¹¹.

No caso das Indústrias de Papel Simão, elas tinham que comunicar seus resultados a cada três meses desde 1986, porque elas haviam aberto suas ações para a bolsa de valores e essa divulgação era obrigatória. Por isso, quando, em 1992, o

¹¹ Por exemplo, no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), está estabelecido que “Mais do que a obrigação de informar, a Administração deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor” (IBGC, 2004, p. 9).

grupo Votorantim incorpora as Indústrias de Papel Simão, a empresa passa a fazer esses relatórios trimestrais. Aproveitando desses dados financeiros à disposição, o PEA fazia uma seleção das informações pertinentes à imprensa, como os informes de produção e de ganho.

Com o sucesso das primeiras publicações impressas e o aumento da popularidade da empresa, o Programa conseguiu demonstrar que sua atuação social reforçava a imagem positiva do grupo Votorantim e também promovia os valores sociais da empresa de celulose e papel no contexto nacional – isso, inclusive, era pouco noticiado naquela época. A partir de então, a divulgação foi inserida entre as principais práticas do Programa. Mais tarde, essa prática levou a Votorantim a ganhar diversos prêmios e honrarias por diversas organizações que se atentaram a essa atuação social da empresa devido às suas frequentes notícias nos meios de comunicação locais e nacionais.

Para além da comunicação pelas mídias massivas e impressas, a divulgação era utilizada para compreender o próprio processo educacional em desenvolvimento no PEA. Destacamos isso porque, como salienta Morin (2000, p. 94), “a comunicação não garante a compreensão”. Segundo o estudioso, as técnicas de comunicação não trazem, por si só, a compreensão¹²:

Lembre-mos de que nenhuma técnica de comunicação, do telefone à Internet, traz por si mesma a compreensão. A compreensão não pode ser quantificada. Educar para compreender a matemática ou uma disciplina determinada é uma coisa; educar para a compreensão humana é outra. Nela encontra-se a missão propriamente espiritual da educação: ensinar a compreensão entre as pessoas como condição e garantia da solidariedade intelectual e moral da humanidade (MORIN, 2000, p. 93).

Logo, a linha estratégica da divulgação não servia apenas e somente para noticiar feitos e ações do Programa, mas também para promover uma aprendizagem. Isso ocorria, porque, ao selecionar as informações a serem publicadas, toda a equipe tinha que balizar e avaliar todo o processo. Desse modo, a etapa da divulgação era também um momento de avaliação das metas e objetivos do PEA.

¹² De acordo com Morin (2000, p. 94), “compreender significa intelectualmente apreender em conjunto, *comprehendere*, abraçar junto (o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno)”. Ainda segundo o estudioso, “a compreensão é a um só tempo meio e fim da comunicação humana. Entretanto, a educação para a compreensão está ausente do ensino. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensão mútua. Considerando a importância da educação para a compreensão, em todos os níveis educativos e em todas as idades, o desenvolvimento da compreensão pede a reforma das mentalidades. Esta deve ser a obra para a educação do futuro” (MORIN, 2000, p. 17).

Observando todo esse panorama, podemos dizer que as três linhas estratégias que sustentaram a implementação do PEA (informação, formação e divulgação) foram muito bem-sucedidas. Isso ocorreu porque elas superaram as adversidades encontradas. A informação suplantou o paradigma conservador do setor. A formação avançou diante da descrença e da baixa formação do operariado. A divulgação se tornou frequente e, com isso, incentivou a perenidade do Programa.

A RSC estabelece uma relação entre a empresa e os seus grupos de interesse, de acordo com seu planejamento, sua estratégia e suas necessidades de mercado e de atendimento às exigências legais (certificações, legislação, acordos etc.). O PEA, para além dessa definição, promoveu, de forma pioneira no país, uma correlação entre os processos de ensino-aprendizagem e a conscientização ambiental. Isso ocorreu, em um primeiro momento, em função da Constituição de 1988, mas, com o desdobramento do Programa, os interesses de mercado do grupo Votorantim se voltaram para as demandas sociais e ambientais.

Essa discussão é bastante interessante, porque, conforme ressaltam Leandro e Rebelo (2011, p. 12), “a ideia de responsabilidade social enquanto novo paradigma da gestão, enquanto repensar das estratégias, processos, políticas é algo incipiente, que iniciou a sua edificação nos anos 90”. Além disso, ressaltamos que as ações efetuadas pelo PEA não podem ser confundidas com um tipo de filantropia, porque, conforme distingue Zenone (2006, p.11),

[...] a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua ação deixa de ser individual e passa a refletir uma ação conjunta da empresa em prol da cidadania.

Em acordo com Zenone (2006), a RSC é conceito muito mais abrangente do que o de filantropia no que consta as práticas correntes na relação empresa-sociedade. O estudioso enfatiza ainda que a empresa, ao realizar ações condizentes com a RSC, contribui “de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere” (ZENONE, 2006, p. 11) – fato que verificamos no caso analisado.

Logo, como já evidenciamos, a implementação do PEA não foi uma mera ação mecânica de se fazer cumprir o que mandava na nova legislação. Diferentemente disso, o Programa fez uma atuação bastante complexa e séria. Ele mudou crenças,

criou novos paradigmas para o setor e, principalmente, evidenciou que a empresa tem um importante papel social a cumprir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo fez um estudo de caso da implementação e desenvolvimento do PEA, entre os anos de 1990 a 1997, nas indústrias do setor de papel e celulose (inicialmente, nas IPS e, depois, na VCP). Durante nossa análise compreendemos que o setor de atuação empresarial desse setor percebeu a necessidade de estabelecer um novo modelo de gestão e organização, principalmente porque houve a popularização e legalização do conceito de desenvolvimento sustentável e, junto a ele, o surgimento do conceito de RSC. No Brasil, esse panorama ficou mais evidência no último decênio do século XX, o que justificou a nossa escolha pelo período supracitado.

A hipótese de trabalho deste estudo foi a de que o conceito de RSC pode ser uma forma de impulsionar e potencializar as ações de ensino e aprendizagem dos conceitos de sustentabilidade. A partir da discussão dessa hipótese, chegamos, no tópico 2.2, a depreender três possíveis enfoques: um regido pela aparência, outra pela exclusão e o último pela prosperidade. Ainda no Capítulo 2, descartamos os enfoques da aparência e da exclusão no caso do PEA, pois percebemos que, de fato, esse Programa empenhou-se em articular o processo de ensino e aprendizagem às demandas de seus grupos de interesse. Logo, os negócios da companhia cresceram, tanto porque ela conseguiu fazer excelentes fusões, quanto porque se tornou referência no mercado internacional por sua atuação ecologicamente responsável na área ambiental.

Na discussão dos aspectos educacionais presentes na execução desse Programa, conseguimos distinguir um prisma interdisciplinar na didática dos cursos, palestras e demais atividades formativas, o que alavancou o engajamento entre empresa e sociedade. Isso confirmou as propostas teóricas de alguns estudiosos da área da educação e da comunicação, em especial Santaella (2003a), Perrenoud (1999), Morin (2000) e Fazenda (2008a). Vale ressaltar que esse Programa está em desenvolvimento até hoje e que continua a perpetuar essa didática interdisciplinar atenta às demandas dos grupos de interesse e às necessidades da empresa.

Para além desse aspecto educacional verificou-se também a existência de uma busca por alternativas de enquadrar as necessidades da empresa em relação ao mercado, as pessoas e ao negócio. Isso valida o processo de ensino e aprendizagem como um dos caminhos de se efetivar a RSC, mas não o único. Isso também desmistificou a ideia de que a RSC e o desenvolvimento sustentável tinham sido implementados apenas por causa das obrigatoriedades da CF/88. Como verificamos

no Capítulo 1, houve inúmeros eventos nacionais e internacionais que promoveram o conceito de desenvolvimento sustentável e o de RSC, como, por exemplo, a realização da ECO 92, no Rio de Janeiro e as reivindicações ambientais de distintas organizações e entidades em diversos lugares do mundo.

Ressaltamos, ainda, que o principal ativo de uma empresa é sua identidade, isto é, a maneira como os públicos que se relacionam com a organização a enxergam e o impacto que essa relação traz para ambas as partes. Nos últimos tempos, o cuidado com essa identidade passou a ser a peça-chave para perenidade das companhias. De tal forma, atualmente, é muito difícil uma empresa não observar os impactos de sua atuação na natureza, seja porque existem mais dispositivos ordenando a matéria ambiental, seja porque a RSC faz parte indelévelmente do fazer empresarial de cada organização.

Na ocasião da implementação do PEA, não havia nenhuma empresa no Brasil desenvolvendo uma linha de ação parecida com o que se ia fazer. Isso obrigou a empresa a buscar referências no mercado externo, o que representou uma dificuldade em um primeiro momento, pois essas referências partiam da cultura de outras nações. Só que, em um segundo momento, essa ausência de parâmetros possibilitou que a equipe do PEA fosse mais inventiva.

Acrescenta-se, ainda, que, inicialmente, mais de 70% dos colaboradores eram pouco escolarizados. Isso, ao invés de prejudicar o Programa, incentivou, porque estimulou a equipe a criar produtos mais acessíveis, simples e eficientes. Para tanto, foram realizadas, como discutimos no Capítulo 4, três importantes linhas estratégicas: informação, formação e divulgação. Com a ampliação e melhor gerenciamento da informação, foi desmantelada a crença conservadora da gestão *low profile* das IPS e, depois, da VCP. Com a formação continuada, paulatinamente, os funcionários foram sendo aperfeiçoados e tornaram, assim, mais conscientizados de suas responsabilidades ambientais, sociais e econômicas. Com a divulgação, o PEA pode rever e avaliar sua atuação, pois, ao selecionar os dados que seriam noticiados nas mídias locais, a equipe também realizava uma espécie de balanço geral de suas atividades realizadas e materiais publicados.

Em suma, para cumprir os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma metodologia de características bibliográfica e qualitativa. Foi bibliográfica porque se realizamos uma revisão dos principais estudos que tratam sobre os temas da RS, da RSC e da sustentabilidade, dentre outros (cf. Capítulo 2). Foi qualitativa, porque

realizamos um estudo de caso em que salientamos os aspectos singulares da implementação e de desenvolvimento de um determinado programa corporativo (cf. Capítulos 3 e 4).

Sobre os objetivos deste estudo, conseguimos problematizar as definições de sustentabilidade, meio ambiente e ética, aplicados ao mundo corporativo, e, desse modo, cumprimos o primeiro objetivo específico deste trabalho. O estudo de caso efetuado descreveu a implementação e o desenvolvimento do conceito de RSC aplicado às indústrias do setor de papel e celulose; com isso, também alcançamos o segundo objetivo específico. Por fim, analisamos a identidade visual, os materiais informativos e os didáticos e, ainda, as atividades práticas realizadas durante o desenvolvimento do PEA, o que garantiu a realização do terceiro objetivo específico proposto.

Chegamos ao fim desta investigação validando a hipótese de trabalho. Isso ocorreu porque se verificou que o Programa analisado se tornou parte essencial da missão da companhia. E isso não se deu apenas pelas exigências legais e mercadológicas, como se previa antes do estudo de caso, mas também porque os processos de ensino e aprendizagem promovidos pelo PEA, ao (in)formarem a comunidade interna e externa sobre os conceitos de sustentabilidade, (trans)formou a própria consciência ambiental da empresa. Por conseguinte, educação e sustentabilidade são conceitos que quando trabalham juntos alcançam excelentes resultados.

REFERÊNCIAS

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

BACCEGA, M. A. Comunicação: interação emissão/recepção. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 23, p. 7-15, jan./abr. 2002.

BELLEN, H. M. van. **Indicadores de Sustentabilidade**: Uma Análise Comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BEZERRA, R. B. **Responsabilidade social corporativa**: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Energética, Programa de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BLOWFIED, M.; MURRAY, A. **Corporate responsibility**: a critical introduction. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 308 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, H.R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Tradução de Octavio Alves Velho. São Paulo: Ed. Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. **Lei Federal 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 de abril 1999.

CALIXTO, L. Responsabilidade social corporativa no Brasil: um estudo longitudinal. **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 27 de setembro de 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 16 p.

CAMPOS, L. M. L.; BORTOLOTO, T. M.; FELÍCIO, A. K. C. A produção de jogos didáticos para o ensino de Ciências e Biologia: uma proposta para favorecer a aprendizagem. **Caderno dos Núcleos de Ensino**, p. 47-60, 2003. Disponível em: <<http://www.unesp.br/prograd/PDFNE2002/aproducaodejogos.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

CHABROL, C. Le Lecteur: fantôme ou realité? Étude des processus de réception. In: CHARADEAU, P. **La presse**: produit, production, réception. Paris: Didier. 1968.

COELHO, P. M. F.; COSTA, M. R. M. Vídeo na Aldeia: um estudo interdisciplinar sobre cultura, etnia, ensino e aprendizagem no contexto indígena na América Latina. **Revista EducaOnline**. Rio de Janeiro, v. 8, n.3, set.-dez., 2014

DUARTE, G. **Dicionário de Administração e Negócios**. São Paulo: Kindle Book Br, 2011.

FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. 13 ed. Campinas: Papirus, 2008a.

_____. Apresentação. FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. 13 ed. Campinas: Papirus, 2008b. p. 7-10.

FIORIN, J. L. Linguagem e interdisciplinaridade. **ALEA: Estudos neolatinos**. Rio de Janeiro, vol. 10, n. 1, p. 29-53, jan./jun. 2008.

FREY, I A. **Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores**. 2005. 359 f. Tese (Doutorado) - em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FRIEDMAN, M. A teoria quantitativa da moeda: reestabelecimento. In: CARNEIRO, R. **Clássicos da Economia**. São Paulo: Ática. 1997, p. 23-47.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODARD, O. **Environnement soutenable et développement durable**: Le modèle néo-classique en question. Paris: Environnement et société 91- CIRED, 1991.

GUIMARÃES, M. **A dimensão ambiental na educação**. Campinas: Papirus, 2000.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss eletrônico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Instituto Houaiss; Editora Objetiva, 2014. CD-ROM.

IKEDA, A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Organizações & Sociedade**. São Paulo, v. 12, n. 34, Jul./Set., 2005

JAPPUR, R. F. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992.

LANTOS, G. The boundaries of strategic social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.

LEANDRO, A.; RABELO, T. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Exedra**. Coimbra, Número Especial: Comunicação nas Organizações, p. 11-39, 2011.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. Responsabilidade sócio-ambiental ou *greenwash*: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 91-105, jan./jun., 2009.

MACEDO, A. R. P.; VALENÇA, A. C. de V. A indústria de papel no Brasil e no mundo: uma visão geral. In: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. **Papel e Celulose**. Brasília: BNDES, 1995, p. 150-162.

MAIMON, D. **Ensaio sobre Economia do Meio Ambiental**. Rio de Janeiro: APEED - Associação de Pesquisa e Ensino em Ecologia e Desenvolvimento, 1992.

MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da (Orgs.). **Economia do Meio Ambiente: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MILARÉ, E. **Direito do ambiente**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

MONTIBELLER FILHO, G. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável: conceitos e princípios. **Textos de Economia**. Florianópolis, v. 4, a. 1, p. 131-142, 1993.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

_____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2005.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresa na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ONU-Organização das Nações Unidas. **Our common future**. 1987.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed 1999.

_____. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PEA – PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DIGITAL. **Relatório anual**. Jacareí-SP: Indústrias de Papel Simão, 1991.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RAYNAUT, C.; ZANONI, M. **La construction de l'interdisciplinarité en formation intégrée de l'environnement et du développement**. Paris: Unesco, 1993.

REAL, G. **A questão ambiental como fonte de vantagem competitiva na estratégia das empresas industriais**. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. ISEG, UTL. Lisboa. Portugal. 1999.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel – Fundap, 1993.

SANTAELLA, L. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 22, p. 23-32, dez. 2003a.

_____. **Cultura e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003b.

_____. A aprendizagem ubíqua substitui a educação formal. **Revista de Computação e Tecnologia da PUC**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 17-22, 2010.

SAMUELSON, P. **Economia**. Tradução de Maria Adelaide Ferreira. 4 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1980.

SD21000. **Sustainable development - Corporate social responsibility**: guide for the taking into account of the stakes of sustainable development in enterprise management and strategies. Paris: *Association Française de Normalization* – AFNOR, mai. 2003.

SOUZA, R. S. de. **Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas**. 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL. **Annual report**. Jacaréi-SP: VCP, 1996

ZENONE, L. C. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ANEXOS

ANEXO 1. IDENTIDADE VISUAL DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Corpus 1 – Folder do Mês da Ecologia



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 2 – Folder da Semana de Meio Ambiente



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 3 – Notícias Votorantim



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

ANEXO 2. MATERIAL INFORMATIVO

Corpus 4 – Folder informativo da Semana do Meio Ambiente



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 5 – Folder informativo da Semana do Meio Ambiente

Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 6 – Folder informativo da Semana do Mês do Ambiente



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 7- Folder informativo da Semana do Mês do Ambiente



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

**Corpus 8 – Cards (figurinhas) de animais da Mata Atlântica,
Fazenda São Sebastião do Ribeirão Grande**



Fonte: *Annual Report VCP* (1996)

Corpus 9 – Imprensa destacada



Fonte: Annual Report VCP (1992)

Corpus 10 – Imprensa: Diário de Jacaré (Jacaré-SP, 1992)



Fonte: *Annual Report VCP* (1992)

Corpus 11 – Imprensa: Jornal Vale do Paraíba (São José dos Campos-SP, 1992)



Fonte: Annual Report VCP (1992)

Corpus 12 – Diário de Jacareí (Jacareí-SP, 1992)

IMPRENSA DIÁRIO DE JACAREÍ 26/10/92

Papel Simão desenvolve atividades no Mes da Ecologia

A Indústria de Papel Simão está realizando programação especial em todas as suas unidades para comemorar o "Mês da Ecologia". A empresa programou atividades voltadas para valorizar a importância do meio ambiente, destinadas não somente aos seus funcionários como também à comunidade, com palestras, exibição de filmes ecológicos, plantio de árvores em todas as unidades e uma gincana ecológica inédita a ser realizada na comunidade de São Silvestre.

A intenção da Papel Simão é despertar a importância da preservação, além de mostrar à comunidade como a própria empresa vem atuando para evitar a poluição e preservar o meio ambiente.

GINCANA ECOLÓGICA URBANA

Uma das atividades mais importantes do evento, será a 1ª Gincana Ecológica Urbana, a ser realizada no Distrito de São Silvestre, em Jacareí, aberta a todos os empregados e à comunidade. A Gincana será realizada nos dias 27 e 28 de junho, durante o dia, encerrando esta programação. A realização da Gincana visa conscientizar as pessoas para preservação do lugar onde vivem, reconhecendo nele uma "primeira" área ecológica. Com este evento, a Papel Simão de Jacareí pretende aprimorar o seu relacionamento com a comunidade de São Silvestre e demonstrar que sempre é possível com integração entre empresa e a comunidade, desenvolver uma convivência participativa e gerar respeito mútuo.

Ainda é possível a participação no mês da ecologia, uma vez que a programação se desenvolve até o final do mês.

Hoje, a Florin Florestamento Integrado, empresa do grupo Papel Simão, terá um dia especialmente dedicado à ecologia e ao meio ambiente, através de uma programação a partir da 14h00 no auditório da Delegacia Regional do CIESP, em Jacareí. Com uma palestra sobre "Legislação Ambiental e Conferência do Rio", o dr. Luciano Pizzato que é deputado Federal pelo estado do Paraná, estará dando início à programação que terá ainda a apresentação do "Programa Ambiental da Florin", a ser feita pelo Eng. Fausto Camargo, da Engenharia Florestal. Para o encerramento, foi especialmente convidado o Coral Revap/Petrobrás, formado por funcionários da Refinaria Henrique Lage, da Petrobrás, de São José dos Campos.

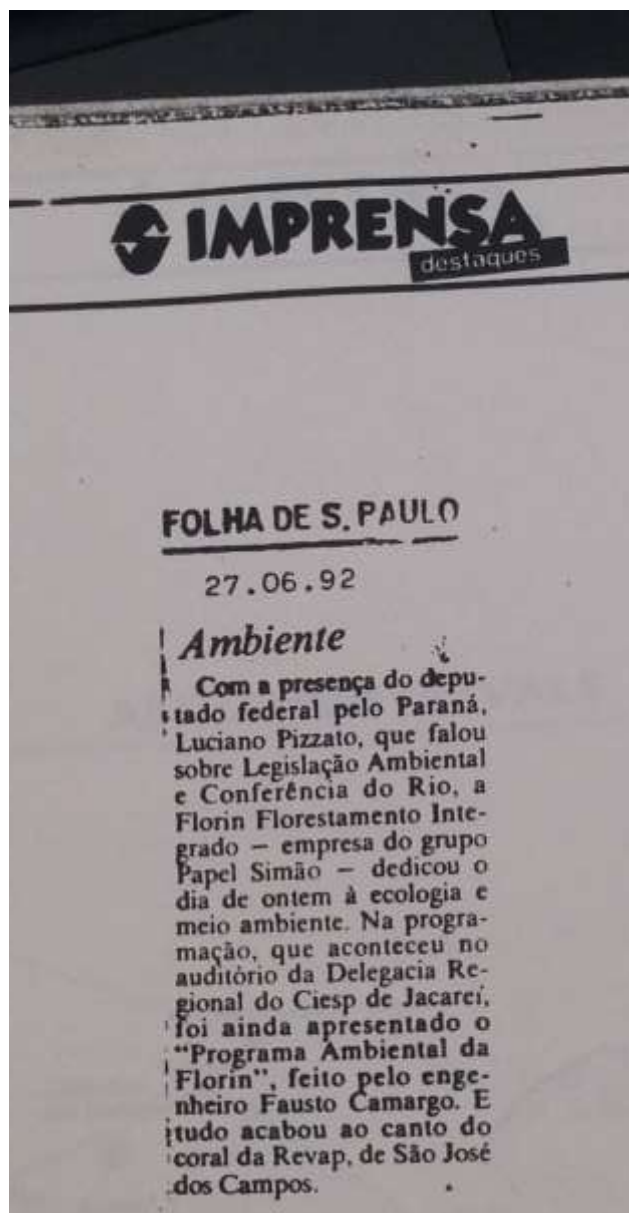
Nos dias 27 e 28, sábado e domingo, acontece a GINCANA ECOLÓGICA URBANA, reunindo a comunidade em uma primeira experiência de integração e participação de lazer com objetivo de despertar a preservação do meio ambiente no próprio local onde se vive. Os principais públicos para a realização da Gincana Ecológica são os empregados da papel Simão e a comunidade do Distrito de São Silvestre, em Jacareí, a gincana está prevista para durar das 8h00 às 16h00, nos dois dias.

Essas atividades desenvolvidas pela Papel Simão integram um programa de relações com a comunidade que tem sequência durante todo o ano, especialmente voltado para estudantes, interessados em conhecer os trabalhos da indústria e de suas várias unidades, demonstrando que a participação e a integração entre comunidade e empresa são importantes para o respeito mútuo e convivência harmônica, inclusive valorizando a preservação do meio ambiente.

No último dia 22, em Salto, no auditório da Unidade de Salto, às 14h00, houve palestra sobre o tema "Sociedade e Ecologia", apresentada por Rogério Ruschel que é Consultor em Marketing Ecológico, especialista na área. Após a palestra haverá debates e em seguida plantio de árvores.

Ontem, na sede da empresa em São Paulo, juntamente com a KSR, distribuidora do Grupo, aconteceu a exibição especial do Multivisão "Ecossistemas Brasileiros/ECO92", realizado pela Kodak especialmente para a Conferência Rio/92. Em seguida, foi realizada uma palestra com tema "Ecologia e Meio Ambiente" proferida por Aristides Rocha, da Faculdade de Saúde Pública de São Paulo. Depois outra palestra sobre "Sociedade e Meio Ambiente", do consultor Rogério Ruschel, especialista em Marketing Ecológico e apresentação do "Programa de Qualidade Ambiental" e "Comunicação e Meio Ambiente" da empresa, por Roberto Oliveira, Gerente de Relações Públicas da Papel Simão, José Carlos Kling, consultor da Papel Simão, e Paulo de Tarso Caramuru, Chefe do Setor de Controle e Meio Ambiente da Papel Simão. Neste mesmo dia funcionou das 11h00 às 14h00 na KSR, a Oficina Artesanal Karan Racy, demonstrando as possibilidades de reciclagem e produção artesanal do papel.

Fonte: Annual Report VCP (1992)

Corpus 13 – Folha de São Paulo (São Paulo-SP, 1992)

Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

ANEXO 3. MATERIAL DIDÁTICO

Corpus 14 – Cartilha ABC da Ecologia, nova linguagem ambiental



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 15 – Cartilha de Meio Ambiente para a área Florestal



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 16 – Pôster sobre o trabalho Científico na Fazenda São Sebastião do Ribeirão Grande – Pindamonhangaba - SP



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 17 – 1º Jogo Educativo “Uma Aventura no Vale do Paraíba”



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 18 – 2º Jogo Educativo “Uma Aventura na Mata Atlântica”



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 19 – 1º Pôster “Árvores da Mata Atlântica”



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 20 – Jornal ambiental “Jornaleco”: informações sobre Mata Atlântica e Cerrado”



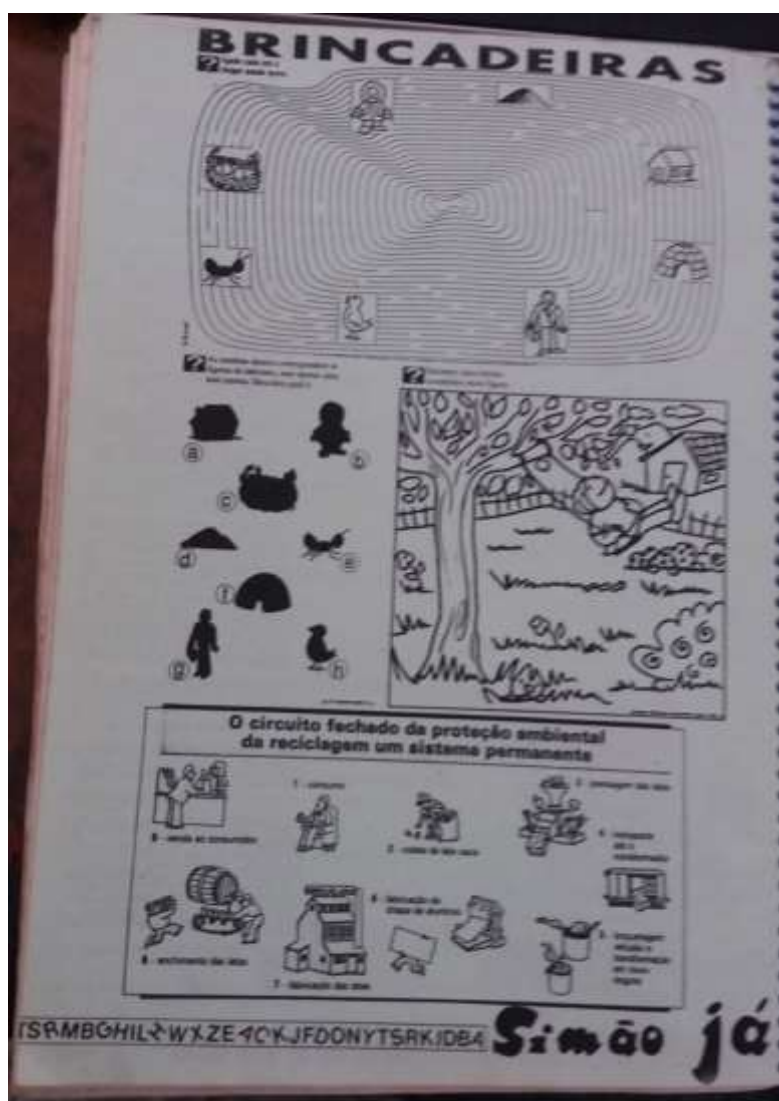
Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 21 – Gincana ecológica



Fonte: Annual Report VCP (1992).

Corpus 22 – Brincadeiras



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 23 – Conjunto de Atividades Pedagógicas

PLANTIO DE ÁRVORES

Estamos programando o plantio de 85 espécies de mudas nativas, totalizando 45 árvores para (Instituto IV e Ecológico) - Dia: 17.06.92 (15 de Junho) - (Instituto IV) - Dia: 24.06.92 (15 de Junho) - (Ecológico)

REFLORESTAMENTO



APRESENTAÇÃO DE CORAL E FILMES ECOLÓGICOS

Na semana de 20 à 24.06.92 estaremos exibindo uma série de filmes ecológicos durante o período de almoço, convidando a todos para a apresentação de "CORAL DA RECAP - PETROBRAS", com um repertório variado incluindo a música "Música do Vale" - PRESTÍGIO

CONCURSO DE FRASES

El ...
Você !

Quer participar ativamente do Mês da Ecologia ?
Por que não bolar uma frase ECOLÓGICA ?
Observe o local onde você vive, trabalha, brinca e até namora. Você tem até o dia 22.06.92 para enviar sua criação para o DRP-JAC, ramal 152. Com essa atitude você estará concorrendo a três prêmios, sendo :

1º LUGAR - 01 WALK MAN
2º LUGAR - 01 RELÓGIO
3º LUGAR - 01 RELÓGIO

Não esquecer de colocar seu nome, departamento e ramal. O resultado será divulgado no dia 26.06.92 e a premiação no dia 28.06.92 às 17h00 na A.D.C.



Simão já

TSRMBQHILZWXZE4CKJFDONYTSRKIDBA

Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

ANEXO 4. ATIVIDADES PRÁTICAS

Corpus 24 – Curso de reciclagem ecológica para funcionários para Papel Simão/VCP



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 25– 1ª Gincana Ecológica Urbana



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 26 – Programa Open House “Um dia com a Votorantim”



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

27 - Participação na ECO 1992, Oficina Artesanal de Papel Karan Simão Racy



Fonte: *Annual Report VCP* (1996).

Corpus 28 – 1ª Representação sobre o tema da Mata Atlântica



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 29 – 2ª Representação sobre o tema da Mata Atlântica



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 30– Público e jurados das representações ecológicas



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 31 – Atração musical com tema Mata Atlântica



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 32 – Reciclagem coletiva

Fonte: *Annual Report VCP* (1992).

Corpus 33 – Recuperação ecológica das áreas coletivas de comunidades e da fábrica Papel Simão/VCP



Fonte: *Annual Report VCP* (1992).