

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Nelci Lubke

**A GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NA ARACRUZ UNIDADE GUAÍBA:
AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL OPERACIONAL**

**Porto Alegre
2006**

Nelci Lubke

**A GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NA ARACRUZ UNIDADE GUAÍBA:
AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL OPERACIONAL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dra. Tania Nunes Da Silva

**Porto Alegre
2006**

NELCI LUBKE

A GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NA ARACRUZ UNIDADE GUAÍBA:

AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL OPERACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo (UFRGS)

Profª. Drª. Tania Nunes da Silva (UFRGS)

Eng. Clovis Zimmer (Aracruz)

AGRADECIMENTOS

A minha mãe e ao meu pai, que não está mais presente, mas que será sempre lembrado, por terem me dado inicialmente vida, pela educação e ensinamentos para enfrentar desafios.

Aos meus filhos Rodrigo e Mariana e a minha esposa Rosemari, inicialmente, pelo incentivo à conclusão do curso; e durante a execução deste trabalho, pela paciência e compreensão pelas horas de ausência, necessárias para a dedicação exclusiva ao mesmo.

A UFRGS, em especial a Prof^a. Tania Nunes da Silva pelos conhecimentos que me transmitiu e pela orientação na execução desse trabalho.

Ao Clovis Zimmer e ao Evandro Silva dos Santos por terem me dado a oportunidade da realização deste trabalho na Aracruz Celulose.

Aos colegas de trabalho e em particular ao Humberto Luis Alves Batista que me deu o primeiro incentivo para cursar Administração.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise das relações sócio-ambientais da Aracruz Celulose, mais especificamente na unidade de Guaíba, em seu ambiente interno (fábrica, funcionários, processos produtivos) e externo (*stakeholders*). Como a fábrica da Aracruz de Guaíba consolidou uma imagem positiva após graves problemas ambientais ocorridos no passado, com ênfase nas ações que permitiram a sua continuidade operacional em 1972; os problemas que impediram a sua duplicação em 1992 e as estratégias sócio-ambientais subseqüentes.

Buscou-se entender melhor a importância dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social para as empresas e especialmente para a Aracruz na relação com o meio-ambiente e com os *stakeholders*.

Através do método exploratório com entrevistas semi-estruturadas, documentos e informações divulgadas pela Aracruz, e de uma pesquisa com os funcionários do nível operacional, verificou-se as percepções dos mesmos sobre as ações sócio-ambientais da empresa. A partir das respostas em relação às práticas desenvolvidas realizou-se uma confrontação com as ações sócio-ambientais da Aracruz divulgadas no seu Relatório Anual 2005 / Relatório de Sustentabilidade e a correlação com possíveis implicações nas relações com os *stakeholders*.

Como resultados deste trabalho, obteve-se uma melhor compreensão das relações da empresa com a questão sócio-ambiental, a importância do comprometimento com o meio ambiente e quanto são importantes os relacionamentos com as partes interessadas, entre as quais está a comunidade vizinha.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CENÁRIO – A INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL	7
1.2 PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	9
1.3.1 OBJETIVO GERAL	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	10
2 REVISAO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	12
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	15
2.3 GESTÃO AMBIENTAL	18
2.4 A GESTÃO AMBIENT AL ORGANIZACIONAL	20
3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	23
4 ANÁLISE	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
4.1.1 O SETOR DE CELULOSE E PAPEL	27
4.1.2 A ARACRUZ CELULOSE.....	28
4.1.3 A UNIDADE GUAÍBA DA ARACRUZ CELULOSE.....	29
4.1.4 A ARACRUZ CELULOSE UNIDADE GUAÍBA E O SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL	36
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
4.2.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS	38
4.2.2 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	61
ANEXO.....	65

1 INTRODUÇÃO

A questão ambiental foi incorporada nas políticas de desenvolvimento para dar respostas aos problemas decorrentes dos processos industriais cada vez mais complexos, e o objetivo foi verificar e discutir os impactos que estes processos causavam sobre a qualidade de vida das populações. A visão de preservação da natureza intocada evoluiu para uma perspectiva que buscasse associar um modelo de desenvolvimento econômico à satisfação das necessidades sociais básicas com a harmonização e conservação da natureza.

A discussão sobre o desenvolvimento tem se voltado, principalmente, para as questões referentes às ações dos homens sobre os sistemas físico-químicos naturais (rios, lagos, mares etc.) e sobre os sistemas biológicos (animais e vegetais). Como a natureza não é fonte inesgotável de recursos, sendo suas reservas finitas, estas devem ser utilizadas de maneira racional, sem desperdício e considerando a reciclagem como um processo importante e vital. Todas as demais espécies que existem no planeta, além do homem, têm direitos sobre os recursos fornecidos pela natureza. Além disso, a manutenção da biodiversidade é fundamental para a sobrevivência do próprio homem.

Porém é necessário planejar o uso e a ocupação do solo nas áreas urbanas e rurais, considerando que é necessário ter condições dignas de vida, áreas destinadas à produção de alimentos e áreas de proteção dos recursos naturais.

O padrão de desenvolvimento e consumo adotados pela sociedade capitalista deve mudar em prol da sua própria sobrevivência, pois os sinais de insustentabilidade com o padrão atual estão aumentando. Os exemplos que devem servir de alerta, tais como o aquecimento progressivo da Terra, causado pelo efeito estufa, a redução da

camada de ozônio, a perda da biodiversidade e as reduções de recursos hídricos são sentidos e mostrados constantemente nos noticiários. Ao trabalharem com o conceito do Desenvolvimento Sustentável as empresas estarão alinhadas com o conceito de Responsabilidade Social. A Responsabilidade Social que, no entanto, é um tema mais recente e incipiente em grande parte das organizações, tem como grande desafio, disseminar e internalizar a dinâmica cotidiana das atividades da empresa.

Nas empresas, as dimensões envolvendo a questão ambiental estão se mostrando mais abrangentes. O compromisso com o desenvolvimento sustentável dos negócios é um tema freqüente nos discursos de gestores empresariais. Estes gestores, junto aos seus colaboradores, precisam estender os critérios de avaliação do desempenho da empresa, inserindo, além do aspecto econômico, as dimensões dos aspectos ambientais e dos aspectos sociais. Entretanto, isto só é possível a partir de compromissos com a criação de valores éticos na gestão dos negócios e valores que condizem com a sustentabilidade.

1.1 CENÁRIO – A INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL

Por sua extensão territorial, clima e localização geográfica, o Brasil conta com uma inegável vantagem comparativa, em termos mundiais, para o desenvolvimento de florestas plantadas. Aproveitando esta oportunidade de negócios, o setor de celulose e papel com expressivos avanços tecnológicos e investimentos em pesquisa, tem avançado muito ao longo dos últimos anos com espécies de eucaliptos de excelente qualidade e alta produtividade.

A indústria de celulose e papel do Brasil oferece produtos considerados de classe mundial, exportando para todos os continentes e registrando um desempenho vitorioso com reflexos positivos para a balança comercial brasileira.

O negócio de celulose e papel tem importância significativa para contribuir com a conservação ambiental, tanto pelo uso adequado de tecnologias nas suas fábricas, quanto pela manutenção de florestas nativas preservadas em meio a vastas extensões

de florestas plantadas para a produção de madeira. Na cadeia produtiva o papel é produzido a partir da celulose que tem como matéria-prima o produto florestal, a madeira.

Apesar de registrar uma das mais altas produtividades da indústria global de celulose e papel, o que torna o Brasil o maior produtor e exportador de celulose de fibra curta de eucalipto, o setor enfrenta grandes obstáculos para expandir em função de movimentos que questionam os processos produtivos e a necessidade de utilização de grandes áreas para o plantio do eucalipto.

1.2 PROBLEMA

Cada vez mais as empresas, principalmente grandes ou líderes de mercado, são os principais alvos de questionamentos sócio-ambientais. A complexidade do relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*) é motivo de extrema importância a estas empresas e requer estratégias e aprendizado. Como crescer num ambiente mercadológico global de grande competitividade e ainda ter que lidar com conflitos de natureza social e ambiental que são cada vez mais frequentes? Neste ambiente está inserido a Aracruz Celulose que sofre pressões de grupos de interesse mesmo sendo reconhecida internacionalmente pelas práticas de sustentabilidade (desde 2005 faz parte do seletivo grupo *Dow Jones Sustainability Indexes*).

Por mais sólidas, admiradas e modernas que as empresas sejam, elas podem apresentar vulnerabilidades (pontos fracos) com graves consequências. Os questionamentos sócio-ambientais podem afetar ou destruir a reputação, prejudicar a imagem, o clima organizacional, a confiança de seus clientes e a credibilidade dos *stakeholders*. As consequências para uma empresa mal preparada podem ser desastrosas à sua sobrevivência.

As empresas necessitam ter, além de uma comunicação eficiente e transparente, uma postura ética e socialmente responsável. Neste contexto os funcionários podem exercer papéis importantes junto as suas famílias, amigos e

aqueles com quem se relacionam, colaborando para a compreensão sobre as atitudes e práticas sócio-ambientais da empresa onde trabalham.

No Brasil, verifica-se que os movimentos ambientalistas, fortemente atuantes nas últimas décadas, deram lugar a movimentos muito mais estruturados com envolvimento mais amplo, muitas vezes de âmbito internacional ampliando os questionamentos puramente ambientais para questionamentos de ordem sócio-ambiental.

Atualmente as grandes empresas do ramo de celulose e papel vivem momentos delicados e de grande preocupação, pois estão sendo os principais alvos dos movimentos sócio-ambientais. No Brasil estas empresas se deparam com invasões de terras e mesmo de suas fábricas. A produção de eucalipto é o centro das discussões, com invasões de grupos ligados ao Movimento dos Sem-Terra (MST) e Via Campesina, exemplo ocorrido em 08 de março de 2006 em áreas da empresa Aracruz no Rio Grande do Sul. Estes movimentos alegam que as empresas de celulose tomam conta de grandes áreas de terras reduzindo o espaço para possíveis desapropriações e argumentam que as invasões são um meio mais eficaz de pressionar o governo para acelerar a reforma agrária. Além disso, existe forte crítica dos ambientalistas sobre possíveis problemas causados ao meio ambiente nas regiões onde o eucalipto predomina como uma monocultura.

Como a repercussão dos movimentos sócio-ambientais está cada vez mais abrangente, as empresas preocupadas procuram se precaver buscando soluções que sejam eficientes, inclusive com o envolvimento do poder público.

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

Este trabalho busca examinar os elementos referenciais sobre a Gestão Sócio-Ambiental, sintetizando os motivos e caminhos que levam as empresas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar possíveis discrepâncias entre as políticas e práticas sócio-ambientais da Aracruz e a percepção que os funcionários operacionais tem a seu respeito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar as políticas e estratégias da Aracruz Celulose relacionadas à Gestão Sócio-Ambiental;
- Verificar a percepção dos funcionários da fábrica de celulose da Aracruz Unidade Guaíba sobre a Gestão Sócio-Ambiental praticada pela empresa;
- Confrontar as ações da empresa no que diz respeito à Gestão Sócio-Ambiental e a percepção de seus funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Para justificar a importância do presente trabalho relaciona-se o foco da pesquisa às características da empresa e ao conhecimento acadêmico na área de administração. Pode-se estabelecer a relevância da pesquisa com base na atualidade do assunto tratado e que, de certa forma, potencializa a colaboração deste trabalho para o aperfeiçoamento das estratégias da empresa, bem como para a sociedade e o meio acadêmico.

Dentro de uma perspectiva social, a relevância do trabalho está calcada no sentido de que o resultado deste estudo poderá verificar na prática se os objetivos traçados pela empresa estão sendo compreendidos de forma eficaz por seus funcionários.

A justificativa pela realização da pesquisa com o nível operacional da fábrica de celulose está calcada em que, apesar de as ações relativas à Gestão Sócio-Ambiental serem pautadas nos níveis executivos e gerenciais, é o nível operacional que trabalha

na fábrica, sendo o executante das tarefas com relativa complexidade, onde podem ser gerados impactos ambientais significativos e indesejados. Os funcionários do nível operacional têm outra importância significativa pela visão que trazem da comunidade vizinha da qual fazem parte.

Também não se pode deixar de levar em consideração, a relevância para o autor deste trabalho que também é funcionário da Aracruz, e que por meio do estudo mais detalhado sobre este tema, pode agregar maiores conhecimentos sobre as políticas sócio-ambientais, postura social e ambientalmente responsável de Gestão Sócio-Ambiental.

2 REVISAO BIBLIOGRÁFICA

Para fundamentar os principais conceitos relacionados à Gestão Sócio-Ambiental busca-se, a seguir, compatibilizar algumas abordagens teóricas sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e gestão ambiental relacionadas com a pesquisa.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Muito se tem discutido sobre os impactos do desenvolvimento econômico ao meio ambiente. A escassez dos recursos naturais, somada ao crescimento desordenado da população mundial e a intensidade dos impactos causados ao meio ambiente, originaram conflitos entre a sustentabilidade dos sistemas econômico e natural, fazendo do meio ambiente um tema estratégico e urgente. A partir da lógica da produção de excedentes e novas necessidades para a população, os agentes econômicos passaram a comprometer a disponibilidade de recursos naturais para a produção no futuro.

Uma forma de minimizar estes conflitos é buscar a conciliação e o equilíbrio entre a economia e a ecologia. A natureza deve ser tratada como um sistema interdependente, onde todos os componentes se inter-relacionam. O desequilíbrio de um elemento pode causar o desequilíbrio de todo o sistema. Segundo Bertalanffy (1975), organizador e difusor da Teoria Geral dos Sistemas, o termo *sistema* congrega as concepções de totalidade, unidade, interdependência e equilíbrio dinâmico.

O caminho da divulgação do conceito de Desenvolvimento Sustentável surgiu a partir da publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como Relatório

Brundtland, pela COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, em 1987. Este relatório, resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente, instituída pela Organização das Nações Unidas em 1983, provocava o comprometimento dos governos signatários a promoverem o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental. O Relatório *Brundtland* destaca que a existência das gerações futuras depende do crescimento econômico com a preservação ambiental e a redução das desigualdades sociais, a partir da co-responsabilidade dos diferentes setores da sociedade.

O tema Desenvolvimento Sustentável entrou no debate da Conferência Rio 92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento). Até aquele momento, as ações empresariais sobre este tema eram limitadas a poucos empreendedores, e as discussões estavam restritas a alguns setores articulados do movimento social e ambiental. O Conselho Internacional para o Desenvolvimento (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*), através do seu coordenador, o empresário suíço Stephen Schmidheiny, apresentou a posição da necessidade do setor industrial efetivamente assumir um conjunto de responsabilidades para a construção da sustentabilidade através de políticas empresariais com ações articuladas. Esta declaração apontava às empresas oportunidades em um novo campo de vantagens competitivas.

O WBCSD é uma coalizão empresarial formada, em 1992, por 125 empresas de 35 países e mais de 20 setores industriais que compartilham os princípios de crescimento econômico e desenvolvimento sustentável. O WBCSD provê voz e liderança à indústria, assegurando à mesma, assento nas mesas de negociações, onde são formuladas políticas ambientais e sociais, com o objetivo de influenciar para que o arcabouço regulatório assegure a preservação sócio-ambiental sem causar impactos significativos nos negócios empresariais. Para isso, o WBCSD conta com a colaboração de uma rede global formada por mais de 17 conselhos empresariais, nas esferas nacional e regional, e 04 organizações parceiras localizadas principalmente em países em desenvolvimento, representando mais de 700 líderes empresariais WBCSD (2000).

A Conferência Rio 92 ocorreu no Rio de Janeiro, em 1992, e teve expressivo peso político e visibilidade. Participaram chefes de Estado de vários países, dirigentes de agências internacionais, ONGs e representantes de vários setores da sociedade. A Conferência estabeleceu, com vistas ao futuro, objetivos concretos de sustentabilidade em diversas áreas, explicitando a necessidade de se buscarem recursos financeiros novos e adicionais para a complementação em nível global do desenvolvimento sustentável.

Durante a Conferência Rio 92, 175 países assinaram a Convenção sobre Mudanças Climáticas com o objetivo comum de reduzir, a níveis seguros, as concentrações de gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera. Este compromisso deu origem ao Protocolo de Kioto, adotado em 1997 como um componente da Convenção Marco sobre Mudanças Climáticas e continha, pela primeira vez, um acordo vinculante que obrigava os países industrializados a reduzir suas emissões de GEE em 5,2% entre 2008 e 2012, em relação aos níveis verificados em 1990. As negociações em torno do Protocolo se estenderam até 2004, quando a Rússia ratificou o documento. Para entrar em vigor - passando a ser um Tratado - era necessária a aprovação de um número de países que representasse pelo menos 55% das emissões mundiais de carbono. O Tratado de Kioto entrou em vigor no dia 16 de fevereiro de 2005 sem a ratificação dos Estados Unidos e da Austrália.

No campo governamental Vieira (1999, p.617) aponta as dificuldades recorrentes das questões sócio-ambientais no campo do planejamento e da gestão governamental. Na opinião deste autor os efeitos das declarações oficiais e a coordenação eram deficientes de ações e projetos dotados de valor demonstrativo, e o mundo estaria se ressentindo de uma política ambiental preventiva e pró-ativa voltada ao enfrentamento efetivo das desigualdades no interior de cada país e entre os países.

Neste sentido, nos últimos anos as relações entre países ricos e pobres têm sido conduzidas por um novo conjunto de princípios inovadores, como os de responsabilidades comuns, mas diferenciadas entre os países. A premissa de que

quem poluir deve pagar para que se tenham padrões sustentáveis de produção e consumo deve ser gradualmente implementado.

Para que se tenha a efetiva implementação de ações visando atingir resultados na sustentabilidade, Ribeiro (2000) cita "instrumentos informacionais" e os "sistemas voluntários" como instrumentos baseados na premissa de que o desenvolvimento sustentável é um processo cultural e civilizatório exigindo uma visão ampla com idéias e conhecimentos ecologizados, e "instrumentos regulatórios" que envolvem a planificação das relações do homem com o meio ambiente, seja através de medidas de comando ou de controle (fiscalização, auditoria ambiental, avaliação de impacto ambiental). Além destes instrumentos, Ribeiro (2000) propõe a ação ambiental por meio de instrumentos econômicos e incentivos seletivos, premiando atitudes e comportamentos ambientalmente corretos, e penalizando economicamente os comportamentos irregulares.

Verifica-se que o debate acerca da noção de desenvolvimento sustentável, coexiste com os riscos da dinâmica de globalização econômica e cultural, as incertezas científicas sobre a real dimensão da crise e os riscos de irreversibilidade dos danos ambientais. O conflito de percepção e interesse sobre estas questões, constitui-se como ponto crucial, para uma discussão profunda sobre sistemas alternativos de valores sociais, ponto de partida para a construção de novos projetos e de novos padrões de sociedade.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

O conceito de Responsabilidade Social não é novo. A preocupação com o tema ocorre a partir dos anos da década de 1950, onde as conseqüências da expansão da indústria já se faziam sentir. Surgiu, então, como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas que as organizações passaram a sofrer, ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado. A partir de 1960 a responsabilidade social das corporações passou da produção de bens e serviços para a responsabilidade de ajudar a sociedade a resolver alguns de seus problemas que muitas vezes as próprias

organizações ajudaram a criar (DONAIRE, 1999). Nota-se, portanto, uma crescente conscientização das organizações em assumir um papel mais amplo dentro da sociedade.

Ashley (2002) afirma que o conceito de Responsabilidade Social não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção. Esse conceito de responsabilidade social das empresas é apresentado, em termos gerais, como “a responsabilidade da empresa com a sociedade, através das diversas relações estabelecidas entre ambas às partes, em vista da operação dos negócios associados à organização empresarial” (ASHLEY, 2002). Inicialmente, a responsabilidade social foi compreendida como “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade” ... (BOWEN,1957), citado por Ashley (2002). Este conceito foi expandido para “toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (ASHLEY, 2002).

Como forma de precisar a contribuição da empresa para a sociedade surge a preocupação em definir que tipo de público da sociedade deve receber essa contribuição. Para se entender a relação entre a empresa e o público faz-se necessário definir quem são as partes interessadas.

A literatura apresenta várias definições, em geral muito próximas entre si, nomeando como partes ou públicos interessados aqueles grupos ou instituições com potencial para impactar ou ser impactados por um determinado processo e *stakeholder* um termo que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas ou organizações: acionistas, governo, consumidores e grupos ativistas de consumidores, funcionários, comunidades representativas e a mídia.

Para Ashley (2002), a evolução do conceito de Responsabilidade Social tem como referência o público para quem a empresa deve ser responsável, considerando como público privilegiado desde o acionista, a comunidade e os empregados e chegando até à concepção mais abrangente na qual todos os atuais e futuros

stakeholders devem ser contemplados, numa visão mais radical de sociedade sustentável.

A partir da década de 1990, o conceito de Ética foi incorporado ao de Responsabilidade Social das empresas. Este novo enfoque da responsabilidade social vai exigir um novo conceito de empresa que dê conta dos desafios éticos que as corporações se propõem e que equilibre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

A revisão de literatura empreendida por Ashley (2002) permite concluir que a evolução do conceito de Responsabilidade Social aponta para dois aspectos complementares: a ampliação progressiva dos *stakeholders* até à sua organização em rede (ASHLEY & MACEDO-SOARES, 1991), o que leva à idéia de sociedade sustentável; a incorporação do referencial ético normativo à compreensão de responsabilidade social.

A partir dos conceitos anteriormente mencionados, entende-se a responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela. Assumindo, assim, além das obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Atualmente, pode-se dizer que a sensibilidade para com os problemas sociais está se institucionalizando. As organizações têm sido pressionadas para se tornarem mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores.

2.3 GESTÃO AMBIENTAL

Tradicionalmente, as exigências referentes à proteção ambiental eram consideradas como demandante de grandes investimentos de difícil recuperação e fator de aumento de custos de produção. Hoje a despreocupação com os aspectos ambientais podem levar uma empresa a conseqüências desastrosas e até mesmo levá-la a interrupção das atividades produtivas.

Na gestão ambiental, algumas organizações não-governamentais com foco empresarial, têm desenvolvido princípios, visando criar um direcionamento das organizações para uma postura ambientalmente mais responsável. Como exemplos cita-se a seguir:

- Os princípios da Coalizão pela Economia Ambientalmente Responsável (“*Coalition for Environmentally Responsible Economics*”- CERES), criados em 1990 e chamados inicialmente de Princípios Valdez, numa alusão ao incidente com o navio Valdez da Exxon no Alasca no final da década de 1980);
- Os princípios estabelecidos pela Câmara de Comércio Internacional (CCI), o “*Business Charter For Sustainable Development*” possui dezesseis princípios criados em 27 de novembro de 1990;
- Os princípios do “Atuação Responsável” promovida pela ABIQUIM (Associação Brasileira de Indústria Químicas), uma versão nacional do “*Responsible Care*” criado no Canadá em meados dos anos de 1980.

Todas essas iniciativas apresentam princípios genéricos que podem ser avaliados na sua atuação prática por normas de caráter ambiental como a série de normas desenvolvida pela organização internacional de normatização, a ISO 14000.

A Câmara de Comércio Internacional (CCI), por exemplo, em seus dezesseis princípios do “*Business Charter For Sustainable Development*”, visa ajudar organizações em todo o mundo a melhorar seus desempenhos visando um

desenvolvimento sustentável. Numa análise inicial pode-se constatar uma maior abrangência e especificidade, praticamente contendo todos os demais grupos de princípios citados.

Donaire (1999, p.63) afirma que as empresas podem incorporar a questão ambiental verificando o seu posicionamento em relação ao desafio ambiental ou identificando as ameaças e as oportunidades relacionando-as com os seus pontos fortes e pontos fracos. A situação da empresa, diante de cenários futuros, resultará em novos direcionamentos e planos que permitirão tirar vantagens das oportunidades possíveis, prevenir as ameaças potenciais, manter os pontos fortes e minimizar ou eliminar os pontos fracos.

A inclusão da dimensão ambiental nas empresas amplia o conceito de Gestão, pois objetivos e propósitos das empresas deixam de ser puramente econômicos e influem na estrutura organizacional e no planejamento estratégico. A incorporação do componente ambiental na estrutura organizacional deve ser vista como um processo que se inicia com a absorção da proteção ambiental na função de produção e que se amplia para as outras funções administrativas, tais como, planejamento e gestão de recursos.

Donaire (1999) salienta, ainda, que algumas variáveis devem ser consideradas para se entender a estrutura das atividades de proteção ambiental como tipo de atividade, o porte da empresa e a visão da alta administração a respeito da questão ambiental.

O risco de atividade pode envolver maiores riscos de poluição ou degradação ambiental, o que por sua vez exigirá diferentes ações por parte da administração das empresas e, portanto, podem resultar em diferentes arranjos organizacionais. Empresas de médio e pequeno porte, geralmente, não têm um departamento ou setor específico que cuide do meio ambiente, nesses casos, a responsabilidade e o desenvolvimento das atividades podem estar inseridas na função de produção.

Finalmente, a maneira como a alta administração se posiciona em relação à questão ambiental determina os arranjos organizacionais e a efetividade das atividades de proteção ambiental. Se a alta administração tiver um compromisso sério com a questão ambiental e esta for inserida nos objetivos, políticas e diretrizes da empresa, a preocupação ambiental será parte integrante da estrutura organizacional e não apenas uma atividade acessória e figurativa.

2.4 A GESTÃO AMBIENTAL ORGANIZACIONAL

Conforme Nascimento et al. (1997), os autores Tibor e Feldman (1996) afirmam que existem algumas preocupações, limitações e armadilhas potenciais que podem surgir da tentativa da empresa de tornar-se ambientalmente mais correta. Os autores citam, por exemplo, que a implementação de um sistema de gestão ambiental abrangente pode se tornar muito oneroso, o que representa uma barreira comercial para essas empresas. Maimon (1994) afirma que as empresas brasileiras estão adotando atitudes mais responsáveis em relação ao meio ambiente. Esta mudança comportamental das organizações ocorreu em decorrência das exigências da legislação ambiental e, mais recentemente, pelas pressões e ingerências internacionais que condicionam financiamentos de projetos a seu potencial de impacto ambiental. Assim, pode-se dizer que as empresas estão, em sua maioria, agindo movidas por pressões externas.

Schmidheiny (1992) afirma existirem três impedimentos principais que servem como barreira para a adoção de postura ambientalmente correta: as preocupações econômicas, a falta de informações e as atitudes da administração.

No que tange às preocupações econômicas, é preciso haver o convencimento das empresas de que elas necessitam adotar mesmo, uma tecnologia mais limpa, e que esta atitude propicia, realmente, a redução de custos de produção.

Com relação à falta de informações, isto se deve ao fato de que pode não haver disponibilidade de dados práticos sobre as opções de prevenção da poluição. Ocorre

também, que a maioria das informações disponíveis enfatizam o controle no final dos processos, ao invés de primar pela prevenção.

Quanto ao perfil ambiental e aos programas de gestão ambiental que refletem as atitudes da administração, as empresas encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Enquanto muitas são “principiantes” ou “apagadoras de incêndios”, existem muitas empresas em estágios bem mais avançados, sendo consideradas “cidadãs conscientes”, “pragmáticas” e “pró-ativas”. Os autores salientam que existem grandes diferenças entre setores e empresas. Portanto, o que é pró-ativo para um setor, pode não ser para outro. Conforme Tibor e Feldman (1996) existem razões, principalmente de natureza estratégica, para que a empresa implemente, por exemplo, a ISO 14000, pois se observa uma forte tendência mundial para que as empresas focalizem-se na melhoria de sua gestão ambiental.

De acordo com estes autores, consideram-se como variáveis externas às empresas aquelas que exercem pressões para que as empresas, cada vez mais, demonstrem maior cuidado e responsabilidades para com o meio ambiente. São eles: os governos, as legislações ambientais, o público, os acionistas, as instituições financeiras, as seguradoras, os grupos com preocupações ecológicas, o próprio mercado, as normas internacionais voluntárias, os custos crescentes da proteção ambiental, dentre outros.

Como oportunidades para as empresas, decorrentes destas variáveis externas, pode-se citar o seguinte: estar mais apta a satisfazer os interesses de diferentes grupos de pressão; poder obter taxas de seguros menores e mais acesso ao capital; poder participar de concorrências internacionais; facilitar a obtenção de alvarás operacionais e/ou outras autorizações.

Como variáveis internas, que podem propiciar justificativas e motivações para as empresas se engajarem na proteção ambiental, Tibor e Feldman (1996) enumeram alguns elementos que um programa de gestão ambiental do tipo ISO 14000, provavelmente, proporcionaria às empresas: economias de custo; redução do

desperdício e dos resíduos; prevenção à poluição; à substituição de elementos químicos e outros materiais por elementos menos tóxicos; a um menor consumo de energia, a economia de custo através de reciclagem e outros programas relacionados.

Como vantagens competitivas, a gestão ambiental pode ajudar a empresa a superar as barreiras comerciais não-tarifárias, advindas das exigências impostas de implantação da ISO 14000, pelas empresas localizadas em países onde os consumidores estão atentos à qualidade ambiental dos produtos.

As empresas que pretendem atingir estes mercados terão que se adequar às novas exigências dos mesmos. Estimase que os selos verdes deverão, nos próximos anos, estar presentes na maioria dos produtos vendidos. Estes selos têm a função de promover o uso de métodos de produção menos danosos ao meio ambiente; de prestar um aval dos aspectos positivos do produto em relação ao meio ambiente; e de parametrizar uma medida de segurança dos mesmos. Portanto, a qualidade ambiental passa também a ser incorporada na qualidade do produto.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A utilização de um procedimento metodológico é sempre fundamental para o estudo acadêmico. Para o desenvolvimento da pesquisa proposta neste trabalho fez-se necessária à utilização de uma metodologia adequada. Assim, apresenta-se neste momento o tipo de pesquisa que será utilizada neste estudo, a forma como serão obtidos e analisados os dados e as limitações encontradas no método escolhido.

Este trabalho é, acima de tudo, de natureza exploratória com uma pesquisa qualitativa estruturada a partir do estudo da realidade da empresa Aracruz Celulose. Os dados secundários foram retirados de dados internos e informações divulgadas pela empresa e os dados primários surgiram das entrevistas com o gerente de Qualidade e Meio Ambiente da Aracruz Unidade Guaíba e do questionário respondido pelos funcionários do nível operacional. O questionário foi elaborado a partir dos conceitos sobre Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Gestão Sócio-Ambiental em confrontação com as práticas da Aracruz Celulose Unidade Guaíba. Para Triviños (1987), o estudo exploratório serve para o pesquisador encontrar elementos necessários que lhe permitam, a partir do contato com determinada população, obter as respostas desejadas que irão fundamentar as conclusões sobre determinado tema ou problema.

Para obter a opinião dos funcionários foi elaborado um questionário de 22 questões fechadas, utilizando-se a escala proposta por Rensis Likert em 1932 (MATTAR, 2001), onde os respondentes foram solicitados a concordarem ou discordarem com as afirmações propostas. No modelo de Likert é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. No questionário deste trabalho as respostas foram apresentadas em uma escala de

cinco categorias de concordância (discordo, discordo parcialmente, não tenho opinião formada, concordo parcialmente e concordo). Para efeito desta pesquisa exploratória, não estatística não foram dados pontos ou pesos às respostas.

As questões do questionário abordam os três temas base da revisão bibliográfica e estão divididos conforme a figura 1:

Bloco de Perguntas	Nº de questões
Desenvolvimento Sustentável	5
Responsabilidade Social	9
Gestão Ambiental	8
Total	22

Figura 1: Estrutura do Questionário

Como definição do tamanho da amostragem foi utilizado um setor da empresa, no caso, todos os funcionários operacionais que trabalham nos três turnos de revezamento da fábrica de celulose. Para Roesch (1999) este artifício pode ser usado quando se tem facilidade e tempo para entrevistar.

A definição do universo para obter o resultado desejado levou em conta o objetivo de verificar a opinião dos funcionários do nível operacional ligados às atividades da fábrica da Unidade Guaíba em relação às práticas sócio-ambientais .

As atividades da fábrica de celulose da Aracruz Unidade Guaíba apresentam-se ativas durante as 24 horas do dia, ininterruptamente. O quadro operacional é composto por 415 funcionários (maio/2006) sendo que destes 76 atuam na área de Fabricação de Papel., 339 funcionários trabalham nas áreas ligadas a Fabricação de Celulose, e destes, aproximadamente, 185 trabalham em turno (DEPLAE, DEPREV, DEFACE e Laboratórios), distribuídos em cinco turmas.

A figura 2 mostra o organograma dos setores atingidos pela pesquisa.

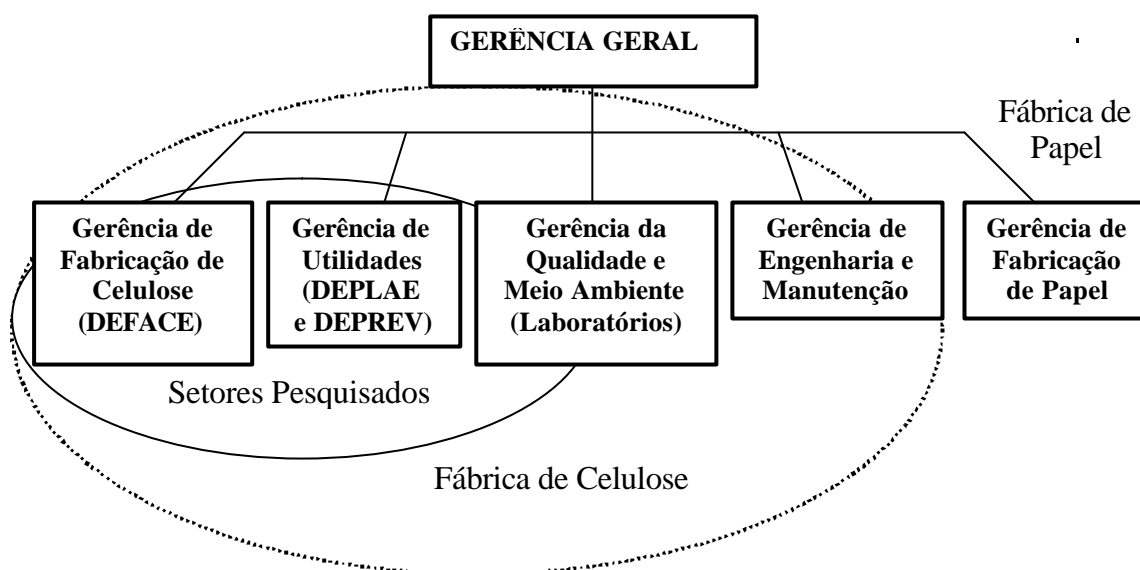


Figura 2: Organograma parcial da Aracruz Unidade Guaíba
Fonte: Aracruz Unidade Guaíba - RH.

A coleta de dados ocorreu entre 28 de maio e 04 de junho de 2006, com retorno de respostas de 161 questionários (87%).

Sobre a coleta de dados, segundo Mattar (2001) é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes com a aplicação dos instrumentos de coleta e registro. É a etapa geralmente mais cara e crítica da pesquisa, pois, é a que mais está sujeita a introdução de erros e de atraso e, por isso, exige supervisão mais intensa e controle rígido para minimizá-los.

Roesch (1999) afirma que uma pesquisa pode ser abordada tanto da perspectiva quantitativa, como da perspectiva qualitativa, com uma tendência de utilização do enfoque mais quantitativo para avaliação de resultados e do enfoque mais qualitativo para avaliação formativa. Nas pesquisas de diagnóstico, de proposição de planos e em pesquisa aplicada geralmente utiliza-se uma combinação de ambas. Neste trabalho foi utilizada uma pesquisa qualitativa com fundamentação teórica onde se trabalhou uma amostragem sem preocupação estatística.

A tabulação das respostas foi realizada em programa Microsoft Excel e a análise dos dados foi realizada a partir dos resultados obtidos.

Para que um trabalho tenha credibilidade deve se considerar as limitações no método utilizado. Para Mattar (2001) “não existe pesquisa perfeita” entretanto os erros devem ser evitados ou minimizados.

No caso da pesquisa realizada com os funcionários deve-se considerar o comprometimento dos respondentes em relação à política ambiental da empresa ou a falta de comprometimento em relação aos resultados do trabalho como possíveis problemas, mas minimizados pelo tamanho da amostra.

4 ANÁLISE

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 O Setor De Celulose E Papel

O setor de celulose e papel, segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), é responsável por 47% das atividades de base florestal plantada, com uma participação de 5,7% no *superávit* da balança comercial brasileira em 2005. Dentre os dados que caracterizam a importância do setor no cenário do desenvolvimento nacional, se destacam a sua expressiva participação nas exportações; a elevada contribuição em impostos gerados pelo conjunto de atividades; o fluxo constante de investimentos para incrementar a competitividade industrial e florestal; além da significativa participação no esforço de inclusão social, com a geração de 108 mil empregos diretos e 500 mil indiretos em aproximadamente 450 municípios no Brasil.

Ao longo dos últimos dez anos, a demanda mundial de celulose e pastas de mercado apresentou um crescimento médio anual de 3,2%, sendo a procura por fibras de eucalipto 3,3%, mais vigorosa que a por fibras longas 3,1%. A Europa e a Ásia são regiões importadoras e as que mais demandam celulose de mercado, representando mais de 80% do volume. América do Norte e América Latina são regiões exportadoras. Em celulose, produzindo e abastecendo o mercado mundial com fibra curta de eucalipto, o Brasil é cada vez mais importante com vantagens em termos de custo e qualidade reconhecidas mundialmente.

Representantes do setor de celulose e papel prevêem investimentos na ordem de 14,4 bilhões de dólares no setor até 2012 para desenvolver sua capacidade

produtiva. O objetivo é expandir o volume de exportações e sanar a demanda interna para diminuir as importações do produto. O setor tem se mostrado capaz de manter as conquistas de mercado com investimentos constantes.

A indústria nacional de celulose e papel busca uma maior penetração no terreno doméstico e internacional e já ostenta a marca de ser o 7º maior produtor mundial de celulose e 11º no *ranking* em relação ao segmento de papel.

4.1.2 A Aracruz Celulose

A Aracruz Celulose é a líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por cerca de 30% da oferta global do produto destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. A Aracruz Celulose caracteriza-se pelas exportações com quase 100% do produto vendido ao mercado externo.

Suas operações florestais alcançam os estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com aproximadamente 261 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 139 mil hectares de reservas nativas.

Sua capacidade nominal de produção é de cerca de três milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto. No Espírito Santo, a Unidade Barra do Riacho opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado (Portocel), através do qual exporta quase toda a produção de 2,1 milhões de toneladas anuais. No Rio Grande do Sul a Unidade Guaíba opera uma fábrica de celulose com capacidade nominal de 430 mil toneladas anuais, destinando parte desse volume à fábrica de papel que se localiza na mesma unidade. A fábrica de papel produz cerca de 50 mil toneladas anuais de papel para imprimir e escrever, basicamente destinadas ao mercado doméstico.

A Veracel Celulose tem capacidade nominal de 900 mil toneladas anuais de celulose e está situado no município de Eunápolis, no sul da Bahia. Trata-se de uma parceria da Aracruz com o grupo sueco-finlandês Stora Enso, em que cada empresa detém 50% de participação acionária e da produção.

Em associação com o grupo Weyerhaeuser dos EUA, a Aracruz detém um terço da Aracruz Produtos de Madeira, uma unidade industrial de alta tecnologia localizada no extremo-sul da Bahia, que fornece produtos sólidos de madeira de alta qualidade provenientes de plantios renováveis de eucalipto, destinados às indústrias de móveis e design de interiores, do Brasil e do exterior.

O controle acionário da Aracruz Celulose é exercido pelos grupos Lorentzen, Safra e Votorantim com 28% das ações ordinárias cada e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com 12,5%. Os demais 3,5% estão nas mãos de acionistas minoritários. As ações preferenciais da empresa, que representam mais de 50% do total, são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri.

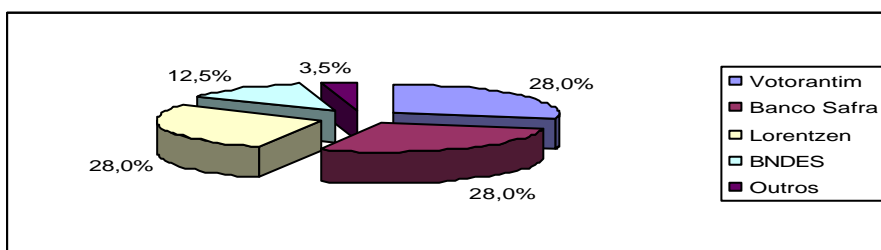


Figura 3: Controle acionário da Aracruz Celulose

Fonte: Adaptado de <http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruz_acionistas.htm>.

4.1.3 A Unidade Guaíba Da Aracruz Celulose

Adquirida pela Aracruz em 2003, a instalação desta unidade industrial ocorreu no final da década de 1960 pela norueguesa Borregaard. As operações da fábrica deram início em 15 de março de 1972.

A escolha da cidade de Guaíba (RS) deu-se, na época, em razão das condições favoráveis da região, da disponibilidade de terras para o cultivo de florestas, da disponibilidade de água e convergência de rodovias. Outro fato relevante e importante, na época, era o apoio financeiro dado ao projeto industrial pelo governo brasileiro, o qual considerava estratégico e de “alto interesse para a economia nacional”.

Logo após o início do funcionamento da fábrica vieram também as primeiras dificuldades. Em função da poluição provocada pelos seus efluentes hídricos e aéreos a empresa teve graves problemas frente à comunidade. Os rejeitos jogados no Lago Guaíba e o cheiro que atingia a capital gaúcha, quase que diariamente, colocaram a opinião pública contra a indústria. A revolta era ainda maior porque poluindo o Guaíba, atingia um lago intimamente ligado à história do Rio Grande do Sul e da sua gente. Em decorrência de uma série de intimações, a Secretaria da Saúde do Rio Grande do Sul, determinou o fechamento das atividades da empresa, em 06 de dezembro de 1973, até que fossem cumpridas todas as exigências no sentido de eliminar ou minimizar os efeitos nocivos da poluição à saúde da população e às águas do Lago Guaíba. As atividades da então Borregaard só reiniciaram em 14 de março de 1974, após a instalação de equipamentos adequados de controle.

Ainda em 1974, em função de sérias dificuldades financeiras, agravadas pelo alto custo do processo final de branqueamento da celulose ser realizado na Noruega, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual BNDES, que possuía participação na empresa, assumiu temporariamente o controle total da empresa. No ano seguinte, com o respaldo do Ministério da Fazenda e a participação de autoridades federais, o controle acionário passou para o Montepio da Família Militar (MFM), entidade previdenciária gaúcha que controlava o Banco Sul Brasileiro. Nessa operação a razão social da empresa foi alterada para Riocell – Rio Grande Companhia de Celulose do Sul.

Nessa época era imprescindível para a Riocell a instalação de uma unidade de branqueamento de celulose para evitar a dependência dos serviços realizados no exterior. Como isso demandava altos investimentos, o BNDE adquiriu, em 1978, as

ações do MFM e com a participação do Banco do Brasil constituiu a *holding* RASA – Riocell Administração S.A. que seria responsável pelo capital injetado na construção da nova unidade. Nesse projeto era prevista a transferência da empresa para o setor privado, o que aconteceu em março de 1982.

A privatização da Riocell aconteceu com a entrada da *holding* KIV Participações, constituída pelos grupos nacionais Klabin, Iochpe e Votorantim que adquiriram as ações do Banco do Brasil passando a razão social para Riocell S.A.

Com a privatização da Riocell, as obras da unidade de branqueamento, junto com uma moderna estação de tratamentos de efluentes, foram aceleradas sendo concluídas antes do prazo definido. Em março de 1983, com o início da operação da planta de branqueamento, terminava a dependência externa da Riocell para branquear a sua celulose. A partir daí a empresa começou a crescer acentuadamente, tornando-se, em poucos anos, uma das principais indústrias de celulose do país. Assim ganhou uma nova estrutura administrativa em seus aspectos operacionais e comerciais com o foco voltado para a valorização do homem, da qualidade do produto e do meio-ambiente.

Em 1990 a Riocell tinha a necessidade de expandir/ duplicar a sua produção, com o objetivo de enfrentar os principais concorrentes que estavam a caminho de expandir as suas unidades ou teria grandes dificuldades diante destes concorrentes que eram cada vez mais competitivos, principalmente, no aspecto volume de produção com forte impacto nos custos. Logo no início do projeto de duplicação, enquanto ocorriam estudos de impactos ambientais, iniciou-se um período de verdadeira batalha para conseguir a liberação do projeto. Após longas controvérsias entre as autoridades políticas, organizações não-governamentais contrárias à instalação e a empresa, em janeiro de 1991, a Riocell conseguiu a liberação provisória emitida pelo Departamento de Meio Ambiente (DMA), órgão da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente do Rio Grande do Sul. A liberação provisória condicionava o compromisso da empresa em manter o mesmo nível de emissão de TRS (compostos reduzidos de enxofre), responsáveis pelo mau cheiro.

A Riocell utilizava, em sua defesa, a argumentação técnica e tecnológica. Em julho de 1991 a Revista Exame divulgava uma reportagem afirmando que a Riocell já havia investido 70 milhões de dólares para reduzir o mau cheiro que saía de sua fábrica e os dejetos despejados no Lago Guaíba. Em entrevista ao Jornal Zero Hora em 29 de setembro de 1991, o diretor de Planejamento da Riocell, Alfred Freund, afirmou que a empresa havia investido 200 milhões de dólares, em valores atualizados, em projetos ambientais, seguindo padrões internacionais de controle da poluição.

Instituída pela Lei 9.077, de 4 de junho de 1990, e implantada em 4 de dezembro de 1991, a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), ligada então ao Departamento de Meio Ambiente (DMA), da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente (desde 1999, Secretaria Estadual da Saúde), passou a ser responsável pelo controle ambiental e, portanto, pelo licenciamento da duplicação da Riocell.

Em 1992, a FEPAM autorizou a duplicação da fábrica da Riocell, condicionando a licença a 26 exigências ambientais que entre outras coisas reduziam a níveis mínimos o lançamento de AOX (organoclorados, incluindo a temida dioxina) no Lago Guaíba e criava parâmetros mais exigentes que exigiam a alteração do processo tecnológico de branqueamento eliminando o uso do cloro elementar. O processo passaria a utilizar o dióxido de cloro, produto químico com custo aproximadamente sete vezes maior. A diretoria da empresa alegou, na época, que a exigência por celulose branqueada era do mercado e que apenas em torno de 1% de seus clientes aceitavam receber celulose com alvura menor, sem o processo de branqueamento com cloro. Para estes clientes a empresa produzia a celulose “*Oxicell*”, de onde se originava o papel “*Ecograph*”. Neste processo empregava-se apenas o oxigênio como alvejante.

Mesmo com a licença concedida pela FEPAM, em maio de 1992, para aumentar a produção em 140%, de 300 mil para 720 mil toneladas anuais, as pressões dos ambientalistas e da própria prefeitura de Porto Alegre continuavam muito intensas. Também havia a discussão sobre a planta de produção de cloro-soda que

havia entrado em operação neste mesmo ano. A situação, agravada mais ainda em função de questionamentos jurídicos sobre a licença concedida pela FEPAM, aliada a um período de crise no setor de celulose, causou a paralisação do projeto de duplicação que teria um custo estimado de 826 milhões de dólares.

Em outubro de 1995 aconteceu a alienação da totalidade das ações detidas direta e indiretamente pela Lochpe, tanto em caráter ordinário quanto preferencial, para os Fundos de Previdência Privada PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil) e PETROS (Fundo Petrobrás de Seguridade Social).

Em junho de 2000 a Riocell, com o controle acionário do grupo Klabin, recebeu licença para ampliação, modernização e atualização tecnológica de sua fábrica. A ampliação permitiria um aumento de produção de 300 mil para 370 mil toneladas anuais. Este investimento no valor de 130 milhões de dólares previa a troca do processo de recuperação de licor, produto usado no cozimento da celulose, com redução da emissão de gases de enxofre (TRS). Este projeto ficou concluído em 2002, tendo a Riocell aumentada a sua capacidade de produção para até 400 mil toneladas anuais.

Em 31 de maio de 2003 a Aracruz Celulose adquiriu a Riocell, junto à Klabin, negócio oficialmente concluído em julho do mesmo ano, por 567 milhões de dólares. Este negócio fazia parte do objetivo estratégico de busca pelo fortalecimento da sua liderança no mercado mundial de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto, onde se propunha a controlar cerca de 25% do segmento de fibra curta de mercado (em torno de 5 milhões de toneladas anuais) até 2008 através de aumento de capacidade, fusões, aquisições e estabelecimento de parcerias e acordos comerciais. Com a compra da Riocell, a Aracruz aumentou a sua participação em celulose de fibra curta de mercado de 10% para 12,5% do mercado global. No segmento de eucalipto, a participação da Aracruz aumentou de 26% para 31%.

A Riocell passou a ser considerada oficialmente uma unidade da Aracruz Celulose em setembro de 2003, e desde então passou a chamar-se Aracruz Celulose Unidade Guaíba.

Após a aquisição da unidade de Guaíba o Organograma Geral da Aracruz Celulose ficou representado conforme a figura 4. A figura 5 mostra o organograma da Aracruz Unidade Guaíba.

ORGANOGRAMA GERAL DA ARACRUZ

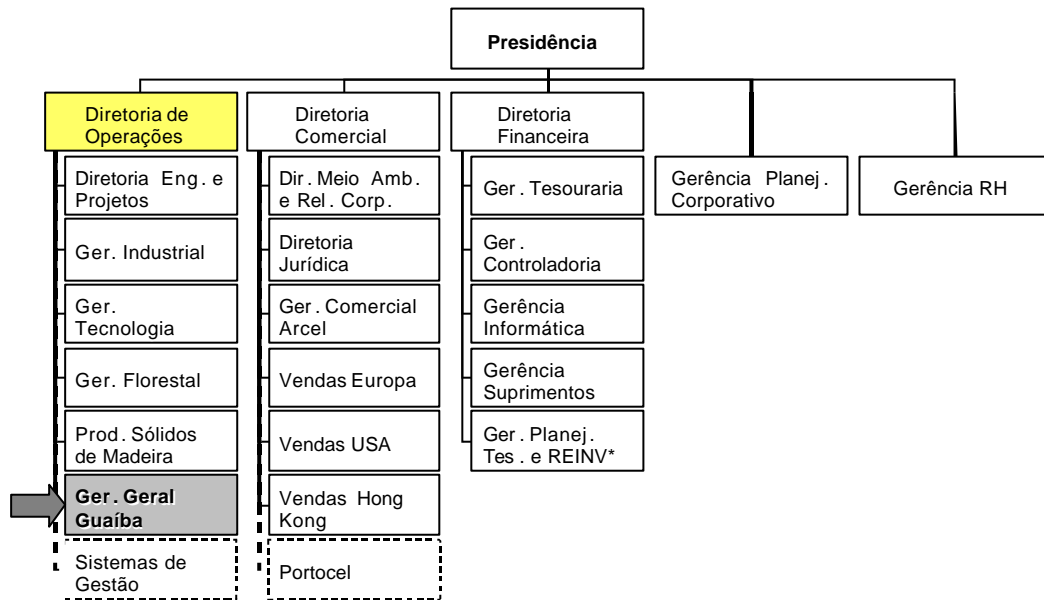


Figura 4: Organograma Geral da Aracruz Celulose
 Fonte: RH - Aracruz Unidade Guaíba_Organograma Geral.

ORGANOGRAMA – ARACRUZ UNIDADE DE GUAÍBA

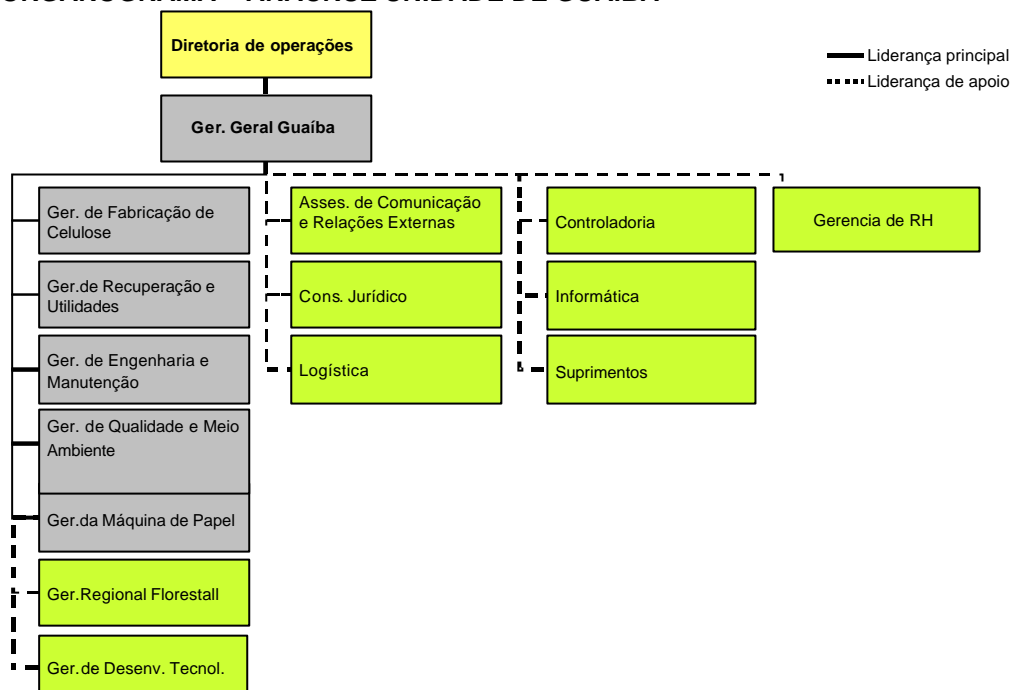


Figura 5: Organograma Aracruz Unidade Guaíba
 Fonte: RH - Aracruz Unidade Guaíba_Organograma UG.

Os investimentos realizados pela Aracruz na unidade de Guaíba em 2005, calculados em 150 milhões de reais, para a modernização da planta industrial, melhorias e expansão na base florestal, a Aracruz Unidade Guaíba passou a sua capacidade nominal de produção para 430 mil toneladas anuais de celulose.

A figura 6 mostra o fluxograma básico do processo produtivo da fábrica da Aracruz Celulose na Unidade Guaíba.

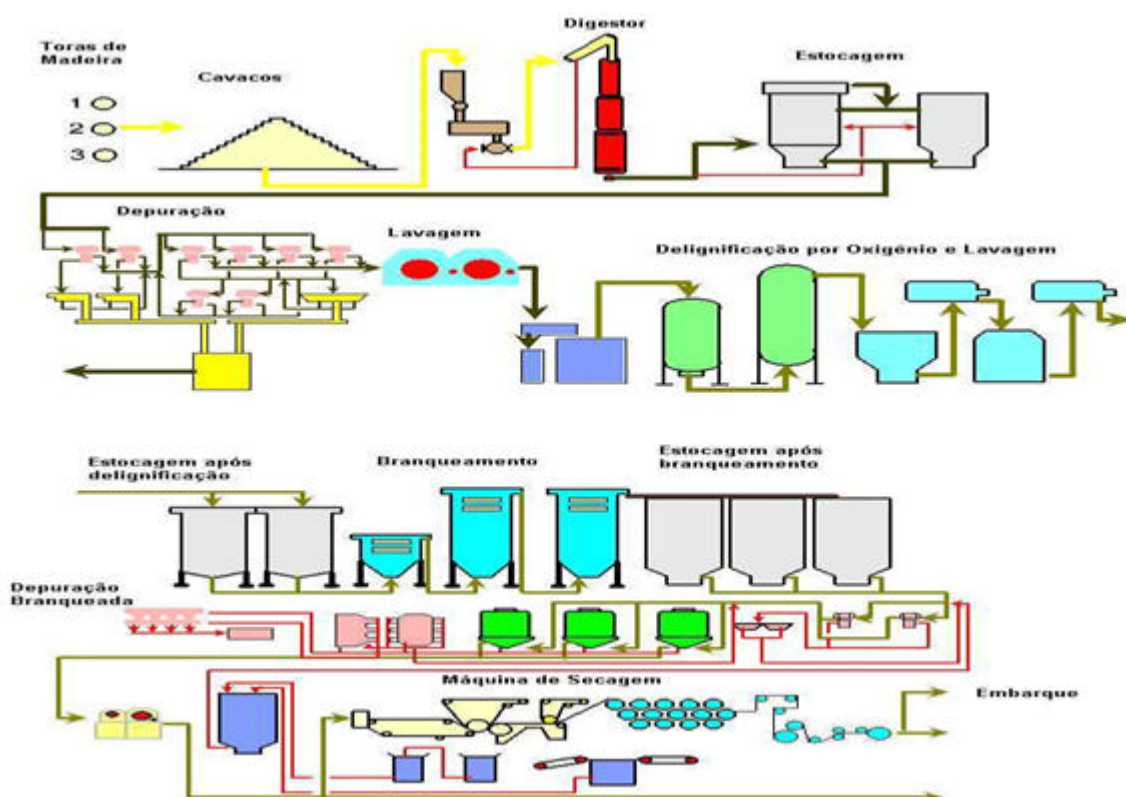


Figura 6: Estrutura do Processo Produtivo da Fábrica de Celulose da Aracruz Unidade Guaíba
Fonte: Aracruz Unidade Guaíba.

4.1.4 A Aracruz Celulose Unidade Guaíba E O Sistema De Gestão Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental da Aracruz é certificado pela ISO 14001 na Unidade Guaíba da Aracruz desde novembro de 1996, quando ainda se chamava Riocell.

A Política de Gestão da Aracruz Celulose direciona a empresa para a qualidade de seus produtos e serviços, por meio da operação e gestão sustentável para assegurar retorno sustentável aos acionistas. A figura 7 traz a descrição dos princípios da Política de Gestão da Aracruz.

POLÍTICA DE GESTÃO DA ARACRUZ CELULOSE

- Fornecimento de produtos e serviços adequados e diferenciados aos clientes.
- Gestão orientada pela excelência operacional focada em resultados com melhoria contínua.
- Uso sustentável dos recursos naturais e operações com impactos ambientais minimizados por meio de ações de prevenção e controle.
- Atendimento à legislação, normas e compromissos assumidos formalmente pela empresa.
- Relacionamento ético e comunicação transparente com as partes interessadas.
- Promoção de um ambiente de trabalho motivador, com elevados padrões de saúde e segurança.
- Pessoas capacitadas, motivadas e aptas a atuar eficazmente conforme as estratégias da empresa.
- Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que garantam inovação e competitividade.

Figura 7: Política de Gestão da Aracruz

Fonte: <http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruz_politicas.htm>.

Verifica-se que os principais itens da Política de Gestão da Aracruz relacionados à proteção ao meio ambiente e que fundamentam o Sistema de Gestão Ambiental contemplam o uso sustentável dos recursos naturais, a disposição dos resíduos e o treinamento dos seus funcionários que são objetos deste trabalho.

Como estratégias ambientais, a Aracruz tem como objetivo assegurar o enquadramento nas certificações, seguindo as legislações. Dentro das necessidades advindas pela evolução das demandas sócio-ambientais, dos clientes e mercados, atender as condicionantes ambientais e gerenciar os riscos ambientais de maneira consistente e reforçar a imagem de empresa com responsabilidade sócio-ambiental em nível internacional.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A seção anterior apresentou, com base na documentação consultada, ações da Aracruz Unidade Guaíba em relação a questões sócio-ambientais e a sustentabilidade.

Neste momento, é apresentado o resultado da pesquisa realizada com o grupo de funcionários da fábrica de celulose de Guaíba e a análise confrontando estes resultados com as diferentes ações da empresa.

4.2.1 Perfil dos Funcionários Pesquisados

Para uma melhor compreensão dos resultados a figura 8 apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa.

DISTRIBUIÇÃO POR ÁREA	nº de respostas	% do total
DEFACE	76	47,2
DEPLAE	32	19,9
DEPREV	48	29,8
LABORATÓRIO	5	3,1
TOTAL	161	100

IDADE	nº de respostas	% do total
Mais de 40 anos	65	40,1
De 30 a 40 anos	47	29
De 20 a 30 anos	47	29
Menos de 20 anos	3	1,9
TOTAL	161	100

SEXO	nº de respostas	% do total
Masculino	152	94,4
Feminino	9	5,6
TOTAL	161	100

GRAU DE INSTRUÇÃO	nº de respostas	% do total
1º grau incompleto	1	0,6
1º grau completo	1	0,6
2º grau completo	152	94,4
Superior completo	7	4,3
TOTAL	161	100

TEMPO DE EMPRESA	nº de respostas	% do total
Menos de 5 anos	39	24,2
De 5 a 10 anos	16	9,9
De 10 a 20 anos	63	39,1
Mais de 20 anos	43	26,7
TOTAL	161	100

CARGO / FUNÇÃO	nº de respostas	% do total
Operador (de painel)	48	29,8
Operador de área	90	55,9
Operador ajudante	18	11,2
Laboratorista	5	3,1
TOTAL	161	100

TEMPO NO CARGO / FUNÇÃO	nº de respostas	% do total
Menos de 1 ano	14	8,7
De 1 a 5 anos	56	34,8
De 5 a 10 anos	34	21,1
Mais de 10 anos	57	35,4
TOTAL	161	100

Figura 8: Perfil dos funcionários respondentes do questionário

Verifica-se que os funcionários que trabalham nas operações da fábrica de celulose em regime de turno são na grande maioria funcionários do sexo masculino com 94,4% contra apenas 5,6% do sexo feminino (apenas 9 entre 161 pesquisados).

A idade mostra que 1/3 aproximadamente tem menos de 30 anos, sendo 1,9% com menos de 20 e 29% com idade entre 20 e 30 anos; o maior número de funcionários apresenta mais de 40 anos representando 40,1%.

O grau de instrução confirma a predominância absoluta de funcionários de nível médio (2º grau completo) com 94,4% do total pesquisado. Chama a atenção que apenas 1 funcionário tem o ensino fundamental (1º grau completo) e outro funcionário com o ensino fundamental incompleto, representando 0,6% respectivamente.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa outro fato relevante é que 65,8% dos funcionários estão na empresa a mais de 10 anos, sendo que 26,7% a mais de 20 anos. Por outro lado, com menos de 5 anos o percentual atinge 24,2%, constatando-se um maior número ou maior renovação do que os 9,9% dos 5 anos anteriores (funcionários com 5 a 10 anos).

Os cargos estão distribuídos entre operadores de painel 29,8%, de área 55,9% e ajudantes 11,2%. Cinco funcionários identificaram-se como sendo laboratoristas.

Na amostragem realizada, 45 funcionários dos 161 se identificaram na pesquisa, correspondendo a 28% do total de respondentes, sendo que constava no mesmo que a identificação não era obrigatória.

4.2.2 Resultados da Pesquisa e Análise das Evidências

A seguir são apresentados os resultados do questionário aplicado ao grupo de funcionários da Aracruz Celulose. A partir das respostas apresentadas pela amostra procurou-se evidenciar a opinião dos mesmos em relação aos temas da pesquisa, devendo ser considerado que refletem a percepção do grupo de funcionários do nível operacional da fábrica de celulose de Guaíba.

Nas questões sobre o Desenvolvimento Sustentável a pesquisa apresentou os resultados conforme figuras de 9 a 13. Verificou-se na questão 1 (figura 9) que 15 (9,3%) dos 161 respondentes discordaram da afirmação de que as operações da Aracruz não apresentam riscos ao meio ambiente, refletindo que estes respondentes percebem alguma deficiência. As respostas apresentaram-se homogeneamente distribuídas, não sendo possível traçar um perfil predominante sobre os respondentes. Nas questões de 2 a 5 há um elevado nível de concordância com as afirmações descritas. A questão 2 (figura 10) sobre a garantia de que os efluentes da fábrica não tragam impactos negativos à natureza (98,1%) concordaram ou concordaram parcialmente com a afirmação e na questão 3 (figura 11) sobre investimentos em tecnologias mais eficientes 157 (97,5%). Na questão 4 (figura 12) sobre a importância em treinar os funcionários para que operem a fábrica com ênfase nos cuidados ao meio ambiente 155 (96,3%) dos respondentes e na questão 5 (figura 13) 157, ou seja, 97,5%, afirmaram que a empresa dá muita importância em oferecer a educação ambiental aos funcionários.

As operações da Aracruz são realizadas sem riscos de causar efeitos negativos ao meio ambiente.	nº de respostas	% do total
Discordam	15	9,3
Discordam Parcialmente	20	12,4
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	70	43,5
Concordam	56	34,8

Figura 9: Questão 1

A Aracruz procura garantir que os efluentes líquidos, sólidos e aéreos sejam tratados de forma que não impactem na natureza.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	3	1,9
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	15	9,3
Concordam	143	88,8

Figura 10: Questão 2

A Aracruz procura “continuamente” novas formas e tecnologias (equipamentos) “mais eficientes” para reduzir os efluentes líquidos, sólidos e aéreos ou os riscos à natureza.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	1	0,6
Não Tem Opinião Formada	3	1,9
Concordam Parcialmente	28	17,4
Concordam	129	80,1

Figura 11: Questão 3

Para a Aracruz é muito importante treinar os seus funcionários nas operações do processo produtivo com ênfase necessária aos efeitos relacionados ao meio ambiente.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	3	1,9
Não Tem Opinião Formada	2	1,2
Concordam Parcialmente	22	13,7
Concordam	133	82,6

Figura 12: Questão 4

É muito importante para a Aracruz oferecer educação ambiental aos funcionários.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	1	0,6
Não Tem Opinião Formada	3	1,9
Concordam Parcialmente	18	11,2
Concordam	139	86,3

Figura 13: Questão 5

Segundo o conceito de desenvolvimento sustentável a empresa deve estar comprometida em ações pró-ativas e incluem-se aí ações de melhorias nos processos produtivos de forma que os impactos com a natureza sejam minimizados e eliminados. A Política de Gestão da Aracruz contempla que as operações devem ter impactos ambientais minimizados por meio de ações de prevenção e controle.

Na Aracruz Unidade Guaíba é desenvolvido, em parceria com a empresa Vida Produtos e Serviços em Desenvolvimento Ecológico, o Programa de Educação Ambiental e este é parte integrante dos objetivos e metas ambientais definidos e aprovados anualmente pela diretoria da empresa. O programa tem a finalidade inicial de conscientizar os funcionários sobre a disposição adequada dos resíduos sólidos de

acordo com os critérios de coleta seletiva. O programa é estendido para moradores e escolas da cidade de Guaíba com o objetivo de divulgar as práticas adequadas de manejo florestal e aumentar o conhecimento das crianças sobre o eucalipto. Como consequência o Programa de Educação Ambiental visa conscientizar os envolvidos sobre o uso racional dos recursos naturais e a minimização de impactos ambientais produzidos pelos resíduos nas atividades sociais e não apenas no ambiente de trabalho (ARACRUZ, 2006).

Do ponto de vista ambiental a continuidade do empreendimento da Aracruz tem uma forte dependência de recursos naturais como madeira, solo e água e, do ponto de vista social, de relacionamentos com numerosas partes interessadas, essenciais para sua trajetória de crescimento. A sustentabilidade da Aracruz pressupõe comprometimento com consistência e transparência a partir do progresso social e econômico em harmonia com a natureza (ARACRUZ, 2006).

A Aracruz realiza pesquisas de manejo sustentável na área florestal relacionado ao melhoramento genético da floresta e na área industrial desenvolve pesquisas para o desenvolvimento de processos e produtos. Entre os trabalhos que a Aracruz vem desenvolvendo cita-se a redução de resíduos industriais destinados aos aterros, onde o reaproveitamento já alcança cerca de 99,5% do volume de sólidos; a adoção de práticas de controle de pragas e doenças de mínimo impacto ambiental com um projeto de pesquisa que busca atingir o controle biológico da praga conhecida como gorgulho australiano do eucalipto (*Gonipterus scutellatus* Gyll) pela introdução de um inimigo natural em cada região de reflorestamento (ARACRUZ, 2006).

No viveiro da Unidade Guaíba, a Aracruz realiza um projeto de ampliação da capacidade de produção de mudas de 10 milhões para 30 milhões por ano. Esta expansão prevê gerar cerca de 200 oportunidades de trabalho para os moradores da cidade de Barra do Ribeiro, município onde o viveiro está localizado.

Verifica-se que a Aracruz vem obtendo importante reconhecimento pelas práticas de sustentabilidade. Em 2005 a empresa ingressou na seleta lista do Índice

Dow Jones de Sustentabilidade (*DJSI World*) que destaca as melhores práticas em sustentabilidade corporativa no mundo e foi uma das empresas selecionadas para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, inaugurado em 1º de dezembro. O ISE é composto por uma carteira com ações de 28 empresas reconhecidas pelo compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Os critérios avaliados para o ingresso em ambos os índices incluem aspectos relacionados com a governança corporativa, gestão ambiental e relacionamento com as partes interessadas.

O uso sustentável dos recursos naturais e operações com impactos ambientais minimizados por meio de ações de prevenção e controle são definições evidenciadas na Política de Gestão da empresa.

As questões da pesquisa e os resultados que relacionam a Aracruz com a Responsabilidade Social são apresentados conforme figuras de 14 a 22.

Nas questões 6, 7 e 8 (figuras de 14, 15 e 16) onde são tratados o relacionamento da empresa com a comunidade vizinha as respostas mostram um alto percentual de concordância, com as ações da empresa. Os respondentes concordaram ou concordaram parcialmente em 97,5%, 97,5% e 96,3% respectivamente. Verifica-se nas questões que apenas 1 respondente discorda das afirmações das questões 7 e 8.

A Aracruz atende prontamente as reclamações da comunidade relacionadas as suas operações.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	0	0
Não Tem Opinião Formada	4	2,5
Concordam Parcialmente	23	14,3
Concordam	134	83,2

Figura 14: Questão 6

A Aracruz se empenha em minimizar antecipadamente possíveis problemas decorrentes das suas operações que possam causar desconforto para a comunidade.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	0	0
Não Tem Opinião Formada	3	1,9
Concordam Parcialmente	31	19,3
Concordam	126	78,2

Figura 15: Questão 7

A Aracruz, de modo geral, mantém uma boa relação com a comunidade vizinha.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	0	0
Não Tem Opinião Formada	5	3,1
Concordam Parcialmente	23	14,3
Concordam	132	82

Figura 16: Questão 8

Apesar da pesquisa demonstrar um alto grau de concordância sobre o relacionamento da empresa com as comunidades vizinhas e outras partes interessadas, verifica-se que a Aracruz busca ampliar os esforços neste sentido.

A unidade de Guaíba pela sua localização geográfica, na margem do Lago Guaíba e em frente à cidade de Porto Alegre é um fator de exposição pública e tem sido, por isto, alvo de discussões com a sociedade. Em função de eventuais reclamações sobre odor no entorno da fábrica e as discussões sobre poluição do ar e da água são considerados pontos importantes de avaliação pela empresa e, por isso, tem participação efetiva em fóruns destinados a estes assuntos .

A Aracruz desenvolveu o Programa Rede de Percepção de Odor que utiliza pessoas da comunidade como fonte de informação para controlar e minimizar os efeitos dos gases mal cheirosos eventualmente emitidos pela fábrica na Região Metropolitana (ARACRUZ, 2006).

A participação efetiva no Comitê da Bacia Hidrográfica do Lago Guaíba é outro ponto importante para a empresa visto que a composição do mesmo reflete em boa parte a opinião da comunidade envolvida nas questões sócio-ambientais. Os Comitês de Bacia representam os múltiplos interesses da sociedade em relação aos recursos hídricos de cada bacia.

A Aracruz participa do Sistema de Automonitoramento da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), enviando mensalmente planilhas de acompanhamento sobre os efluentes líquidos e emissões aéreas gerados na unidade. Estas informações são lançadas mensalmente no endereço eletrônico da Aracruz. <http://www.aracruz.com.br/web/pt/negocios/negoc_celu_guaiba_dados.htm>. O Sistema de Automonitoramento da FEPAM é o controle e acompanhamento periódico dos sistemas de tratamento de efluentes da atividade industrial no estado do Rio Grande do Sul.

Na questão 9 (figura 17) sobre a credibilidade da empresa para a comunidade vizinha, verifica-se que o percentual daqueles que concordaram ou concordaram parcialmente somou 132 (76,6%) dos respondentes. Observa-se um percentual menor de concordância em função do grande número de respondentes 32 (20%) que responderam não ter opinião formada.

A comunidade vizinha acredita nas informações da Aracruz.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	5	3,1
Não Tem Opinião Formada	32	20
Concordam Parcialmente	67	41,9
Concordam	55	34,4

Figura 17: Questão 9

A Aracruz apresenta maior exposição a críticas do que muitas concorrentes pela posição de liderança que ocupa no mercado. Segundo informações do gerente de Qualidade e Meio Ambiente da unidade de Guaíba a empresa lida com os diferentes grupos com abordagens diferenciadas. Por exemplo, para as comunidades vizinhas existe um programa de visitação aberta com o objetivo de aumentar a integração com a empresa. Do ponto de vista de significância, os vizinhos do entorno e as comunidades onde a empresa atua são os mais importantes. A empresa tem procedimentos para tratar todas as respostas e reclamações destes públicos .

Quanto as Organizações Não-Governamentais (ONGs) do Rio Grande do Sul, a Aracruz está em início de estabelecimento de relacionamento através de encontros. Em 2005 a empresa iniciou um processo de comunicação direta com as ONGs, pois a Aracruz entende ser um importante canal de diálogo entre a empresa e a sociedade (ARACRUZ, 2006).

Em um sentido mais amplo, a Aracruz apresenta anualmente o seu Relatório Anual / Relatório de Sustentabilidade, auditado pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI). Neste relatório a empresa divulga além das suas estratégias de negócio, o desempenho ambiental e as ações sociais realizadas no ano anterior ou planejadas para o futuro. O Relatório de Sustentabilidade que é um relatório extrafinanceiro traz os balanços sociais e ambientais e é uma ferramenta de comunicação que possibilita o entendimento e acompanhamento do desempenho das empresas em suas várias dimensões.

Nas questões 10 e 11 (figuras 18 e 19) que tratam sobre a mão-de-obra qualificada em Guaíba e a preferência na sua utilização, verifica-se que 23 (14,4%) dos respondentes ficaram entre discordar e discordar parcialmente na primeira questão e 22 (13,6%) na segunda questão.

Existe mão-de-obra (funcionários ou empresas) adequadamente qualificada na cidade de Guaíba para atender às necessidades da Aracruz.	nº de respostas	% do total
Discordam	6	3,7
Discordam Parcialmente	17	10,7
Não Tem Opinião Formada	21	13
Concordam Parcialmente	67	41,6
Concordam	50	31,1

Figura 18: Questão 10

A Aracruz contrata preferencialmente mão-de-obra da comunidade vizinha criando uma relação positiva com a mesma.	nº de respostas	% do total
Discordam	7	4,3
Discordam Parcialmente	15	9,3
Não Tem Opinião Formada	16	9,9
Concordam Parcialmente	64	39,8
Concordam	59	36,6

Figura 19: Questão 11

Para garantir melhor qualificação de mão-de-obra disponível para a unidade de Guaíba, a Aracruz verificou a oportunidade de desenvolver e contribuir em parceria com o governo estadual, a prefeitura da cidade, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Sistema Nacional de Empregos (SINE), de um programa de qualificação de mão-de-obra. Em 10 meses (em 2005) foram preparados e qualificados 602 trabalhadores nas áreas de construção civil e eletromecânica (ARACRUZ, 2006). A empresa busca contar assim com mão-de-obra qualificada em Guaíba para atuar em seus novos projetos, desenvolvendo mais uma relação positiva com a comunidade vizinha.

Nas questões 12, 13 e 14 (figuras 20, 21 e 22) observa-se que os respondentes, apresentaram respostas concordando ou concordando parcialmente

com as afirmações em números menores que nas questões anteriores. Estas questões propiciaram aos respondentes uma análise mais subjetiva visto que trata da opinião sobre o ambiente externo da empresa. Na questão 12 (figura 20) sobre a doação de material escolar e muda de árvore ser um bom exemplo de conquistar a aceitabilidade da empresa pela comunidade, o percentual de concordância somado ao percentual de concordância parcial ficou em 83,8%. As questões 13 e 14 remetem para a opinião dos respondentes sobre as conseqüências das recentes invasões nas propriedades da empresa e sobre a aceitação da comunidade sobre uma possível ampliação (duplicação) da fábrica de Guaíba. Verifica-se na questão 13 (figura 21) que 43 (26,7%) dos respondentes discordaram ou discordaram parcialmente sobre efeitos positivos das invasões para a empresa. A questão 13 tinha o objetivo de explorar as percepções em conseqüência da maior exposição da empresa à mídia. Deve se considerar, nesta questão, o entendimento dos respondentes sobre repercussão positiva para a empresa e não prejuízo para a empresa, o que pode, eventualmente, ter incorrido em confusão. Na questão 14 (figura 22), 33 (14,3%) dos respondentes responderam que a empresa terá dificuldades com a comunidade para a ampliação ou duplicação da fábrica de Guaíba.

As doações de material escolar (cadernos e folhas) e de mudas de árvores são bons exemplos para fazer da Aracruz uma empresa bem aceita pela comunidade.	nº de respostas	% do total
Discordam	13	8,1
Discordam Parcialmente	7	4,3
Não Tem Opinião Formada	6	3,7
Concordam Parcialmente	38	23,6
Concordam	97	60,2

Figura 20: Questão 12

A recente invasão nas propriedades da Aracruz em Barra do Ribeiro pelo Movimento dos Sem Terra (MST) e Via Campesina repercutiram de forma positiva para a empresa.	nº de respostas	% do total
Discordam	33	20,5
Discordam Parcialmente	10	6,2
Não Tem Opinião Formada	13	8,1
Concordam Parcialmente	42	26,1
Concordam	63	39,1

Figura 21: Questão 13

A Aracruz não enfrentará dificuldade com a comunidade vizinha para ampliar (duplicar) a sua fábrica de Guaíba.	nº de respostas	% do total
Discordam	12	7,5
Discordam Parcialmente	11	6,8
Não Tem Opinião Formada	6	3,7
Concordam Parcialmente	55	34,2
Concordam	77	47,8

Figura 22: Questão 14

A Aracruz demonstra estar consciente de que irá enfrentar dificuldades com os movimentos sociais e, principalmente, caso opte por novos investimentos na fábrica de Guaíba ou em outro local no Rio Grande do Sul. Por isso a área estratégica da empresa desenvolve um modelo corporativo de relacionamento estruturado com as partes interessadas buscando conhecer melhor as expectativas externas. Este relacionamento é fundamentado no princípio da legitimidade e busca o envolvimento e o diálogo constante com as partes interessadas (ARACRUZ, 2006).

As questões de 15 a 22 da pesquisa e os resultados que relacionam a Aracruz com a Gestão Ambiental são apresentados conforme as figuras de 23 a 30.

Nas respostas sobre o ambiente interno prevaleceu um alto índice de favorabilidade para a Aracruz a partir da concordância com as afirmações. Na questão 15 (figura 23), sobre os procedimentos operacionais serem claros, com cuidados necessários relacionados ao meio ambiente, 160 (99,4%) dos respondentes concordaram ou concordaram parcialmente com a afirmação e na questão 16 (figura 24), sobre a empresa dar treinamento adequado aos funcionários, foram 152 (94,4%).

Os procedimentos operacionais são claros e sempre levam em conta os cuidados necessários relacionados ao meio ambiente.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	1	0,6
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	23	14,3
Concordam	137	85,1

Figura 23: Questão 15

A Aracruz dá treinamento adequado aos seus funcionários para conhecerem todos os riscos com o meio ambiente, relacionados as suas atividades.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	7	4,3
Não Tem Opinião Formada	1	0,6
Concordam Parcialmente	32	19,9
Concordam	120	74,5

Figura 24: Questão 16

Sobre a priorização do meio ambiente em relação à produção na questão 17 (figura 25), 157 (97,6%) concordaram ou concordaram parcialmente que os seus superiores sempre dão prioridade aos cuidados relacionados ao meio ambiente em relação à produção.

Os superiores hierárquicos “chefes” (gerentes, coordenadores e consultores) sempre dão prioridade aos cuidados relacionados ao meio ambiente em relação à produção.	nº de respostas	% do total
Discordam	1	0,6
Discordam Parcialmente	3	1,9
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	36	22,4
Concordam	121	75,2

Figura 25: Questão 17

Na questão 18 (figura 26), sobre o discurso dos superiores estar de acordo com a política da empresa a concordância ou concordância parcial chegou através de 159 respondentes, correspondendo a 98,8%.

Sobre o tratamento adequado com análises e ações após situações de anormalidade relacionadas ao meio ambiente, na questão 19 (figura 27), 158 (98,2%) dos respondentes concordaram ou concordaram parcialmente com esta afirmação.

Em relação ao meio ambiente os superiores hierárquicos “chefes” (gerentes, coordenadores e consultores) agem de acordo com o discurso.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	1	0,6
Não Tem Opinião Formada	1	0,6
Concordam Parcialmente	42	26,1
Concordam	117	72,7

Figura 26: Questão 18

Sempre que ocorre alguma situação de anormalidade relacionada ao meio ambiente na Aracruz UG, são realizadas análises com conseqüentes ações para evitar que o problema ocorra ou volte a ocorrer.	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	0	0
Não Tem Opinião Formada	3	1,9
Concordam Parcialmente	17	10,6
Concordam	141	87,6

Figura 27: Questão 19

O gerenciamento ambiental da Aracruz é definido pelo comprometimento ecológico e as análises de não-conformidades para os desvios ambientais indesejados seguem as exigências da norma ISO 14001. Os desvios são aqueles que ultrapassam limites definidos internamente pela empresa ou limites por força da legislação. A Aracruz é responsável pelo controle dos seus agentes poluidores, devendo obedecer à legislação e requisitos regulatórios. Para a Aracruz Unidade Guaíba as licenças são emitidas pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), instituição responsável pelo licenciamento ambiental e pela autorização legal para a empresa operar a sua fábrica e seus processos produtivos.

As áreas próprias da Aracruz no Rio Grande do Sul (plantios comerciais e reservas nativas) são certificadas pelo *Forest Stewardship Council* (FSC), auditadas pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) e recomendadas para certificação pelo Cerflor.

As questões 20 (figura 28) e 21 (figura 29) que tratam da relação da Aracruz com os cuidados ao meio ambiente e da qualificação, responsabilidade e competência dos funcionários, apresentaram 159 (98,7%) e 160 (99,2%) dos respondentes concordando ou concordando parcialmente com as afirmativas, respectivamente.

A Aracruz, de modo geral, cuida muito bem do meio ambiente.		
	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	2	1,2
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	20	12,4
Concordam	139	86,3

Figura 28: Questão 20

Os funcionários são aptos, responsáveis e competentes para realizarem as suas atividades sem riscos para o meio ambiente.		
	nº de respostas	% do total
Discordam	0	0
Discordam Parcialmente	1	0,6
Não Tem Opinião Formada	0	0
Concordam Parcialmente	28	17,2
Concordam	132	82

Figura 29: Questão 21

Para dar sua contribuição para atender as exigências do Tratado de Kioto, a Aracruz desenvolveu um estudo e realizou um levantamento para medir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) proveniente de suas atividades. Ao mesmo tempo mediu os estoques de carbono existentes em todas as suas florestas. Estes levantamentos consideram todas as operações das unidades incluindo as atividades florestais, industriais e de transporte (ARACRUZ, 2006).

Na última questão, ou seja, a 22 (figura 30) 154 (95,6%) dos respondentes responderam que concordam ou concordam em parte sobre as “chefias” permitirem a participação em decisões ou definições operacionais.

Na Aracruz os superiores hierárquicos “chefes” (gerentes, coordenadores e consultores) permitem que os funcionários tenham participação em decisões ou definições operacionais visando minimizar os riscos ao meio ambiente.	nº de respostas	% do total
Discordam	3	1,9
Discordam Parcialmente	3	1,9
Não Tem Opinião Formada	1	0,6
Concordam Parcialmente	54	33,5
Concordam	100	62,1

Figura 30: Questão 22

A Aracruz participou em 2005, pela 2ª vez, da pesquisa da Revista Exame e ficou classificada na relação das melhores empresas para se trabalhar. Preocupada com o ambiente interno a Aracruz tem realizado a cada dois anos, pesquisas internas para verificar o clima com os seus funcionários. Estas pesquisas foram realizadas em 2005 através da empresa de consultoria Hay do Brasil (ARACRUZ, 2006). Os resultados apontaram a oportunidade de realização de ações de melhoria, as quais a empresa estará definindo durante o ano de 2006 (ARACRUZ, 2006).

Também no ano de 2005, a empresa desenvolveu um Programa de Desenvolvimento de Gestores da Aracruz Unidade Guaíba em parceria com a Fundação Dom Cabral. Este programa foi direcionado ao público executivo e teve o objetivo de promover o alinhamento à linguagem de gestão e à estratégia da empresa (ARACRUZ, 2006). Além do conhecimento teórico adquirido nas salas de aula, pelo compartilhamento do conhecimento prático dos gestores entre si, e o conhecimento mais aprofundado dos meandros da empresa, ao final do curso, como resultados práticos, os gestores (63 executivos) desenvolveram 10 trabalhos aplicativos em diversas áreas da empresa, com os quais permitiu à empresa e aos gestores extrair maior valor do aprendizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a Aracruz, a busca de viabilidade e sustentabilidade passam pela construção de um relacionamento amigável com os *stakeholders*. Pelas características do negócio, as fábricas de celulose e as necessidades de grandes áreas para plantio de eucaliptos tem grande visibilidade e por isso se tornam alvos fáceis de contestação.

Dois momentos são marcantes para a história da Unidade de Guaíba da Aracruz. O primeiro na época da Borregard na década de 1970 e outro na época da Riocell na década de 1990. Ambos expuseram a empresa a debates públicos, marcantes sobre o assunto meio ambiente. O órgão ambiental e as legislações sobre meio ambiente tiveram grande contribuição a partir da história da Aracruz.

Se por um lado a fábrica de Guaíba foi penalizada com a não liberação da licença de instalação da 2ª linha de produção em 1992, por outro a empresa soube responder bem às questões sócio-ambientais e tirar proveito das ações e atitudes subseqüentes.

Este trabalho procurou analisar a Aracruz sob a ótica do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social, a partir da gestão ambiental e de ações sócio-ambientais em busca da sustentabilidade do negócio. Através da análise sobre as ações da empresa e a partir das percepções dos funcionários da área operacional, verifica-se que para a Aracruz a premissa do desenvolvimento sustentável é estrategicamente muito importante.

Verificou-se que a Aracruz Unidade Guaíba apresenta uma postura em assumir um papel cada vez mais amplo nas relações com a sociedade. É um exemplo de que

as empresas estão passando da posição de simples produtores de bens e serviços para a responsabilidade de ajudar a sociedade a resolver os seus problemas.

Os resultados da pesquisa mostram que as práticas da Aracruz Celulose Unidade Guaíba estão de acordo com as políticas sócio-ambientais e que os funcionários do nível operacional concordam com esta afirmação. Para chegar a esta conclusão foram verificadas as políticas, as estratégias e as ações da Aracruz relacionadas à Gestão Sócio-Ambiental.

A pesquisa com os funcionários da fábrica da Aracruz Unidade Guaíba ampliou a interpretação sobre a importância da gestão sócio-ambiental praticada pela empresa.

Acredita-se que o trabalho pode demonstrar e aprofundar o conhecimento do assunto Gestão Sócio-Ambiental para o autor desse trabalho, além de servir para a empresa como uma comprovação de que os funcionários estão entendendo e atuando nas operações, valorizando o comprometimento com o meio ambiente e com as partes interessadas, especificamente a comunidade vizinha.

REFERÊNCIAS

- ARACRUZ CELULOSE S.A. Acionistas. Disponível em:
<http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruz_acionistas.htm>. Acesso em 02 maio 2006.
- _____. Dados ambientais de auto-monitoramento. Disponível em:
<http://www.aracruz.com.br/web/pt/negocios/negoc_celu_guaiba_dados.htm>. Acesso em 02 jun. 2006.
- _____. Perfil da empresa. Disponível em :
<<http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruzperfil.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- _____. Relatório Anual 2005 / Relatório de Sustentabilidade. Disponível em:
<<http://www.aracruz.com.br/ra2005/pt/ra/index.html>>. Acesso em: 12 maio 2006.
- ASHLEY, Patrícia A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, Patrícia A.; MACEDO-SOARES, Diana L. V. A. Um modelo conceitual para a incorporação da responsabilidade social à governança das relações negócio-sociedade. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 25, 2001. Anais eletrônicos. Campinas: 2001.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CELULOSE E PAPEL. Informativos da Associação Brasileira de Celulose e Papel. Disponíveis em:
<<http://www.bracelpa.org.br/br/news/pdf/559.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2006.
<<http://www.bracelpa.org.br/br/news/pdf/587.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2006.
<<http://www.bracelpa.org.br/br/news/pdf/590.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2006.
- BERTALANFFY, L. von. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BOWEN, H. R. Responsabilidades sociais dos homens de negócios. Rio e Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BUARQUE, Cristóvão. Ignacy Sachs: o professor humanista para o século XXI (Prefácio). In: SACHS, Ignacy. Caminho para o desenvolvimento sustentável. Org. de Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- DONAIRE, Denis. Gestão Ambiental na Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DONAIRE, Denis. Interiorização da Variável Ecológica na Organização das Empresas Industriais. Tese de livre docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

EXAME: revista. A Natureza é o Negócio da Década. 10 jul. 1991.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL. Disponível em: <<http://www.fepam.rs.gov.br/institucional/institucional.asp>>. Acesso em: 25 mar. 2006.

KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, c1997.

KAPLAN, Robert S. Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, c2004.

MAIMON, Dália. Eco-Estratégia nas Empresas Brasileiras: Realidade ou Discurso? *In*: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n. 4, p.119-130, jul./ago., 1994.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Luis Felipe, LEMOS, Ângela D. Cunha, ERICA, Hiwatashi. O perfil ambiental das empresas do setor metal-mecânico e seus desafios competitivos. 1997. Disponível em: <<http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/artigos/RevistaEnegep.PDF>>. Acesso em: 25 mar. 2006.

NEVES, Roberto de Castro. Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro. Mauad, 2002.

PORTAL DE RELACIONAMENTOS, INFORMAÇÕES E SERVIÇOS NA ÁREA FINANCEIRA. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/setor/dt_05_04_04_papelecelulose.htm>. Acesso em: 02 maio 2006.

RIBEIRO, Maurício; VIEIRA, Paulo F. Apresentação. *In*: VIEIRA, P. F. & RIBEIRO, M. A. (orgs.), Ecologia humana, ética e educação: a mensagem de Pierre Dansereau. Porto Alegre: Palloti; Florianópolis: APED, 1999. pp. 13-18.

RIBEIRO, Maurício Andrés. Ecologizar: pensando o ambiente humano. Belo Horizonte: Rona, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDHEINY, Stephan. Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro : FGV, 1992.

TIBOR, Tom, FELDMAN, Ira. ISO 14000: um guia para as normas de gestão ambiental. São Paulo : Futura, 1996.

TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALOR ONLINE: revista. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>> de 18 à 20 ago. 2000. Acesso em: 02 maio 2006.

VIEIRA, Paulo F. Repensando a educação para o ecodesenvolvimento. In: VIEIRA, P. F. & RIBEIRO, M. A. (orgs.), Ecologia humana, ética e educação: a mensagem de Pierre Dansereau. Porto Alegre: Palloti; Florianópolis: APED, 1999. pp. 617-627.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. A eco-eficiência: criar mais valor com menos impacto. Disponível em: <<http://www.wbcsd.ch/newscenter/reports/2000/EEcreating-portugese.pdf>>. Acesso em: 02 jun. de 2006.

ZERO HORA: jornal. Em 29 set. 1991.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A presente pesquisa faz parte da coleta de dados para elaboração e defesa de uma monografia do curso de Administração da UFRGS.

Objetiva verificar a **percepção dos funcionários do nível operacional da Aracruz Unidade Guaíba em relação à forma em que a Aracruz Unidade Guaíba atua nas questões ligadas ao meio ambiente e, como ela se relaciona com a comunidade vizinha e demais partes interessadas da sociedade.**

INFORMAÇÕES GERAIS

Qual é a área da fábrica em que você trabalha?

- DEFACE
- DEPLAE
- DEPREV
- Outra área. Qual? _____

Qual é a sua idade?

- Mais de 40 anos
- De 30 a 40 anos
- De 20 a 30 anos
- Menos de 20 anos

Sexo?

- Masculino
- Feminino

Qual é o seu grau de instrução?

- 1º Grau incompleto
- 1º Grau completo
- 2º Grau completo
- Superior completo

Quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Cargo/ Função atual: _____

Quanto tempo você trabalha nesta função?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

QUESTIONÁRIO : Dê a sua opinião, evitando, na medida do possível, que as opiniões de terceiros influenciem nas respostas dadas.

1 As operações da Aracruz são realizadas sem riscos de causar efeitos negativos ao meio ambiente.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

2 A Aracruz procura garantir que os efluentes líquidos, sólidos e aéreos sejam tratados de forma que não impactem na natureza.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

3 A Aracruz procura "continuamente" novas formas e tecnologias (equipamentos) "mais eficientes" para reduzir os efluentes líquidos, sólidos e aéreos ou os riscos à natureza.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

4 Para a Aracruz é muito importante treinar os seus funcionários nas operações do processo produtivo com ênfase necessária aos efeitos relacionados ao meio ambiente.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

5 É muito importante para a Aracruz oferecer educação ambiental aos funcionários.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

6 A Aracruz atende prontamente as reclamações da comunidade relacionadas as suas operações.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

7 A Aracruz se empenha em minimizar antecipadamente possíveis problemas decorrentes das suas operações que possam causar desconforto para a comunidade.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

8 A Aracruz, de modo geral, mantém uma boa relação com a comunidade vizinha.

- () DISCORDO
 () DISCORDO PARCIALMENTE
 () NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
 () CONCORDO PARCIALMENTE
 () CONCORDO

9 A comunidade vizinha acredita nas informações da Aracruz.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

10 Existe mão-de-obra (funcionários ou empresas) adequadamente qualificada na cidade de Guaíba para atender às necessidades da Aracruz.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

11 A Aracruz contrata preferencialmente mão-de-obra da comunidade vizinha criando uma relação positiva com a mesma.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

12 As doações de material escolar (cadernos e folhas) e de mudas de árvores são bons exemplos para fazer da Aracruz uma empresa bem aceita pela comunidade.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

13 A recente invasão nas propriedades da Aracruz em Barra do Ribeiro pelo Movimento dos Sem Terra (MST) e Via Campesina repercutiram de forma positiva para a empresa.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

14 A Aracruz não enfrentará dificuldade com a comunidade vizinha para ampliar (duplicar) a sua fábrica de Guaíba.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

15 Os procedimentos operacionais são claros e sempre levam em conta os cuidados necessários relacionados ao meio ambiente.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

16 A Aracruz dá treinamento adequado aos seus funcionários para conhecerem todos os riscos com o meio ambiente, relacionados as suas atividades.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

17 Os superiores hierárquicos “chefes” (gerentes, coordenadores e consultores) sempre dão prioridade aos cuidados relacionados ao meio ambiente em relação à produção.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

18 Em relação ao meio ambiente os superiores hierárquicos “chefes” (gerentes, coordenadores e consultores) agem de acordo com o que é dito.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

19 Sempre que ocorre alguma situação de anormalidade relacionada ao meio ambiente na Aracruz UG, são realizadas análises com conseqüentes ações para evitar que o problema ocorra ou volte a ocorrer.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

20 A Aracruz, de modo geral, cuida muito bem do meio ambiente.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

21 Os funcionários são aptos, responsáveis e competentes para realizarem as suas atividades sem riscos para o meio ambiente.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

22 Na Aracruz os superiores hierárquicos "chefes" (gerentes, coordenadores e consultores) permitem que os funcionários tenham participação em decisões e definições operacionais visando minimizar os riscos ao meio ambiente.

- DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO TENHO OPINIÃO FORMADA
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO

.....
IDENTIFICAÇÃO: (não obrigatória)

ANEXO

HISTÓRICO ESCOLAR

NELCI LUBKE 42321

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA PROD E SISTEMAS**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM PRODUÇÃO E SISTEMAS (ADM01196)	U			12
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	C	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2004/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	C	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	C	Aprovado	4
2004/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	A	Aprovado	4
2004/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	Aprovado	6
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	D	A	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	B	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2003/1	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	D	Reprovado	4
2002/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	A	Aprovado	4
2002/2	GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA (ADM01004)	B	A	Aprovado	2
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	A	Aprovado	4
2002/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	C	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	C	Aprovado	4
2002/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	U	B	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	D	Reprovado	4
2001/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	B	Aprovado	4
2001/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	B	Aprovado	6
2000/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2000/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	C	Aprovado	4
2000/1	TÉCNICA COMERCIAL (ECO03322)	C	C	Aprovado	4
1999/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	E	C	Aprovado	4
1999/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA (MAT01114)	C	C	Aprovado	4
1999/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
1999/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4

1999/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
1999/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	A	Aprovado	4
1998/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	D	Reprovado	4
1998/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
1998/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	I	A	Aprovado	4
1998/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
1998/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	C	Aprovado	4
1998/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
1998/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	C	Aprovado	4
1998/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	B	Aprovado	4
1997/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	D	Reprovado	4
1997/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
1997/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ECO01104)	C	B	Aprovado	4
1997/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ECO01115)	B	A	Aprovado	4
1997/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	D	Reprovado	4
1997/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	F	B	Aprovado	4
1997/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	B	Aprovado	4
1997/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	C	Aprovado	4
1996/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
1996/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ECO01185)	C	B	Aprovado	4
1996/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	C	Aprovado	4