

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

SÍLVIA BORGES CORRÊA

**O PROCESSO AMBIENTALIZADOR E A ETIQUETA
AMBIENTAL DA EMPRESA QUE “PENSA VERDE”: O CASO
DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL**

Rio de Janeiro

2006

SÍLVIA BORGES CORRÊA

**O PROCESSO AMBIENTALIZADOR E A ETIQUETA
AMBIENTAL DA EMPRESA QUE “PENSA VERDE”: O CASO
DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL**

Tese de Doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Ciências Sociais do Instituto
de Filosofia e Ciências Humanas
da Universidade do Estado do Rio
de Janeiro - PPCIS/IFCH/UERJ.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosane
Manhães Prado

Rio de Janeiro
2006

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/NPROTEC

C824 Corrêa, Sílvia Borges.
O processo ambientalizador e a etiqueta ambiental da empresa que “pensa verde”: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional/ Sílvia Borges Corrêa. – 2006.
178 f.

Orientador : Rosane Manhães Prado.

Dissertação (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Companhia Siderúrgica Nacional (Brasil) – Aspectos ambientais – Teses. 2. Usina Presidente Vargas – Aspectos ambientais – Teses. 3. Eco-rotulagem – Teses. 4. Proteção ambiental – Teses. 5. Poluição – Paraíba do Sul – Teses. I. Prado, Rosane Manhães. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

CDU 504.06:628.5 (81)

SÍLVIA BORGES CORRÊA

O PROCESSO AMBIENTALIZADOR E A ETIQUETA AMBIENTAL DA
EMPRESA QUE “PENSA VERDE”:
O CASO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

Tese de Doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Ciências Sociais do Instituto de Filosofia
e Ciências Humanas da Universidade do
Estado do Rio de Janeiro -
PPCIS/IFCH/UERJ.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Rosane Manhães Prado (UERJ – orientadora)

Prof^ª. Dr^ª. Márcia Leite (UERJ)

Prof^ª. Dr^ª. Fátima Branquinho (UERJ)

Prof^ª. Dr^ª. Diana Antonaz (UFPA)

Prof. Dr. José Sergio Leite Lopes (UFRJ)

Rio de Janeiro, 26 de setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Como quem vê um álbum de fotos antigas, há poucos dias, ao rever minha dissertação de mestrado, me dei conta de que, agora, mencionarei algumas pessoas a quem já havia agradecido em 1997, e que, quase 10 anos depois, se, por um lado, esses agradecimentos se repetem, por outro, ganham intensidade.

Começo, portanto, pela minha “reincidente” orientadora, Rosane Manhães Prado, a quem devo, entre tantas outras coisas, o desenvolvimento de meus conhecimentos e sensibilidade antropológicos, e com quem, espero, possa continuar contando daqui para frente – porque ela é a referência de antropóloga e professora que eu gostaria de ser quando crescer. Muitíssimo obrigada pela atenta e atenciosa orientação durante todos esses anos!

A meus pais, agradeço pelo apoio e compreensão pelas ausências em alguns almoços de domingo.

Ao PPCIS-Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UERJ e a todos os seus professores, renovo meu reconhecimento e agradecimento pela contribuição à minha formação acadêmica.

O primeiro dos novos agradecimentos vai para meu irmão Gustavo, que se revelou um excelente assistente de pesquisa. Valeu, Gugu!

Já nos últimos momentos da elaboração da tese, tive as ajudas de Glorinha e Ana Heloísa, amigas que me deram dicas preciosas de referências bibliográficas, e de Felipe, que, com a habilidade de quem já nasceu informatizado, *scanneou* grande parte dos anexos deste trabalho. Agradeço também à Cláudia Aragon, bibliotecária da ESPM, que me ajudou com as novas regras da ABNT.

Aos professores da banca: Márcia Leite e Diana Antonaz, que, já tendo participado da banca de qualificação, muito contribuíram comentando e indicando caminhos a seguir naquele momento; Fátima Branquinho, que atenciosamente aceitou o convite para participar da banca; e José Sergio Leite Lopes, coordenador do projeto de pesquisa através do qual iniciei o meu trabalho de campo em Volta Redonda.

À secretária executiva da Agenda 21 de Volta Redonda, Letícia Barroso Batista, que, por tantas vezes e tão carinhosamente, me recebeu.

Na CSN, gostaria de agradecer em especial ao gerente geral de meio ambiente, Luiz Cláudio Castro, que, além de ser um leitor atento, me concedeu duas entrevistas ao longo do período da pesquisa, e permitiu que eu entrevistasse funcionários do setor de meio ambiente. À sua secretária, Rose, que, sempre simpática, cuidou das permissões para que eu entrasse e circulasse pela usina, agendou as entrevistas com os funcionários e, em várias ocasiões, tirou as dúvidas que iam surgindo durante o campo dentro da usina. A todos os funcionários que me concederam entrevistas ou que conversaram comigo mais informalmente.

RESUMO

Esta tese trata do processo de ambientalização da CSN-Companhia Siderúrgica Nacional, cuja principal unidade de produção de aço se localiza na cidade de Volta Redonda, na região sul do estado do Rio de Janeiro: a UPV-Usina Presidente Vargas. Empresa que possui um longo histórico de agressões ao “meio ambiente” e que, no passado recente, admitiu ser o maior poluidor do rio Paraíba do Sul, hoje, após sua privatização, a CSN se apresenta como uma empresa que “pensa verde”. Buscando uma visão relativizadora no que tange à internalização da “questão ambiental” pelas organizações empresariais, e tendo como referência a CSN, trata-se de entender de que forma aquela empresa se apropria das “questões ambientais” e da idéia de preservação do “meio ambiente” enquanto discurso e prática empresarial. Através de uma perspectiva teórica que incorpora, de um lado, a obra de Norbert Elias, que remete à idéia de civilização dos costumes, trata-se de compreender as transformações ocorridas no universo empresarial, no que se refere à incorporação dos parâmetros ambientais no processo produtivo, como uma nova etiqueta, isto é, como um novo modo de conduta a ser seguido pelas empresas. De outro lado, tomando como referência as contribuições de Marshall Sahlins, essas novas práticas adotadas pela CSN, vistas como ações simbólicas, são analisadas como parte de um processo que envolve a apropriação seletiva e a reelaboração simbólica dos acontecimentos no campo ambiental em referência a um esquema cultural empresarial.

ABSTRACT

This thesis is about the environmentalization of CSN-Companhia Siderúrgica Nacional, which the most important production unit is located at Volta Redonda, in the south of Rio de Janeiro state. With a long history of environmental damage and having once admitted being the biggest polluter of the Paraíba do Sul river, today, CSN, after its privatization, presents itself as a company that “thinks green”. Looking for a relativist perspective in relation to the internalization of the environmental issue by companies, and having CSN as a reference, we seek to understand in what manner that company appropriates itself of the “environmental issues” and of the idea “environment” preservation, both as discourse and praxis. Using a theoretical perspective which incorporates, on the one hand, the work of Norbert Elias, which addresses the idea of civilization of customs, we seek to understand the environmental transformations which happened in that company as a new etiquette, that is, as a new code of conduct to be followed. On the other hand, taking the contributions of Marshall Sahlins as reference, those new practices adopted by CSN, seen as symbolic actions, are analyzed as being part of a process which involves the selective appropriation and the symbolic restructuring of events in the environmental field.

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACIAP – Associação Comercial, Industrial e Agropastoril de Volta Redonda
AEA – Assessoria de Engenharia Ambiental
AEVR – Associação dos Engenheiros de Volta Redonda
AF – Alto Forno
AMPAS – Associação de Usuários das Águas do Médio Paraíba do Sul
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADMA – Congresso Acadêmico sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CMA – Comissão de Meio Ambiente
COORDEMA – Coordenadoria de Defesa do Meio Ambiente
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura CSN
– Companhia Siderúrgica Nacional
CUT – Central Única dos Trabalhadores
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FEEMA – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente
FEVRE – Fundação Educacional de Volta Redonda
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FNMA – Fundo Nacional para o Meio Ambiente
FUGEMSS – Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva
GGFM – Gerência Geral de Folhas Metálicas
GGMB – Gerência Geral de Meio Ambiente
GIFE – Grupo de Fundações Empresariais
GT – Grupo de Trabalho
GTMA – Grupo Técnico de Meio Ambiente
GTQL – Gerência de Tecnologia da Qualidade
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IPPU – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano
ISO – International Organization for Standardization

LEE – Linha de Estanhamento Eletrolítico

PAC – Programa Ambiental Compensatório

PND – Programa Nacional de Desestatização

PSB – Partido Socialista Brasileiro

PV – Partido Verde

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

TQC – Programa de Controle de Qualidade Total (do inglês, Total Quality Control)

UFF – Universidade Federal Fluminense

UPV – Usina Presidente Vargas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	p. 10
I. A CSN-COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	p. 19
I.1. CSN: uma usina de histórias	p. 19
I.2. A privatização: o começo de uma nova história	p. 30
I.3. Volta Redonda: a cidade da CSN	p. 41
I.4. Agenda 21 de Volta Redonda e CSN: a polarização na questão ambiental	p. 44
II. UM RELATO ETNOGRÁFICO SOBRE A CSN	p. 59
II.1. Antes do campo	p. 59
II.2. Chegando em Volta Redonda	p. 61
II.3. O acesso à CSN	p. 64
II.4. Os primeiros passos em direção à UPV	p. 70
II.5. As formalidades no trabalho de campo na UPV	p. 71
II.6. Circulando na UPV	p. 72
II.7. Uma visita guiada pela UPV	p. 77
II.8. Saindo do campo	p. 80
III. O PROCESSO AMBIENTALIZADOR E A ETIQUETA AMBIENTAL NA CSN	p. 83
III.1. A ambientalização e a etiqueta ambiental	p. 84
III.2. O processo civilizador e o processo ambientalizador	p. 87
III.3. As nuances do processo ambientalizador	p. 90
III.4. A etiqueta ambiental na CSN	p. 93
III.5. A fabricação do meio ambiente na CSN	p. 100
III.6. A Gerência Geral de Meio Ambiente	p. 106
III.7. As formas de publicizar a etiqueta ambiental da CSN	p. 116
III.8. A responsabilidade social e ambiental na CSN	p. 129
CONSIDERAÇÕES FINAIS: “E aí, a CSN melhorou mesmo?”	p. 145
REFERÊNCIAS	p. 150
ANEXOS	p. 156
ANEXO A – Fotos	p. 157
ANEXO B – Brasão de Volta Redonda	p. 162
ANEXO C –Dados de infra-estrutura – Município de Volta Redonda	p. 163
ANEXO D – Fluxo de produção do aço (simplificado)	p. 164
ANEXO E – Fluxo de produção do aço (detalhado)	p. 165
ANEXO F – Peça publicitária da CSN	p. 166
ANEXO G – Certificado ISO 14001	p. 167
ANEXO H – Investimentos sociais e ambientais da CSN em 2004	p. 168
ANEXO I – Política ambiental da CSN	p. 173

INTRODUÇÃO

O objetivo desta tese é analisar a questão da apropriação e da incorporação da idéia de preservação e proteção do “meio ambiente” às práticas e aos discursos empresariais, tomando como objeto a CSN-Companhia Siderúrgica Nacional, empresa do setor industrial cuja unidade de produção de aço está situada em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. Considerando-se que preservar o “meio ambiente” se afirmou, nas últimas décadas, como um valor em vários segmentos da nossa sociedade e que vem sendo, cada vez mais, incluído como preocupação de algumas empresas, a intenção é investigar as iniciativas e como essas iniciativas de preservação ambiental repercutem internamente a uma empresa específica: a CSN. Alguns aspectos relacionados à gestão ambiental e à área de meio ambiente da Companhia merecerão destaque. Mas, há também que se considerar alguns aspectos externos, como a publicidade, o financiamento de projetos ambientais/ecológicos, a relação empresa-sociedade, e o que se entende como responsabilidade social e ambiental, que, embora repercutam internamente, têm rebatimentos externos à empresa, pois estão diretamente ligados ao esforço de transmitir uma determinada imagem de empresa que respeita e preserva o meio ambiente. Trata-se de verificar especificamente como essa empresa atua e se expressa “para dentro” (como o meio ambiente passa a ser um valor da empresa, sendo incorporado ao seu discurso e às suas práticas administrativas e produtivas) e “para fora” (por exemplo, através de financiamento a projetos ambientais ou de publicidade). Muitos fatores como questões de mercado e de legislação são citados como elementos que vêm pressionando as empresas em geral para que adotem medidas de controle de poluição. A CSN, em especial, que no passado recente admitiu ser o maior poluidor do rio Paraíba do Sul, e hoje se diz uma empresa que “pensa verde”, trilhou um percurso que tem a sua privatização, em 1993, como um marco importante.

Na análise desse “pensar verde”, a pesquisa se concentrou no imaginário de um nível, de um plano, da empresa sobre ela mesma: uma organização que se preocupa com a qualidade de seus produtos, com o desenvolvimento tecnológico, com o seu crescimento e competitividade, com o bem-estar de seus funcionários e das comunidades onde atua, e com a preservação do meio ambiente. Claramente, se trata de um nível possível de representação da empresa, pois podemos pensar que, como mostram DaMatta, Goldman e Prado (1982), existem muitas “empresas” dentro de uma

empresa. Esses autores apontaram em seu trabalho sobre uma empresa pública do setor de telecomunicações como aquela empresa podia ser vista em múltiplos planos. Em relação à sua identidade institucional, existiam três níveis de definição ou representação social da empresa: um primeiro nível em que a empresa é a organização (visão burocrática), um segundo nível em que a empresa é a sua cúpula dirigente (visão hierárquica) e um terceiro nível em que a empresa é a totalidade de seus funcionários (visão igualitária)¹. Então, tomando como referência a categorização feita por aqueles autores, é possível perceber que a empresa que “pensa verde” e que aparece nos documentos internos e externos da CSN (que estão sendo tomados como fontes de informação) é a organização. Fundamentalmente, a CSN como entidade autônoma, como um “ser” que pensa, deseja e realiza. Mas, o trabalho de campo pôde revelar as outras empresas – ou os outros níveis da empresa - que coexistem à “CSN-organização” e que surgem nas entrevistas feitas com gerentes e funcionários da CSN.

Ainda a título das definições e demarcações introdutórias relativas à pesquisa e a este trabalho, reconheço a necessidade de não naturalizar a “questão ambiental” - como já indicaram Prado (2000) e Silva [200-]. Por isso, neste trabalho, tomo por “questões ambientais” o conjunto de idéias, temas e problemas que remetem à degradação e à preservação do “meio ambiente”. Mas, há que se reconhecer que o termo “meio ambiente”, por sua vez, também não pode ser naturalizado. A esse respeito, Prado (2000) já destacou como pode haver múltiplos significados para “meio ambiente”, “ecologia” e “questões ambientais”, e diferentes formas de traduzir localmente as idéias de “problemas ambientais” e de “preservação ambiental”. De modo geral, quando as empresas afirmam introduzir a “questão ambiental” (ou “variável ambiental”, como também costumam se referir à “questão ambiental”) em seus negócios, trata-se de levar em consideração ou de ter cuidados com os elementos da natureza (flora, fauna, ar,

¹ O estudo revelou, em relação à identidade institucional da Embratel, que existiam três níveis de definição ou representação social daquela empresa. Num primeiro nível, a Embratel é uma entidade autônoma e independente, isto é, a empresa é colocada num plano externo a quem dela fala; ela é um “ser”, uma “pessoa”, que pensa, faz, quer, etc. A empresa é a organização, numa visão burocrática, que é acionada pra dentro e para fora. Num segundo nível, a Embratel é a cúpula dirigente da empresa, ou seja, neste nível se trata de um segmento (o plano hierárquico mais alto) que pode representar a empresa perante os demais segmentos da organização. Este tipo de representação – esta imagem segmentada da empresa – só é acionado para dentro da empresa. Num terceiro nível, a Embratel é identificada com todos os seus empregados. Aqui não se trata mais de apenas um segmento (como no segundo nível), mas da empresa vista em sua totalidade, através de um discurso horizontalizado e inclusivo. Trata-se de uma visão mais igualitária, carregada de um sentido positivo, que é acionada para dentro e para fora da empresa. Esses três níveis, no caso da Embratel, eram utilizados alternadamente pelos entrevistados e no material impresso analisado na pesquisa, a depender da representação que se pretendia destacar da empresa. Ou melhor, da “empresa” que queria ser mostrada (DA MATTA; GOLDMAN; PRADO, 1982).

água, etc.), bem como com os espaços construídos e habitados pelo homem. Cabe, portanto, para o caso da CSN, verificar quais são os significados e as traduções para “questões ambientais” e “meio ambiente” construídos por aquela empresa. Para isso, foram utilizados fontes de dados e materiais variados, tais como as informações oriundas de observação direta e de entrevistas, e as informações recolhidas em materiais impressos (jornais, relatórios e outros) da CSN e na página da CSN na Internet. Consciente da multiplicidade de significados que “questões ambientais” e “meio ambiente” possuem, para fins de “despoluição” do texto, retiro, daqui em diante, as aspas dessas duas expressões.

Esta tese está estruturada em três capítulos. No primeiro apresento a CSN e sua história, da fundação aos dias de hoje. Como toda história, a da CSN poderia ser contada sob diferentes perspectivas; ou melhor, haveria diferentes histórias sobre a CSN que têm sido contadas com detalhes por diferentes pessoas ou coletividades, em tons variados que vão da profunda admiração à raiva incontida. Cada uma dessas possíveis histórias da CSN refletiria o ponto de vista daquele que a conta, e a construção dos relatos sobre os fatos marcantes daquela empresa seguiria um recorte escolhido. Fatos e personagens destacados e fundamentais em uma história poderiam ser absolutamente irrelevantes e mesmo desaparecer numa outra. Como em uma biografia, o seu autor é que vai construí-la selecionando momentos e relacionando-os a outros, num processo de “recortar e colar”, de modo que a seqüência obtida nesse processo faça algum sentido para quem conta e para quem ouve ou lê o relato. Diferentes autores escreveram a história da CSN e muitas dessas histórias são do tipo “biografia não-autorizada”, em contraponto àquelas de tipo “autorizada”, que teriam o aval da empresa. Início o primeiro capítulo com uma seção em que um livro sobre a CSN (MOREIRA, 2000), feito sob encomenda pela Companhia, é tomado como única referência porque o vejo como “a” biografia da CSN. Mas, nas outras seções daquele capítulo outras referências vão sendo incorporadas a fim de que outras perspectivas sobre a CSN sejam também contempladas. Dentre as muitas possibilidades de contar a história da empresa, esse foi o caminho escolhido. Um caminho que permitiu, entre outras coisas, focar meu olhar sobre a questão do meio ambiente, questão que está presente na forma como a CSN se apresenta na sua página na Internet:

A Companhia Siderúrgica Nacional foi fundada em 9 de abril de 1941 e iniciou suas operações em 1º de outubro de 1946. Como primeira produtora integrada de aço plano no Brasil, a CSN é um marco no processo brasileiro de industrialização. O seu aço viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais, núcleo do atual parque fabril brasileiro. Privatizada em 1993, e após mais de seis décadas de atividade, continua a fazer história. Empresa de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo e de Nova Iorque (NYSE), a CSN é um dos maiores e mais competitivos complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Com capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas e cerca de oito mil empregados, a CSN concentra suas atividades em siderurgia, mineração e infra-estrutura. Oferece uma das mais completas linhas de aços planos do continente, de alto valor agregado. A estratégia integrada e alinhada ao negócio principal assegura posição de liderança no setor siderúrgico brasileiro. A aquisição dos ativos da Heartland Steel, constituindo a CSN LLC, nos Estados Unidos, em 2001, marcou o início do processo de internacionalização da CSN. Atualmente, entre seus ativos a empresa conta com uma usina siderúrgica integrada, cinco unidades industriais, sendo duas delas no exterior (Estados Unidos e Portugal), minas de minério de ferro, calcário e dolomita, uma forte distribuidora de aços planos, terminais portuários, participações em estradas de ferro e em duas usinas hidrelétricas. Com uma gestão firme e inovadora, a empresa acredita na força empreendedora do capital nacional e no enorme potencial brasileiro de competitividade no setor siderúrgico. O aço da CSN está presente em diversos segmentos, entre os quais se destacam o Automotivo, Construção Civil, Embalagem, Linha Branca e OEM, fornecidos para clientes no Brasil e no Exterior. As operações industriais da CSN contam com tecnologia no estado-da-arte, um ambiente de trabalho seguro e saudável, e sistemas de gerenciamento da qualidade e meio ambiente certificados pelas normas ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente. A isso somam-se políticas de recursos humanos competitivas e uma atuação social permanente, em especial nas comunidades em que está presente. O protagonismo social da empresa concentra-se na Fundação CSN. Com um dos maiores investimentos sociais do País, a Fundação atua em projetos que contribuem para a transformação social da comunidade nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura e esporte. (www.csn.com.br).

Esse é o perfil que a CSN apresenta. É desta forma que a Companhia se descreve, destacando os elementos de sua história - fundação, início das operações e privatização; as suas atividades principais e produtos fabricados; os ativos da empresa; os seus sistemas de gerenciamento da qualidade e do meio ambiente; e a sua atuação social, através da Fundação CSN.

Especificamente sobre a UPV-Usina Presidente Vargas, a usina de Volta Redonda, onde o trabalho de campo foi realizado, o mesmo site da Internet a descreve assim:

Uma das maiores siderúrgicas da América Latina, a Usina Presidente Vargas está localizada em Volta Redonda, no sul do Estado do Rio, a 141 km da cidade do Rio de Janeiro, e tem capacidade anual de produção de 5,8 milhões de toneladas de aço bruto. A usina possui uma área total de 3,76 km² e área construída de 2,12 km².

(www.csn.com.br).

Essas e muitas outras informações disponibilizadas na Internet complementaram, em muitos aspectos, as entrevistas realizadas com funcionários da CSN e o material impresso recolhido em campo.

No Capítulo II é onde apresento as considerações sobre o uso da Internet na minha pesquisa. Além dos contatos que estabeleci através da troca de e-mails, foi aquela a fonte onde obtive muitos documentos da CSN e de onde acompanhei, acessando os jornais on-line da região de Volta Redonda, algumas novidades do campo. Mas, principalmente, a Internet se revelou um importante elemento através do qual a empresa publiciza seu “pensamento”, em especial o seu “pensamento verde”. Ainda no segundo capítulo, há uma seção em que apresento as questões relativas ao trabalho de campo que desenvolvi para a elaboração da tese. São questões sobre a inserção no campo e sobre os aspectos que envolvem a pesquisa e a realização da etnografia de uma empresa. É bastante comum se referir à relação entre CSN e Volta Redonda – ou relação usina- cidade – utilizando-se expressões como “cidade da empresa” e “empresa da cidade”, e se destacar os recentes esforços da CSN e da Prefeitura de Volta Redonda para efetivar a mudança de uma situação para outra, mas o que pretendi com as seções em que faço um relato etnográfico da usina foi, entre outras coisas, destacar que a CSN pode ser vista e descrita como uma cidade que, guardadas as suas especificidades, tem uma estrutura e uma vida de certa forma comparáveis a um centro urbano; uma cidade dentro da cidade de Volta Redonda.

O Capítulo III é o espaço em que analiso a construção e a constituição da área de meio ambiente na CSN. A gerência geral de meio ambiente, principal instância à qual se atribui a formulação, a orientação e a coordenação do “pensar” e do “fazer” ambiental da CSN, é descrita e analisada em seus aspectos históricos e de estrutura e organização. Apresento também questões relativas às ações e aos projetos que caracterizam a responsabilidade social e ambiental da CSN, tendo como destaque a Fundação CSN.

Com relação ao tratamento que dedico à questão ambiental, o trabalho de Elias (1994a; 1994b) orientou meu olhar na formulação da abordagem do meio ambiente como uma etiqueta em dois sentidos: no sentido de código de conduta a ser seguido e

como rótulo ou marca que adere à empresa. É assim que a idéia de etiqueta ambiental é apresentada como parte de um processo de ambientalização que, de forma mais geral, atinge várias empresas, mas que, de forma específica, atinge a CSN. Esse tipo de abordagem vem se somar a uma produção acadêmica considerável que existe sobre a questão do meio ambiente, em especial aquela que aborda a relação entre meio ambiente e políticas públicas, e que analisa o ambientalismo como movimento social (HERCULANO, 2000; FERREIRA; VIOLA, 1996). A proliferação dos movimentos ecológicos é exemplar, pois reflete as mudanças de percepção na sociedade quanto aos aspectos ambientais, a importância da preservação do meio ambiente e o questionamento da necessidade de determinadas atividades econômicas potencialmente poluidoras e destruidoras da natureza. Com relação ao surgimento do movimento ambientalista ou ecológico, nos países desenvolvidos (especialmente nos EUA) esse movimento tem suas origens nos movimentos pacifistas e pelos direitos civis, da década de 1960, e os principais ativistas do movimento ambientalista do início da década de 1970 migraram daqueles dois outros movimentos (BULLARD, 1994). No Brasil, como lembra Viola (1987), o movimento ecológico surge no início dos anos 80 com o retorno dos exilados políticos ao país. Na virada da década de 1970, o rápido crescimento econômico - o “milagre brasileiro” - foi acompanhado por uma repressão política extremamente dura que não abria espaço para o debate dos custos ambientais decorrentes, principalmente, da rápida industrialização. Ao longo da década de 1980, ao mesmo tempo em que os problemas nos programas econômicos tornavam-se mais evidentes, a repressão amenizava-se e os partidos políticos começavam a se reorganizar. Com o restabelecimento dos direitos civis, o modelo de desenvolvimento adotado por mais de vinte anos, passou a ser questionado, inclusive na sua dimensão ambiental, isto é, quanto às implicações do crescimento econômico no meio ambiente. Os primeiros anos da década de 1990 assistiram a um crescimento do número de entidades ambientais no Brasil (PÁDUA, 1987). Já se partimos da perspectiva de Giddens (1991), que situa o movimento ecológico como um movimento de reação ao industrialismo, é interessante pensar que são justamente as indústrias que iniciam aquilo que se poderia chamar de “ambientalismo empresarial”. Isso parece mostrar a capacidade do setor de se adaptar às transformações e às demandas sociais, apropriando-se de idéias do discurso ecológico ou do ambientalismo dos movimentos sociais ecológicos, que, num primeiro momento, seriam antagônicas à perspectiva industrializante. O ambientalismo empresarial poderia ser entendido como um “movimento” crescente de incorporação da questão ambiental

no negócio das empresas. Obviamente que não se incorpora a dimensão de transformação das relações capitalistas contida nos segmentos mais radicais do movimento ecológico; há sim uma adaptação do discurso proveniente dos movimentos ecológicos ao discurso e às práticas empresariais, sobretudo industriais. Um discurso que é fortemente calcado em justificativas e pressupostos técnicos e econômicos. Há uma assimilação pela estrutura vigente de parte das demandas do movimento ecológico; há um “enquadramento” de parte do discurso ecológico pelas organizações capitalistas (principalmente as industriais). Este processo foi muito beneficiado com a crescente adoção, em âmbito mundial, do conceito de desenvolvimento sustentável, conceito que, em sua amplitude, torna perfeitamente possível às empresas capitalistas se alinharem ao ambientalismo ou se “ecologizarem”. Em geral, o que se percebe nos textos de Administração de Empresas e de Economia é uma idéia de “monetização da natureza” – ou, nos termos de Acsegrad (1995), “valorização econômica dos ‘bens e serviços ambientais’” – que está ligada às ações de “internalização dos custos ambientais”.

Em autores como Giddens (1991; 1996), Beck (1993) e Castells (1980) encontram-se referências ao movimento ecológico como sendo dentre os movimentos sociais aqueles que representariam um potencial de mudança radical no sistema capitalista, uma vez que seu ideário pressupõe uma radical transformação no estilo de vida, no modo de produção e na sociedade capitalista. Entretanto, o que se observa nos diversos movimentos de cunho ecológico/ambiental é uma adaptação ou adequação de seu discurso mais radical à realidade do sistema capitalista. Os movimentos ecológicos proliferaram e hoje são numerosos e de orientação diversificada, mas o discurso que tem se tornado hegemônico no movimento traz o consenso sobre a necessidade de envolvimento de todos os diferentes setores da sociedade para o fim da degradação e a preservação do meio ambiente. Neste discurso que se tem tornado hegemônico, o setor empresarial pode também ser, de alguma forma, ambientalista, ao menos do seu próprio ponto de vista, uma vez que também passe a adotar posturas, atitudes e práticas “ambientalmente responsáveis” e “ecologicamente corretas”. Conceitos que surgiram ou foram disseminados a partir do *Relatório Brundtland*, como, por exemplo, “desenvolvimento sustentável”, permitiram ou tornaram mais pertinente que o setor empresarial também passasse a pertencer ao grupo daqueles que se preocupam com e preservam o meio ambiente. Se, por um lado, não se poderia falar exatamente em um “movimento ecológico empresarial” enquanto movimento social, por outro lado, não se pode negar a existência de uma “movimentação” entre as organizações empresariais que

adotam práticas ambientalmente corretas e que procuram demonstrar para a sociedade que têm preocupações ambientais. Se, adicionalmente, o ambientalismo passa a ser visto como discurso, os movimentos ecológicos/ambientais e o ambientalismo empresarial passam, então, a representar dois dos muitos discursos possíveis sobre o meio ambiente. Assim, não como movimento social, mas como discurso, o ambientalismo penetra nas empresas das sociedades capitalistas, dando novos sentidos e significados ao meio ambiente e novo formato às idéias e às práticas que visam a sua preservação. Neste sentido, a revisão e a reformulação de antigos conceitos e o surgimento de novos, em especial o “desenvolvimento sustentável” e a “responsabilidade ambiental”, são elementos-chave para pensar de que maneiras e a partir de que perspectivas as idéias ecológicas/ambientais são apropriadas pelas empresas e para entender que tratamento estas dão ao discurso do movimento ecológico/ambientalista, reformulando-o, adaptando-o e recriando-o, ou melhor, criando mais um discurso sobre o meio ambiente.

Por fim, quero registrar que não pretendo, com esta tese, responder àquilo que me foi perguntado por diversas vezes, em diferentes ocasiões, por muitas pessoas, de forma mais ou menos direta e incisiva, e que pode ser resumido na seguinte questão: “A poluição gerada pela CSN diminuiu?”

Não tenho formação ou competência técnica para responder a essa pergunta. E também esse não era o objetivo da tese, embora, deva confessar, acredite que a resposta seja sim. Tanto os “números” quanto a “percepção” parecem apontar para essa resposta. Os números – na nossa sociedade, tomados como referências imbatíveis quando se quer provar ou atestar alguma coisa – registram hoje índices mais positivos do que no passado, do ponto de vista ambiental. Também a percepção de muitas pessoas, inclusive algumas declaradamente refratárias e combativas em relação à CSN, sinaliza para uma melhoria ambiental da usina e da região, embora percepção seja algo de que comumente se desconfie no âmbito técnico-científico que predomina no universo empresarial. Nesse contexto, o gerente geral de meio ambiente parece ter encontrado um meio termo, entre “números” e “percepção”, para indicar a melhoria ambiental em Volta Redonda. Num tom de clara descontração, ele revelou recorrer aos taxistas para saber se a emissão de poeira da usina e a qualidade do ar da cidade estão sob controle. O indicativo é a quantidade de vezes que eles lavavam seus carros: no passado, três vezes por dia, todos os dias da semana; hoje, duas ou três vezes por semana.

Mas, a questão formulada sobre a redução da poluição gerada pela CSN suscitou algumas reflexões sobre o estudo de uma empresa dentro do campo das ciências sociais, e sobre o uso do meio ambiente na construção de uma imagem positiva e no discurso modernizante da CSN. Essas reflexões são apresentadas em detalhe nas Considerações Finais da tese.

CAPÍTULO I. A CSN-COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

I.1. CSN: uma usina de histórias

A CSN tem produzido, além de toneladas de aço, muitas histórias. Não se trata apenas das histórias que correm boca a boca dentro e fora da usina siderúrgica, mas das histórias contadas em livros de todo tipo, que têm em comum o fato de considerarem a CSN um marco na história recente do Brasil. Do “livro-denúncia”² ao “livro de executivo de sucesso”³, só para ficar em dois tipos diametralmente opostos, a CSN pode ser retratada como um elemento prejudicial à cidade de Volta Redonda e seus moradores, no caso do primeiro tipo; ou como uma empresa que, por representar a industrialização brasileira, mereceu ser salva da falência.

Praticamente todos os trabalhos sobre a CSN, das mais variadas vertentes e com os mais variados objetivos, que li para a elaboração desta tese, começavam com a história da Companhia. Alguns reforçavam o caráter do projeto de construção de uma nação industrializada e o componente político envolvido na decisão da criação da CSN; outros destacavam aspectos relacionados à relação entre a cidade de Volta Redonda e a CSN: a transformação da região de Barra Mansa, a construção do núcleo urbano de Volta Redonda e os fluxos migratórios que para lá convergiram. Havia também aqueles trabalhos, extremamente abrangentes e complexos, em que todos esses aspectos eram abordados. Devido à existência desse vasto material e à recorrente forma de começar a falar da CSN através de sua história, durante muito tempo tentei evitar esse caminho, procurando maneiras inéditas de começar a tese. Mesmo quando já estava convencida de que, apesar da falta de originalidade, partir da história da CSN era o mais adequado, continuava a me incomodar o fato de que parecia estar apenas resumido ou compilando outros trabalhos já realizados. Não que essa tarefa fosse desnecessária ou menos importante; sistematizar os conhecimentos existentes acerca de um tema ou, como é o caso, do objeto de estudo, é sempre uma maneira valiosa de dar início a um trabalho. Mas o meu incômodo estava no fato de que alguns autores já haviam feito isso de forma muito competente. A certa altura, tinha optado por recontar as histórias da CSN e de

² TIEZZI, Ricardo. **A usina da injustiça**: como um só homem está destruindo uma cidade inteira. São Paulo: Geração Editoria, 2005.

³ LIMA NETTO, Roberto Procópio de. **Volta por cima**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

Volta Redonda priorizando aquilo que chamei de “bibliografia nativa”, ou seja, as produções locais (basicamente os livros sobre Volta Redonda escritos por autores locais) e dos documentos da CSN (livros comemorativos e jornais da empresa). Essa intenção havia sido beneficiada, por um lado, pela ocasião do aniversário de 50 anos da cidade de Volta Redonda, fundada em 1954. Para comemorar a data, uma série de publicações foi produzida localmente a fim de preservar a memória da cidade⁴. De outro lado, o acesso que tive aos jornais da CSN e a outros materiais, arquivados na biblioteca da Companhia, me permitiu perceber o ponto de vista da empresa sobre a sua própria história e sobre questões relativas à cidade que praticamente construiu. O problema com essa opção era deixar de fora justamente alguns trabalhos que eu considerava como marcos na produção acadêmica sobre o meu objeto⁵. Mesmo assim, a solução que adotei foi a de reconstruir ou recontar a história da CSN tomando como referência primeira um projeto editorial da própria CSN: o livro comemorativo dos 59 anos da fundação da empresa⁶. A partir dessa obra, eu poderia, então, incluir outras perspectivas que complementassem aquele olhar, utilizando outros materiais produzidos sobre a CSN.

Os critérios de seleção dessa publicação foram basicamente dois. Primeiro essa escolha me pareceu adequada para uma tese que se propõe não só a estudar a empresa, mas a captar e analisar o ponto de vista da empresa; ou, para utilizar o jargão antropológico, captar o “ponto de vista nativo”. Se é que é possível, para o meu caso, tomar a CSN como nativo, nada me pareceu mais pertinente do que reconhecer como a voz da empresa o livro através do qual ela registra aquilo que ela mesma considera o mais relevante de sua história. Entendendo a empresa como personagem principal de uma história, o livro de Moreira (2000) equivaleria a uma biografia, a história de vida desse personagem. Nessa perspectiva, mesmo reconhecendo que biografias são histórias de vida de pessoas, faço uso do termo “biografia” para tratar da história de uma

⁴ Exemplos dessa “bibliografia nativa” são os livros: BEDÊ, Waldyr. **Volta Redonda na Era Vargas (1941-1964)**. Volta Redonda: SMC/PMVR, 2004. BUSTAMANTE, Ana G.; BUSTAMANTE-CELES, Fatita. **Arigó**. Volta Redonda: Ed. Fancine, 2004. OLIVEIRA, Irene R. de. **Missão Cooke: Estado Novo e a implantação da CSN**. Rio de Janeiro: E-papers, 2003. PEDROSA, José. **A tábola Volta Redonda**. Rio de Janeiro: J. Pedrosa, 2004.

⁵ Refiro-me principalmente às teses de Morel (1989) e Lask (1992). MOREL, Regina. **A ferro e fogo. Construção e crise da “família siderúrgica”: o caso de Volta Redonda (1941-1968)**. Dissertação de Doutorado. São Paulo: Departamento de Sociologia/IFLCH/USP, 1989. LASK, Tomke. **Ordem e progresso: a estrutura de poder na “cidade operária” da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda (1941-1964)**. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: PPGAS/MN/UFRJ, 1992.

⁶ MOREIRA, Regina da Luz. **CSN: um sonho feito de aço e ousadia**. Rio de Janeiro: IARTE, 2000.

empresa, pois, como num relato biográfico – que, como descreve Bourdieu (2002, p. 184), “se baseia sempre, ou pelo menos em parte, na preocupação de dar sentido, de tornar razoável, de extrair uma lógica ao mesmo tempo retrospectiva e prospectiva, uma consistência e uma constância, estabelecendo relações inteligíveis” –, a história da CSN é reconstituída através de fatos e eventos selecionados, registrados nos documentos oficiais e nos depoimentos de pessoas que fizeram e/ou fazem parte dessa empresa, dispostos cronologicamente a fim de dar sentido aos fatos narrados.

O segundo motivo da escolha da já referida publicação foi porque essa é a obra que cobre o maior período da história: desde a decisão do governo federal de construir uma grande usina siderúrgica (a “pré-história” da CSN) até o ano de 2000, quando a empresa já estava privatizada e prestes a comemorar os 60 anos de sua fundação.

As outras seções deste capítulo – especialmente as que tratam da relação usinacidade e da privatização – permitirão a visualização de olhares diversos sobre a CSN através da inclusão de outras referências bibliográficas. Outro aspecto através do qual gostaria de diferenciar a minha reconstrução da história da CSN é quanto às questões ambientais. Em cada trabalho lido e utilizado neste capítulo, busquei localizar a temática ambiental. Ela aparecia ou não? De que forma?

Começo pela descrição do livro que estou tomando como a biografia da CSN. Trata-se de uma obra de edição comemorativa dos 59 anos de fundação da Companhia, resultado de uma solicitação da CSN à sua Fundação – a Fundação CSN, que desenvolveu o projeto editorial em parceria com a FGV-Fundação Getúlio Vargas, e que tem como características principais a reconstituição histórica da empresa contextualizada pelo panorama histórico, político e econômico do Brasil, e a forte utilização de imagens – fotos de arquivo da CSN, do CPDOC/FGV e de acervos particulares. Já na contracapa do livro, uma fotomontagem, que une uma imagem do canteiro de obras da usina (foto em preto e branco) a uma outra imagem mais recente da usina já totalmente construída e em operação (foto colorida), deixa claro que a obra se propõe a mostrar como se deu essa transformação. Ilustrando o livro, há também cópias de documentos (ofícios, cartas, telegramas e trechos de diários) relativos aos momentos que antecederam a fundação da CSN. No tocante ao texto, cronologicamente conduzido de modo a montar um detalhado histórico da CSN, ele é recheado de trechos de depoimentos de dirigentes e ex-dirigentes, de funcionários e ex-funcionários, e de outros personagens importantes para a Companhia.

Em linhas gerais, quanto ao conteúdo, os seguintes aspectos são destacados no livro:

- A CSN como a realização de um sonho: a criação de uma usina siderúrgica brasileira que alavancasse o desenvolvimento da economia nacional. Ou seja, a importância da CSN para o país: um símbolo do desenvolvimento brasileiro.
- Preocupação com a contextualização histórica. Por um lado, como as decisões políticas e econômicas afetaram a CSN e, por outro lado, como a CSN era ela mesma um instrumento da política econômica brasileira.
- A CSN como símbolo de um Brasil urbano-industrial.
- A determinação dos “pioneiros” e a grandiosidade do empreendimento.
- As crises, que são de vários tipos: a crise de relação com a cidade de Volta Redonda e com o Sindicato dos Metalúrgicos; a crise de perda de autonomia da CSN durante o governo militar; e a crise de caráter financeiro.
- A privatização, descrita como “um novo começo”.

Ainda no prefácio do livro, Benjamin Steinbruch, atual presidente do Conselho de Administração da CSN, destaca o entrelaçamento entre a história da CSN e a história do Brasil, apontando para a importância da empresa como marco da transformação de um Brasil agrícola em um Brasil urbano-industrial. Steinbruch afirma que apesar da “mudança de controle acionário” – se referindo à privatização – a Companhia continua comprometida com o “desenvolvimento econômico e social” e “fiel aos princípios que sempre nortearam sua existência: modernidade operacional e comercial, interação com a sociedade como um todo e, em especial com as comunidades onde atua” (MOREIRA, 2000, p. 9).

Em 9 de abril de 1941 era criada a CSN. Sociedade anônima de economia mista, sua função era fabricar e transformar ferro-gusa em aço e seus derivados. A história da criação da CSN é a história da siderurgia no Brasil, que tem na década de 1930 seu referencial. Tendo chegado à presidência da república, Getúlio Vargas começou a planejar aquilo que considerava fundamental para a economia nacional: a implantação de um setor siderúrgico, pois até então o que havia eram pequenas usinas siderúrgicas cuja produção nem de longe atendia às demandas de uma economia em expansão. Segundo Moreira (2000, p. 15), a criação de uma grande usina siderúrgica era

considerada “sinônimo de soberania nacional e garantia de uma era de prosperidade para o Brasil”. Se no campo econômico a crise de 1929 deixava clara a vulnerabilidade do país, que dependia do mercado internacional do café, e apontava para o caminho da industrialização, no campo político o Estado passava a atuar na direção do planejamento e regulação de diversas atividades econômicas. Começava aí a história da CSN, que será mostrada, até a data de sua privatização, através da cronologia que se segue, fundamentada no trabalho de Moreira (2000), e na qual procurei incluir momentos e nomes importantes que serão recuperados em outros pontos desta tese:

Janeiro/1931	Criação da Comissão Militar de Estudos Metalúrgicos subordinada ao Ministério da Guerra.
05/Agosto/1939	Getúlio Vargas cria a Comissão Preparatória do Plano Siderúrgico Nacional.
04/Março/1940	Getúlio Vargas cria a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional.
30/Janeiro/1941	Getúlio Vargas autoriza a criação e a construção da usina siderúrgica em Volta Redonda (através do Decreto-Lei Nº. 3.002).
Março/1941	Assinatura de ato desapropriando os terrenos das fazendas Santa Cecília e Retiro para a implantação da usina, da vila operária e demais prédios públicos.
09/Abril/1941	Assembléia Geral de criação da CSN.
12/Outubro/1946	A usina de Volta Redonda é inaugurada, durante o Governo Dutra (1946-51). Getúlio Vargas, ausente, encontrava-se em exílio voluntário.
1948	Ano em que todos os setores da usina funcionam em conjunto pela primeira vez.

- Começa a ser distribuída aos funcionários a “girafa”: gratificação distribuída pela CSN a título de participação nos lucros.
- 1949 CSN decide realizar o primeiro plano de expansão da usina: o Plano B que previa a construção do alto-forno nº. 2, entre outros equipamentos⁷. O plano foi executado entre 1951 e 1955.
- 1951 Vargas volta à presidência e a questão da construção de uma infra-estrutura produtiva volta a receber mais atenção do poder público. A CSN volta a crescer.
Começam novos estudos para outra expansão: o Plano C, que só tem início em 1956 e é concluído em 1960.
CSN cria o clube Recreio do Trabalhador.
- 1953 Criação do jornal interno *O Lingote*.⁸
- 1954 Volta Redonda, então 8º Distrito de Barra Mansa, obtém sua emancipação política transformando-se em município.
No mês de fevereiro, é inaugurado pelo Presidente Getúlio Vargas e entra em operação o alto-forno nº. 2.
Em agosto, após o suicídio de Vargas, o General Edmundo Macedo Soares e Silva assume a presidência da CSN.
- 1959 O General Edmundo Macedo Soares e Silva pede demissão, tendo como fator desencadeador a criação pelo presidente JK do cargo de diretor comercial da Companhia.
- 1961 A usina de Volta Redonda passa a se chamar Usina Presidente Vargas (UPV).

⁷ O plano de expansão visava aumentar a capacidade produtiva da usina, uma vez que a política cambial do Governo Dutra dificultava as importações e favorecia a indústria e o processo de industrialização nacionais.

⁸ *O Lingote* foi uma evolução de outros boletins internos da CSN: *Boletim de Serviços da CSN* (criado em 1942) e *Boletim da Superintendência de Serviços Sociais da CSN* (1951). Posteriormente, *O Lingote* passou a se chamar *9 de Abril* e atualmente se chama *Jornal da CSN*.

Novo plano de expansão da usina: Plano Intermediário cujo objetivo era aumentar a capacidade de produção de lingotes para 1,4 milhões de toneladas/ano.

Criação da FUGEMSS-Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva.

- 1962 Houve a primeira intervenção do governo federal quanto aos preços dos produtos da CSN (prática que se tornou habitual após o Golpe de 1964), afetando a saúde financeira da Companhia.
- 1964 Volta Redonda é cercada por tropas do Exército.
A sede do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda é invadida pelas tropas e sua diretoria é presa.
O setor siderúrgico torna-se instrumento da política econômica dos governos militares, período que é descrito como de “perda de autonomia da CSN” ou de “intervenção estatal na CSN” (MOREIRA, 2000, p. 97).
- 1967 Definição do Plano Siderúrgico Nacional (institucionalização do planejamento estatal no setor siderúrgico).
- 1968 CSN dá sinais de recuperação financeira.
Implementação de programa de renovação de recursos humanos (através de Plano de Cargos e Salários e do Sistema de Avaliação de Desempenho, refletindo a postura de valorização da escolaridade formal dos funcionários).
Início das obras do Plano D (Estágio I).
- 1973 Graves dificuldades financeiras.
Pela primeira vez a CSN não distribui dividendos e participação nos lucros.
Adoção de medidas de contenção de custos (redução de quadros, arrocho salarial, alteração na sua política de distribuição de

moradias e transferência para a Prefeitura de Volta Redonda da responsabilidade sobre o patrimônio público).

Criação da Siderbrás (Siderúrgica Brasileira S.A.), a holding estatal do aço.

Apesar do quadro desfavorável, tem início a realização do Estágio II do Plano D⁹.

- 1974 Com o Estágio II ainda em curso, as obras do Estágio III têm início.
- 1976 Inauguração do alto-forno nº. 3 com a presença do Presidente Ernesto Geisel.
- 1984 Primeira greve da história da CSN.
- 1987 Governo federal elabora e aprova um plano de saneamento financeiro para a CSN.
- 1988 Movimento grevista agrava a situação de crise da CSN.
Em novembro, a usina é ocupada pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda. A CSN entra com liminar de reintegração de posse. É solicitada a intervenção federal. Na noite de 9 de novembro, há a invasão da usina por tropas do Exército e da Polícia Militar do Rio de Janeiro. Morrem 3 operários da CSN e dezenas ficam feridos. No total foram 17 dias de paralisação.
- 1989 Em 1º de maio é inaugurado o *Memorial 9 de Novembro*, em homenagem aos 3 operários mortos na greve de 1988. Encomendado pela Prefeitura de Volta Redonda e pelo Sindicato dos Metalúrgicos ao arquiteto Oscar Niemeyer, o monumento foi

⁹ Ao término do Estágio II do Plano D, os gastos haviam atingido quase 100% a mais do que o orçamento inicial, colocando a CSN em situação próxima à insolvência, como resultado daquilo que foi descrito como “o maior desastre financeiro e administrativo vivido pela empresa desde sua criação” (MOREIRA, 2000, p. 116).

destruído por uma bomba na madrugada do dia seguinte à inauguração e reinaugurado (após sua reconstrução) no mês de agosto.

- 1990 Em 18 de abril, Roberto Procópio de Lima Netto assume a presidência da CSN, anunciando as duas diretrizes de sua gestão: saneamento financeiro e privatização da empresa.
- Em 11 de julho tem início a mais longa greve da história da CSN, que durou 31 dias.
- 1992 Em janeiro, a CSN é incluída no PND (Programa Nacional de Desestatização), criado em 1990 pelo presidente Fernando Collor.¹⁰
- Em dezembro, Roberto Lima Netto é demitido, pelo presidente Itamar Franco, da presidência da CSN. A privatização é adiada para o ano seguinte.
- 1993 Nos dias 02 e 05 de abril acontece o leilão de privatização da CSN. Foram necessários dois dias de leilão porque no primeiro dia apenas 45% das ações foram vendidas.
- Após a privatização, Lima Netto é reconduzido pelos novos controladores da CSN à presidência da empresa.

Na minha perspectiva, além de possibilitar a construção da cronologia dos fatos que compõem essa história da CSN, Moreira (2000) traz à tona outros elementos significativos e pontos que considero relevantes sobre a CSN. Um deles diz respeito à ideologia do Estado Novo: além do progresso e desenvolvimento econômico, para a autora, a CSN representava a “valorização do trabalho” e a “reabilitação do trabalhador nacional”. No caso da CSN, tal ideologia foi traduzida em uma política salarial que contemplava medidas de proteção do trabalhador através do fornecimento de habitação, alimentação, saúde, educação, amparo à família e atividades físicas e culturais.

¹⁰ O PND foi criado através da Medida Provisória Nº. 155, de 16/03/1990 e sancionado como Lei Nº. 8.031, em 12/04/1990.

A formação de mão-de-obra especializada é outro aspecto importante, destacado por Moreira (2000), na trajetória da CSN. Além da experiência na prática, através do convívio com técnicos e engenheiros norte-americanos que traziam conhecimentos até então não disponíveis no país, havia os cursos de formação – por meio destes, muitos operários da construção foram transformados em operários da usina.

Mas, dentre aquilo que Moreira (2000) apresenta como histórico da CSN, o que mais chamou a minha atenção foi a referência à presença quase que constante, a partir dos anos de 1950, de um elemento: a “crise”, ou melhor, as “crises” da CSN. São crises de todos os tipos: crise política; crise financeira; crise na relação com a cidade de Volta Redonda; crise com o Sindicato dos Metalúrgicos; etc. A primeira crise registrada remonta ao final da década de 1950. Os anos JK (1956-1961) foram anos de forte industrialização consubstanciada no Plano de Metas que enfatizava os setores de bens de produção, de infra-estrutura e de transportes. No tocante à CSN, o Plano de Metas previa a expansão da sua capacidade produtiva para 2,3 milhões de toneladas/ano de aço bruto até 1960. No entanto, é no decorrer dos anos 50 que Moreira (2000) marca o início de uma crise que se prolongou e se tornou mais aguda no início dos anos 1990. A “introdução da política na gestão da empresa”, com o “abandono de critérios essencialmente técnicos” (MOREIRA, 2000, p. 81), é o elemento apontado pela autora como o desencadeador dessa “crise da CSN”. Essa questão política que se sobrepõe aos critérios técnicos pôde ser vista por ocasião da inauguração do alto-forno nº. 3:

Para atender a fins de natureza política, a unidade entrou em operação antes do momento devido, o que ocasionou significativo prejuízo para a empresa e provocou também a demissão de seus principais diretores, os vice-presidentes executivo, industrial e de engenharia. Para a história da CSN, esse momento teria um significado importante, já que representou o afastamento, da cúpula da empresa, de funcionários que vinham participando de seu desenvolvimento praticamente desde os primórdios. (MOREIRA, 2000, p. 117).

Morel (1989 apud MOREIRA, 2000) aponta para a dicotomia entre as duas visões através das quais seria possível conduzir a CSN: a “lógica empresarial” versus o “instrumento da política econômica do governo”.

A redução da margem de lucro da CSN, verificada na segunda metade da década de 1950, foi vista por Moreira (2000) como o resultado da soma de três fatores: a manutenção de baixos preços de aço e seus derivados, comprimidos para subsidiar o crescimento de outros setores (notadamente o de construção civil e a indústria automobilística); o aumento no custo dos insumos; e o aumento dos salários dos

funcionários da CSN. A autora lembra que o início dos anos de 1960 trouxe indícios de recessão, altas taxas inflacionárias e redução dos investimentos públicos e privados. No setor siderúrgico esses problemas foram agravados pela recessão do mercado consumidor de aço, e a CSN teve ainda que enfrentar a concorrência de outras siderúrgicas: COSIPA e USIMINAS. Nos anos 1980, “a crise se instala na usina”, anuncia o penúltimo capítulo do livro:

Nesse período [de meados da década de 1970 ao final dos anos 1980], à crise vivida pela economia brasileira, veio associar-se a crise específica da Companhia Siderúrgica Nacional. Em outras palavras, ao fim do “milagre econômico brasileiro”, ao início do desaquecimento da economia, à crise social, vieram somar-se a expansão do movimento grevista, que acabaria por transformar a CSN em usina vaga-lume¹¹, o empreguismo que na verdade já se iniciara muito tempo antes, a falta de um gerenciamento eficaz, enfim, tudo o que, em uma empresa privada, já teria determinado a falência.
(MOREIRA, 2000, p. 115).

De acordo com Moreira (2000), somaram-se ao quadro descrito acima as disputas pelo cargo de presidência e a passagem da empresa para o controle da Siderbrás¹², que configuraram uma “profunda crise administrativa na CSN” (MOREIRA, 2000, p. 115). Chega-se, então, aos anos de 1980, marcados pela necessidade constante de injeções de recursos feitas pelo Governo Federal na CSN e pela intensificação do movimento sindical e aumento do número de greves, elementos que agravaram a crise já instalada. Ainda de acordo com a autora, as crises financeiras e políticas só teriam suas soluções após a privatização da CSN; no entanto, as crises com a cidade e com o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda não se encerrariam com a privatização, como será visto nas próximas seções.

Por fim, em vista do foco desta tese, caberia perguntar se e como o tema meio ambiente aparece nessa história contada por Moreira (2000). A primeira referência ao meio ambiente aparece na página 47 da biografia da CSN. Trata-se de uma referência ao projeto urbanístico de Volta Redonda, que teve por base o padrão norte-americano de áreas ajardinadas na cidade e na criação de um “cinturão verde” ao redor da mesma “para garantir a preservação do meio ambiente”. O planejamento da cidade subordinada à ordem produtiva de um lado visava reduzir a relevância das ruas, tidas

¹¹ Alusão às frequentes paralisações da usina.

¹² A Siderbrás - Siderurgia Brasileira S/A, a *holding* estatal para o controle e coordenação da produção siderúrgica estatal, foi criada em 1974.

como “lugar de aglomeração e baderna”, e de outro lado valorizava “as áreas verdes, como sinal de preocupação com a higiene e a saúde dos funcionários” (MOREIRA, 2000, p. 47). Duas observações sobre os trechos citados acima podem ser feitas. A primeira é que ilustram bem, conforme colocado anteriormente sobre a biografia, a medida em que se trata de um olhar atual sobre o passado, isto é, hoje se fala em “preservação do meio ambiente” – e por isso é possível à autora pensar na construção de um “cinturão verde” como uma medida de proteção ambiental, mas na época da construção “preservação do meio ambiente” não era sequer uma expressão utilizada. Então, na minha perspectiva, é possível questionar os significados da construção do “cinturão verde” na década de 1940. A segunda observação, da mesma forma, uma projeção sobre o passado, é quanto à relação, destacada pela autora, entre meio ambiente e saúde do trabalhador. Essa relação, por muito tempo, foi mesmo a tônica dos problemas ambientais atribuídos à CSN, como se verá no capítulo sobre o processo de ambientalização da empresa.

Além dessas, as outras referências às questões ambientais só voltam a aparecer no último capítulo do livro comemorativo dos 59 anos da CSN: o capítulo sobre a sua privatização. Do meu ponto de vista, a privatização é, sem dúvida, um marco na história da CSN e é uma referência para as questões ambientais. Por esse motivo, essa etapa da história da CSN, ainda preferencialmente com base em Moreira (2000), mas também acrescida de outras referências, será abordada em uma seção em separado.

I.2. A privatização: o começo de uma outra história

De acordo com Moraes (2005), em 1990, no Governo Collor, foi criado o PND- Programa Nacional de Desestatização. O PND, instituído em 14 de abril de 1990, pela Lei n.º 8.031, tinha como principais objetivos o reordenamento estratégico do Estado na economia; a redução da dívida pública; a retomada dos investimentos públicos e privados; a modernização da indústria; e o fortalecimento do mercado de capitais. Foram incluídas no PND 68 empresas dos setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes. Entre 1990 e 1995, o PND privilegiou a privatização de empresas tradicionalmente estatais. O BNDES teve um papel importante, sendo o responsável pelo apoio técnico, administrativo e financeiro ao PND.

Em janeiro de 1992, através do Decreto n.º 426/92, a CSN foi incluída nesse Programa, tendo o seu leilão de privatização previsto para dezembro daquele

mesmo ano. Retomando o trabalho de Moreira (2000), a questão que a autora mesma levanta é a seguinte: por que a CSN só seria incluída dois anos depois da criação do Programa? O trecho reproduzido a seguir responde não só a essa pergunta como também traz referências relativas ao verificado desinteresse de empresas durante o leilão de privatização da CSN, à situação de crise financeira da CSN, à importância do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda na história da CSN, às relações entre usina e cidade, e, por fim, à problemática questão ambiental da CSN – naquela altura já referida e considerada como tal.

Alguns elementos são importantes para entender por que a CSN, apesar de constantemente referida como uma empresa privatizável, não foi desde o início incluída no PND. Há que se destacar, em primeiro lugar, a própria simbologia da empresa, um dos mais significativos emblemas da industrialização, do desenvolvimento e da soberania nacionais, criada em meio ao esforço e à mobilização impostos pela Segunda Guerra Mundial e fortemente associada a uma figura tão expressiva da história do país como Getúlio Vargas. Acrescente-se a isso o fato de que, por estar umbilicalmente ligada a Volta Redonda, que com ela nasceu e dela em grande medida dependia, a CSN não poderia ser privatizada sem que isso se refletisse de forma direta na cidade como um todo.

Tudo isso, por si só, fazia aumentar o custo político da venda da empresa. Mas havia ainda o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, ligado à CUT, que era por princípio contrário à desestatização. Ativo e aguerrido, o Sindicato tinha ainda a seu favor, ampliando seu poder de mobilização, a lembrança dos eventos trágicos de 1988 e da posterior explosão do Memorial 9 de Novembro, bem como da morte, à época considerada suspeita, do recém-empossado prefeito Juarez Antunes, seu antigo presidente e líder do movimento grevista. Acrescente-se também, ao coro de vozes contrárias à privatização da CSN, a do bispo de Volta Redonda, dom Waldyr Calheiros.

É óbvio que, se todos esses elementos tornavam politicamente mais custosa a inclusão da CSN no PND, ao mesmo tempo, eles pesavam de modo decisivo para que os grupos empresariais privados de maneira geral vissem a compra da Companhia como um negócio pouco atrativo. Na verdade, esses empecilhos apenas vinham somar-se à já precária situação em que a Companhia se encontrava, uma situação de insolvência, com um passivo de enormes proporções. Ao longo dos anos, a CSN vinha acumulando perdas sistemáticas, dívidas com os trabalhadores, com bancos, com fornecedores e com o governo, entre outros, além de provocar prejuízos ambientais significativos. (MOREIRA, 2000, p. 144, grifos meus).

No entanto, a intenção de se privatizar a CSN já parecia existir no final da década de 1980, como mostram Moreira (2000) e Lima Netto (1993)¹³. Roberto Lima Netto, presidente da CSN entre abril de 1990 e dezembro de 1992, e entre 1993 e 1994, assume a sua primeira presidência anunciando o saneamento financeiro e a privatização da CSN.

Apesar de fortemente desaconselhado por seus amigos mais próximos, que consideravam uma temeridade aceitar o cargo, tendo em vista os indicadores negativos da empresa, Lima Netto assumiu a presidência da CSN. Para tanto, porém, impôs como condições a total liberdade para nomear seus diretores e auxiliares diretos, e a liberação pelo governo federal, dos 600 milhões de dólares considerados necessários para o saneamento. De fato, seu objetivo, mais do que simplesmente sanear a CSN, era prepará-la para a privatização, tornando-a um ativo atraente. (MOREIRA, 2000, p. 146).

Em seu livro, Lima Netto (1993) reitera essa perspectiva de desafio e de intenção de preparar a CSN para a privatização. Em termos do quadro funcional da empresa, a preparação para a privatização significava o seu drástico enxugamento: uma redução em cerca de 25%, o que podia ser traduzido na demissão de 4 mil empregados diretos e de mais de 2 mil funcionários das empreiteiras¹⁴. A percepção quanto aos efeitos dessa medida para a cidade de Volta Redonda fica evidenciada no seguinte trecho da biografia da CSN:

Apesar dos efeitos sociais negativos e do impacto que poderia provocar em Volta Redonda, um enxugamento de grandes dimensões era visto como absolutamente fundamental para a sobrevivência da empresa, para a redução de seus custos e o aumento de sua competitividade. (...) A fim de não prejudicar a produção alimentando um clima de especulação e ansiedade entre os trabalhadores, a lista de demissões foi rapidamente definida (...). Tentou-se, é certo, estimular a criação de mecanismos de reabsorção da mão-de-obra que ia sendo liberada, de modo a minorar o choque produzido pelo enxugamento. Promoveu-se a construção de moradias e procurou-se criar um cinturão de fornecedores em torno da empresa. Os efeitos dessas iniciativas, no entanto, terminaram por se mostrar limitados. Nem foram elas capazes de absorver a totalidade de demitidos, nem os salários oferecidos equiparavam-se aos da CSN. Houve, ainda, dificuldades na consolidação e na continuidade do cinturão de fornecedores. Ao mesmo tempo, essas medidas não concorreram para uma efetiva ruptura da dependência da cidade de Volta Redonda para

¹³ Na verdade, não se tratava apenas da privatização da CSN, mas de um processo de privatização da siderurgia brasileira, que começou em 1988, com o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás, realizando-se privatizações de menor porte, pelo retorno ao setor privado de empresas que tinham sido estatizadas. (ANDRADE; CUNHA, [200-]).

¹⁴ Em março de 1992 a empresa tinha 16.812 empregados e um endividamento de US\$ 1,8 bilhão, de acordo com o edital de privatização.

com a empresa, continuando aquela a sofrer de modo direto e imediato o impacto de tudo o que neste ocorria. (MOREIRA, 2000, p. 147).

Na minha interpretação, duas lógicas distintas são, portanto, colocadas frente a frente: a da eficácia dos negócios e a das responsabilidades da empresa frente à cidade que ela mesma construiu no seu entorno. Além disso, considero que, quando se fala em redução do quadro funcional, a referência ao Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda é obrigatória. Moreira (2000) sinaliza tanto para a visão da empresa sobre o posicionamento daquele Sindicato diante da iminência de uma demissão em massa, como para as relações que se estabeleceram entre a CSN e o Sindicato durante o período que antecedeu a privatização:

Se somarmos a política de redução de pessoal à intenção, desde logo declarada, de não conceder ganhos reais aos trabalhadores em um quadro de prejuízos constantes experimentados pela empresa, tudo isso confluindo para a privatização desta, veremos que estavam dados os elementos para que a nova direção muito cedo entrasse em choque com o Sindicato. Lima Netto ainda procurou o diálogo com as lideranças sindicais, acenando-lhes com a necessidade de uma administração compartilhada e argumentando que o que estava em jogo era a própria sobrevivência da empresa. Discordando, porém, dessa avaliação e da linha que a nova direção estava procurando impor à Companhia, as lideranças sindicais resolveram assumir uma postura de denúncia, oposição e enfrentamento. (...) O resultado foi a eclosão, em 11 de julho, da mais longa greve da história da CSN, que durou 31 dias. (...) A postura intransigente de Lima Netto diante da greve advinha de sua avaliação de que era preciso romper com uma certa cultura da greve existente entre os empregados da CSN, para os quais as paralisações não tinham custos, somente ganhos. Ainda que a considerasse um instrumento legítimo de reivindicação, a greve não poderia se constituir em um movimento predatório ou destrutivo, como ocorria, a seu ver, na CSN. Segundo ele, essas greves eram mesmo suicidas, pois contribuía para aprofundar ainda mais o quadro de crise, que poderia se tornar irreversível, e comprometiam não apenas a produção, mas a própria reputação e a confiabilidade da empresa, que já era chamada de “vaga-lume” por suas constantes paralisações. (MOREIRA, 2000, p. 148).

As relações entre CSN e Sindicato só mudariam, de acordo com Moreira (2000), dois anos depois dessa histórica greve de 1990, que foi julgada e considerada abusiva pelo TST-Tribunal Superior do Trabalho. Como resultados diretos da greve, foi concedido um reajuste escalonado, em média, de 26%; foram negados os 10% de produtividade; e foram demitidos 52 funcionários (que tiveram comportamento considerado abusivo durante a greve). Durante o período de 1990 a 1992, a relação entre CSN e Sindicato é descrita pela autora como a de uma “guerra surda”, mas, no entanto,

o ciclo de greves que vinha acontecendo foi interrompido devido ao convencimento de que a empresa precisava ser salva. Aliadas a esse “convencimento” contaram também a postura firme da direção da empresa, a real possibilidade de demissões em um contexto econômico recessivo, e a alteração nas forças políticas de Volta Redonda – que levou a um enfraquecimento da influência da CUT-Central Única dos Trabalhadores no Sindicato¹⁵. Esses acontecimentos deram início a um período descrito por Moreira (2000) como “de paz e colaboração” entre sindicato e empresa, e acabaram por contribuir para a redução de um importante obstáculo que se colocava à privatização da empresa: a oposição sindical.

Do lado de dentro dos muros da usina, Moreira (2000) mostra que, a reboque da tentativa de sanear a empresa, um “novo modelo de gestão” – e a respectiva “mudança de cultura” – estava sendo implantado através da introdução do Programa de Controle de Qualidade Total, conhecido como TQC, método cujas premissas e ações englobam elementos como a saúde financeira e a produtividade da empresa, o custo e a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes e o ambiente de trabalho.

Como apontado pela autora, apesar da mudança para um cenário mais favorável à privatização da CSN, esta não se fez sem alguns percalços. Em 1992, após o *impeachment* do presidente Fernando Collor, Itamar Franco assume a presidência da república e, além de demitir o então presidente da CSN, Lima Netto, decide adiar a realização do leilão de privatização para o mês de abril do ano seguinte, diante de questionamentos e denúncias de beneficiamento da direção da CSN com a sua privatização. Esse freio no processo de privatização trouxe um período de incertezas para a empresa, com disputas, inclusive judiciais, entre grupos contrários e favoráveis à privatização. Finalmente, em 2 de abril de 1993, uma sexta-feira, aconteceu o primeiro dia de leilão, onde foram vendidas apenas 45% das ações, sendo por isso necessária a realização de um segundo dia de leilão, 5 de abril, segunda-feira¹⁶. Ao final do leilão, o grupo controlador da CSN era composto por: Grupo Vicunha, Banco Bamerindus, Docenave, Clube de Investimentos dos Funcionários e Emesa S/A Indústria e Comércio de Metais.

¹⁵ A seção I.4 apresentará mais detalhes sobre a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

¹⁶ Pelo edital do BNDES, a condição para que a privatização se efetivasse era venda de pelo menos 55% das ações da Companhia.

Uma questão, formulada por Moreira (2000), sobre a realização de dois dias de leilão é: por que a CSN teve poucos interessados em adquirir suas ações? De acordo com o que li no próprio edital de privatização¹⁷ da Companhia, este “avisava” sobre os prejuízos dos últimos anos, ainda que a partir de 1991 a empresa já desse sinais de reversão de resultados, apresentando, inclusive, um pequeno lucro. Mas, encontrei grande parte da resposta no próprio livro tomado como biografia da Companhia; resposta que está relacionada à sua imagem: “embora já fosse lucrativa, a CSN não era portadora de uma boa imagem entre os investidores” (MOREIRA, 2000, p. 157). Ali há um longo trecho de depoimento de Benjamin Steinbruch, do Grupo Vicunha, que assumiu em 1995 a presidência do Conselho de Administração da CSN¹⁸, sobre o desinteresse dos investidores em relação à CSN. Como fatores Steinbruch elenca o histórico ruim em termos financeiros, administrativos e comerciais; a relação “incestuosa” com a cidade de Volta Redonda; e os problemas sindicais que marcaram a empresa a partir do final dos anos de 1980. Nesse contexto, embora do ponto de vista técnico-industrial a CSN fosse interessante e apesar de ter sido saneada nos últimos dois anos que antecederam à privatização, a sua imagem negativa prevalecia. Noto que a questão ambiental – já como tal considerada na época – não é sequer mencionada nesse depoimento, embora os problemas de poluição gerados pela CSN já fossem bastante conhecidos, local e nacionalmente, recebendo, inclusive, um item específico no edital de privatização da Companhia. No item referido, intitulado “Situação Ambiental”, fazia-se menção à negociação de um termo de compromisso, entre a CSN e a FEEMA- Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente, que continha um programa de investimento de US\$ 108 milhões para controle das águas do rio Paraíba e do ar de Volta Redonda. Os principais itens contemplados nesse termo de compromisso referiam-se à eliminação de partículas na sinterização, à ampliação da estação de tratamento biológico e ao despoeiramento das baterias de coque da usina.

Voltando ao período que se seguiu ao leilão de privatização da CSN, Moreira (2000) dá conta de que, em 1993, Lima Netto, que havia sido demitido em dezembro de 1992, pelo então presidente Itamar Franco, foi reconduzido, pelo grupo controlador, à presidência da empresa. Mas, já nos primeiros meses de 1994, Lima Netto e seus

¹⁷ Edital N°. PND-13/92-CSN.

¹⁸ Logo após a privatização, quem assumiu a presidência do Conselho de Administração foi Maurício Schulman, do Bamerindus; substituído, em 1995, por Benjamin Steinbruch. Naquele mesmo ano, o Bamerindus, vivendo uma grave crise financeira, vendeu sua participação acionária na CSN, ficando o Grupo Vicunha com 50% das ações da Companhia.

colaboradores (isto é, diretores por ele levados para a companhia) saíram da CSN devido a divergências, com o mesmo grupo controlador que o havia conduzido à presidência, quanto à condução da empresa. Essas divergências foram descritas por Lima Netto como falta de “autonomia e liberdade de ação”, embora a sua saída tenha se dado, segundo ele mesmo, de “forma bastante civilizada”. O então diretor industrial da CSN, Sylvio Coutinho, assumiu a presidência e iniciou outro período dito “de transição”, que, segundo Moreira (2000), significou:

um período de transição em que a Companhia evoluiu bastante e se preparou para mudanças mais profundas e significativas, que teriam o objetivo de marcar, de forma definitiva, a passagem do conceito de empresa estatal para o de empresa privada, uma transformação mesmo de cultura. (...) O movimento de modernização era fundamental para que a CSN se preparasse para entrar com uma posição de força no processo de globalização, ganhando eficiência, reduzindo seus custos, tornando-se, enfim, altamente competitiva. (MOREIRA, 2000, p. 161, grifos meus).

A autora mostra que as transformações na CSN continuaram e, em 1996, Maria Silvia Bastos Marques se tornou diretora do Centro Corporativo, inaugurando uma “nova fase da CSN” em que o desafio era “produzir uma verdadeira mudança de mentalidade, de cultura, tendo em vista o forte peso de seu passado estatal”. (MOREIRA, 2000, p. 168, grifos meus)¹⁹. Ainda segundo Moreira (2000, p. 166), teve também início um projeto de “globalização” da CSN; de torná-la uma “multinacional brasileira” através da diversificação dos investimentos da CSN:

- participação acionária na Light e na CVRD-Companhia Vale do Rio Doce (também já privatizada);
- concessão das malhas ferroviárias Centro-Leste, Sudeste e Nordeste – que deram origem, respectivamente, às empresas Ferrovia Centro Atlântica (FCA), MRS Logística e Companhia Ferroviária Nordeste (CFN) – e dos terminais de carvão e contêineres do Porto de Sepetiba;
- novos negócios: CISA (CSN Araucária) e Galvasud.

Nesta e nas duas páginas anteriores da tese, em que expressões relativas ao universo da moderna administração de empresas aparecem em profusão e a idéia de “mudança de cultura” dá o tom das transformações vivenciadas na empresa a partir de

¹⁹ Segundo a própria Maria Silvia, tem “início uma administração profissional” (MOREIRA, 2000, p. 169). Em 1999, cria-se o cargo de diretora-presidente da CSN, que passa a ser ocupado por Maria Silvia Bastos Marques.

1990, do meu ponto de vista, fica visível a oposição entre a *velha e arcaica* CSN estatal e a *nova e moderna* CSN privada. Considero ser aqui o momento de abrir um parêntese nessa história da CSN para tocar num assunto referente ao mundo das organizações: proponho uma breve reflexão a respeito de “cultura organizacional” e de como esse tema passou a fazer parte do discurso da direção da CSN após a sua privatização.

Barbosa (1999), com uma perspectiva eminentemente antropológica, frisa a dimensão simbólica da vida organizacional que pode ser desvendada através da análise da cultura de determinada organização. Reconstruindo o histórico da administração científica a partir dos anos de 1920, com referências a Ford, Taylor e Fayol, a autora marca a década de 1960 como o momento desse histórico no qual o termo cultura organizacional surge nos Estados Unidos. É aquela, portanto, a fase em que a teoria administrativa e organizacional incorpora a dimensão cultural em seus paradigmas. Entre as idéias centrais dos autores da época estava o entendimento de cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados que permitiria o compromisso dos funcionários com as suas organizações. A década de 1980 vê um ressurgimento do tema cultural no âmbito organizacional e administrativo, mas, diferentemente do que ocorrera na década de 60, quando cultura era vista como uma totalidade integrada, exclusiva e excludente, a década de 80 reassume cultura como algo plural, processual e fragmentado. A autora destaca dois fatores que, em sua análise, estão ligados à ascensão da questão da cultura no mundo das organizações: a globalização e o sucesso das empresas japonesas. A década de 80 é apontada como o momento de “‘consagração’ acadêmica” do tema cultura organizacional no âmbito da Administração de Empresas e vários livros publicados nos Estados Unidos tratavam da cultura organizacional nessa perspectiva, apontando-a como fator decisivo no desempenho empresarial. A cultura de uma empresa é reconhecida como uma “variável importante podendo funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho econômico” (BARBOSA, 1999, p. 131).

Os aspectos simbólicos que existem no universo das empresas, como já apontado anteriormente, têm relevância e destaque nas análises da autora sobre o termo “cultura organizacional”. O trecho a seguir dá a dimensão da importância que o conceito de cultura assume no entendimento da vida no interior das empresas:

O conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes

formas e teorias de gestão. Mais ainda, ajuda a desmitificar, para o público leigo, a idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido exclusivamente por uma lógica objetiva e pragmática. É engano pensar que o comportamento do homem de negócios, do administrador e mesmo do funcionário é determinado apenas por uma lógica de custos e benefícios, objetiva e impessoal.

(...) A lógica cultural não é um comportamento racional que possa ser explicado por uma lógica científica baseada no método hipotético dedutivo. É um comportamento mais do que racional, que precisa ser entendido em seus próprios termos. (BARBOSA, 1999, p. 133-134).

Para a autora, o grande problema é o caráter programático e instrumental que o conceito de cultura adquire na Administração de Empresas. Assim, cultura organizacional é encarada tão somente como um fator de “eficiência para os negócios”, como uma “vantagem comparativa” (BARBOSA, 1999, p. 135). A crítica que faz ao conceito de cultura organizacional vai, então, diretamente para essa utilização pragmática e reducionista da noção de cultura que vem sendo feita pela Administração. Aquilo que, no senso comum, acostumou-se a chamar de cultura organizacional estaria relacionado apenas aos valores da camada mais alta da administração de uma empresa²⁰. Mas, ao contrário, a dimensão simbólica da vida organizacional pode ser melhor analisada a partir da noção de cultura organizacional ou empresarial, caso sejam matizadas as diferenças e peculiaridades entre os diversos níveis e grupos profissionais de uma organização.

Nessa perspectiva, com relação à CSN, apenas a leitura do material selecionado e dos trechos de depoimentos aqui destacados não é suficiente para afirmar o que seria a “cultura organizacional” da CSN; mas o que parece certo nesses trechos, retirados de Moreira (2000), é que a cultura parece ser alguma coisa que se pode transformar em prol da modernização da empresa, já que a “cultura de estatal” era apontada como um fator complicador que explicava em grande parte os problemas da antiga CSN.

Fechado o parêntese e retornando às últimas páginas do livro que tem sido tomado com referência privilegiada para contar a história da CSN, empresa que parece ter passado por muitas “novas fases”, surgem, para encerrar a trajetória percorrida desde 1941, os elementos relativos aos efeitos sociais que a empresa privatizada tem

²⁰ Segundo Barbosa (1999, p.137), “na maioria das vezes em que se fala de cultura organizacional, está-se falando dos valores que o segmento gerencial considera ideais para ‘tocar’ a organização, e não dos valores que efetivamente existem subjacentes às práticas, às políticas administrativas, às estratégias, à identidade organizacional etc. dos diferentes segmentos num determinado momento da vida de uma empresa”.

produzido em Volta Redonda e às questões do meio ambiente. Esses dois aspectos são assim retratados:

Qualquer reconstituição da atual trajetória da CSN estaria forçosamente incompleta se não incluísse uma referência aos efeitos sociais que ela tem produzido. Não há dúvida de que a busca de maior competitividade, que se baseia na redução de custos e na modernização de equipamentos, produz como corolário a redução da incorporação da mão-de-obra. No caso da CSN – com o agravante de que a economia brasileira hoje, de maneira geral, se encontra em uma fase recessiva – isso pode ser percebido de forma dramática dadas as suas dimensões, o enorme número de empregados que possuía e a forte dependência que, ainda nos dias atuais, a cidade de Volta Redonda tem da empresa. (...) Cabe ressaltar, finalmente, que, nesse novo quadro, a empresa vem realizando investimentos voltados para a melhoria do meio ambiente, adquirindo equipamentos que visam à redução da poluição em suas diversas modalidades, reeducando seus empregados para a adoção de práticas e posturas que não propiciem a contaminação, mantendo projetos como o da reserva ecológica da Cicuta, além de firmar com a Prefeitura de Volta Redonda um inédito Programa Ambiental Compensatório (PAC), ressarcindo o município dos danos causados ao longo da história. (MOREIRA, 2000, p 171-173).

Se, no trecho acima, por um lado, há o reconhecimento da dependência da cidade em relação à usina, por outro, há o empenho de tornar públicas as medidas compensatórias aos efeitos negativos produzidos pela CSN que vêm sendo tomadas. A idéia de um “novo quadro” me sugere um reforço na consolidação de uma “nova” CSN, assentada num modelo de gestão empresarial que tem como meta a maior competitividade e o crescimento da Companhia.

A sigla CSN, hoje, já não representa apenas a Usina Presidente Vargas (UPV) em Volta Redonda, embora aquela seja, de longe, a mais importante unidade da Companhia. Trata-se de uma organização que compreende unidades e empresas espalhadas pelo Brasil e em outros países.

As unidades do grupo CSN são²¹:

UPV, localizada em Volta Redonda, RJ

CSN Paraná S.A., localizada em Araucária, PR

²¹ Segundo o site da CSN: www.csn.com.br.

Mineração Casa de Pedra e Arcos, localizada em Congonhas e Arcos,
MG

Fundação CSN, localizada em Volta Redonda, RJ

Escritórios (RJ e SP)

As empresas do grupo CSN são:

GalvaSud S.A., localizada em Porto Real, RJ

Companhia Metalic Nordeste, localizada em Maracanaú, CE

CSN LLC, localizada em Indiana, EUA

Lusosider Aços Planos S.A., localizada em Seixal, Portugal

INAL-Indústria Nacional de Aços Laminados, localizada em Mogi das
Cruzes, SP

Sepetiba Tecon S.A., localizado em Itaguaí, RJ

CFN-Companhia Ferroviária do Nordeste, localizada em Fortaleza, CE

CSN Energia S.A., formada pelas Usinas Hidrelétricas de CTE (em Volta
Redonda), Itá (RS) e Igarapava (SP)

CSN Cimento S.A., Volta Redonda (RJ)²²

Recentemente jornais de circulação nacional passaram a noticiar a expansão dos negócios da CSN com a construção de uma usina siderúrgica no município de Itaguaí, RJ. Essa nova unidade da Companhia, cujo investimento será de US\$ 1,9 bilhão, terá dois alto-fornos que poderão produzir, no mínimo, três milhões de toneladas de aço por ano (LOUVEN; RIBEIRO; RODRIGUES, 2006; LIMA; LORENZI, 2006).

De 1941 até os dias de hoje, percebo na trajetória da CSN períodos de maior ou menor tranquilidade financeira, de mais ou menos sucesso empresarial. Vai longe o tempo em que havia mais de 26 mil funcionários ligados à usina de Volta Redonda; vai longe também o período de prejuízos financeiros e de ameaças de fechamento da empresa. Ao comemorar, neste ano de 2006, os 65 anos de fundação da Companhia, a CSN, empresa de capital aberto, com 8.165 empregados e com ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa) e de Nova Iorque (NYSE), se apresenta como:

²² As instalações industriais da empresa produtora de cimento se encontram em fase de construção e o início das operações está previsto para 2007.

um complexo siderúrgico composto por investimentos em infraestrutura e logística que combina minas próprias, usina integrada, centros de serviços, ferrovias e portos em suas operações, com uma capacidade anual de produção de 5,6 milhões de toneladas de aço bruto e receita bruta consolidada de R\$ 12,3 bilhões em 2005. (CSN, 2006, p. 10).

É como parte integrante desse complexo siderúrgico que a Usina Presidente Vargas se destaca por ter sido o empreendimento que deu início à história da Companhia e por ser, ainda hoje, a grande referência quando se pensa em CSN. É, portanto, sobre essa usina específica que focarei minhas análises. Especialmente na próxima seção, quando me referir à CSN, estarei me referindo à UPV, a usina de Volta Redonda.

I.3. Volta Redonda: a cidade da CSN

Esta seção irá expor mais detalhadamente as relações entre a CSN e a cidade de Volta Redonda. Essas relações terão como ponto de partida a perspectiva de Moreira (2000), tal como foi feito na seção sobre a história da CSN, mas serão incluídas outras referências, especialmente aquelas que dizem respeito a dois elementos que se ligam à relação usina-cidade: o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda e a Agenda 21 de Volta Redonda.

A relação entre CSN e Volta Redonda é contada por diferentes pessoas pertencentes a grupos distintos: são historiadores, sociólogos, moradores de Volta Redonda, funcionários e ex-funcionários da empresa etc. Desse universo quero destacar três eixos de possibilidades a que tive maior acesso: as histórias produzidas na academia (teses, artigos e livros); as histórias locais, que podem ser contadas sem que haja registro escrito ou podem ser registradas em livros; e as histórias contadas pela CSN (tomada como entidade), registradas em suas publicações, algumas destinadas ao público interno e outras ao público externo. A relação entre a empresa e a cidade está presente nessas três possibilidades de contar a história de Volta Redonda, mas os sentidos, os significados e a força dessa relação variarão de acordo com a construção feita e com a sua intenção. Mais uma vez, tal como no caso da reconstituição da história da CSN, procurei também nessas referências, além dos fatos marcantes de maneira

geral, o lugar do meio ambiente e das questões ambientais nessas histórias sobre Volta Redonda.

Quando foi escolhida para receber a CSN, Volta Redonda, hoje município com aproximadamente 260 mil habitantes²³, era para os idealizadores da Companhia nada mais do que um local de “terreno plano, próximo a grandes reservas de água e de uma estrada de ferro”, como afirma Moreira (2000, p. 33). Foram essas as características procuradas e que resultaram na escolha da localidade de Santo Antônio de Volta Redonda, no município de Barra Mansa.

A chegada da Companhia Siderúrgica Nacional, em 1941, anunciou um novo destino para o lugar. No início das obras da usina, já era possível antever a cidade que começava a se formar, as tendências de seu crescimento. Aos poucos, surgiam os primeiros melhoramentos. Antes mesmo que as obras estivessem concluídas, a ‘nova’ Volta Redonda já possuía seu corpo de bombeiros, seu hospital provisório, sua banda de música, todos criados pela CSN. (MOREIRA, 2000, p. 66).

A “nova” Volta Redonda, administrada pela CSN, se contrapunha à “velha” Volta Redonda, fora do âmbito de responsabilidade da CSN e administrada pela Prefeitura, cidade cheia de problemas ligados à falta de infra-estrutura, agravados pelos mais de 11 mil operários que chegaram ali para trabalhar na construção da usina. Esses trabalhadores, vindos dos mais diferentes lugares do país (mas principalmente de Minas Gerais e do Nordeste), recebiam, pejorativamente, dos habitantes do município de Barra Mansa o nome de “arigó”, uma ave de arribação²⁴. Nem mesmo os empregados do alto escalão e os engenheiros vindos de fora escapavam do apelido, mas estes eram conhecidos como “arigós de penacho”. Há, inclusive, uma escultura intitulada “O arigó”, instalada em frente ao prédio do antigo Escritório Central da CSN, por ocasião da comemoração dos 50 anos da empresa. A peça, feita em aço da própria CSN, mede cerca de 12 metros de altura e é uma homenagem aos operários que trabalharam na construção da usina.

Após a conclusão das obras, muitos trabalhadores foram aproveitados na operação da usina, mas outros tantos foram dispensados, criando uma massa de desempregados e os primeiros elementos de crescimento desordenado na região da

²³ O censo de 2000 do IBGE registrou 240 mil habitantes. Já em 2003, o CIDE registrava 249.898 habitantes. Em 2005, a estimativa chegava a 260 mil habitantes.

²⁴ Numa mesma obra, intitulada **Arigó**, é possível encontrar uma referência que confirma essa idéia de que arigó é uma ave de arribação (p. 22) e outra que levanta dúvidas quanto a essa idéia (p. 9). (BUSTAMANTE; BUSTAMANTE-CELES, 2004).

“velha” Volta Redonda, área conhecida à época como “Niterói”, numa alusão comparativa à cidade de Niterói. A dualidade entre as cidades do Rio de Janeiro e de Niterói, do então estado da Guanabara, servia como comparação entre a “nova” e a “velha” Volta Redonda; a parte “rica” e a parte “pobre” da cidade, respectivamente. Entre 1942 e 1947, o núcleo urbano foi construído e as transformações em Volta Redonda foram enormes: foram instalados a primeira agência bancária da cidade, os clubes dos *Funcionários* e *Umuarama*, o *Hotel Bela Vista* (de propriedade da CSN), o *Aeroclube de Volta Redonda*; e foram criados a *Cooperativa dos Empregados da CSN*, a *Associação Benéfica Operária* e o *Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Barra Mansa, Volta Redonda, Resende e Barra do Piraí* (1945). Em 1950, a população de Volta Redonda era de mais de 30 mil habitantes. Ainda no início da década de 50, outras indústrias se instalaram em Volta Redonda: *White Martins*, *Companhia de Cimento Vale do Paraíba* e *Manufatura de Cimento Armado*, entre outras. Em 1954, a CSN elaborou um plano urbanístico para a cidade, prevendo um aumento de população que deveria chegar no máximo a 100 mil habitantes. Foi neste mesmo ano de 1954 que aconteceu a emancipação de Volta Redonda. Em termos de organização da sociedade local, o movimento de emancipação teve como primeira referência a criação da *Sociedade Amigos de Volta Redonda*, que, dois anos mais tarde, se transformou em *Centro Cívico Pró-Emancipação*. Tal movimento obteve apoio entre os funcionários da CSN e na direção da Companhia. A explicação do apoio da CSN à emancipação de Volta Redonda é a seguinte:

Uma vez conseguida a emancipação de Volta Redonda, a empresa veria suas responsabilidades para com a cidade reduzirem. Conseqüentemente, poderia transferir os recursos tradicionalmente empregados na manutenção de infra-estrutura e equipamentos urbanos para sua própria atividade produtiva, ou seja, transformá-los em investimentos. (MOREIRA, 2000, p. 69-70).

Outra instituição que apoiava o movimento de emancipação era o Sindicato dos Metalúrgicos, pois seus dirigentes viam a subordinação de Volta Redonda a Barra Mansa como um entrave ao desenvolvimento de suas atividades.

Então, em 20 de junho de 1954, foi realizado o plebiscito que aprovou a emancipação política de Volta Redonda, município oficialmente criado em 17 de julho de 1954. Ainda em 3 de outubro daquele ano, foi realizada a eleição do primeiro prefeito e da primeira Câmara Municipal. Finalmente em 6 de fevereiro de 1955, em

solenidade realizada no clube *Recreio do Trabalhador*, da CSN, tomou posse o prefeito Sávio Gama.

Durante o período em que o Almirante Lúcio Meira esteve na presidência da CSN, entre os anos de 1961 e 1964, a empresa começou progressivamente a transferir suas responsabilidades públicas para a Prefeitura de Volta Redonda. Essa transferência, “segundo o discurso construído pela empresa, significava que a Companhia estava abrindo mão de seu papel de ‘mãe’ da ‘família siderúrgica’ que criara.” (MOREIRA, 2000, p. 93). Esse processo, como pude perceber durante o trabalho de campo em Volta Redonda, é visto por alguns moradores da cidade e funcionários da CSN como uma passagem de “mãe” a “madrasta”; processo que foi se intensificando e acompanhando o crescimento do município desde então, apesar de a dependência da cidade em relação à usina nunca ter deixado de existir, como será visto na próxima seção, referente à Agenda 21 de Volta Redonda.

I.4. Agenda 21 de Volta Redonda e CSN: a polarização na questão ambiental

Esta seção sobre a Agenda 21 de Volta Redonda permite dar continuidade à história da relação entre a cidade e a CSN, introduzindo, por um lado, os novos atores sociais da vida local que estão inseridos nessa relação - que ainda não foram devidamente apresentados - e, por outro lado, a questão ambiental na cidade, questão que está diretamente ligada à CSN. A trajetória da Agenda 21 de Volta Redonda será aqui reconstruída, destacando os marcos dessa história, bem como as pessoas e as instituições envolvidas, especialmente no tocante às questões ambientais que, ao longo do tempo, se tornaram o cerne das atividades da Agenda. Então, a partir deste ponto, o trabalho de Moreira (2000) passa a ser apenas eventualmente utilizado, uma vez que as questões relativas à Agenda 21 de Volta Redonda não são focadas por aquela autora. Passo, portanto, a usar como principais referências e fontes os diversos documentos e materiais produzidos pela Agenda, bem como as entrevistas concedidas por sua secretária executiva.

A Agenda 21 de Volta Redonda é recorrentemente apontada como um dos melhores exemplos de Agenda 21 Local²⁵ do país. Vista como referência de sucesso, a Agenda 21 de Volta Redonda tem sua trajetória forte e decisivamente marcada, por um lado, pelas peculiaridades do município, relativas ao histórico de mobilização e participação da sua população e ao grande número de associações representativas dos diversos segmentos da sociedade local. Por outro lado, a presença da Companhia Siderúrgica Nacional marca a cidade e também, como se poderia supor, tem um papel de destaque na história da Agenda 21 de Volta Redonda. A CSN é apontada como a deflagradora do processo de constituição daquela Agenda, ou pelo menos, assim é vista por alguns de seus membros.

De acordo com os registros e documentos da própria Agenda 21 do Município de Volta Redonda, a sua história tem como marco inicial o *Movimento Repensar Volta Redonda*, cujo primeiro evento ocorreu em junho de 1997, idealizado e organizado pela *ACIAP-Associação Comercial, Industrial e Agropastoril de Volta Redonda*. O *Repensar Volta Redonda* reuniu cerca de 200 pessoas para uma série de encontros onde se propunha, como o próprio nome diz, “repensar” a cidade, isto é, discutir seus problemas, suas oportunidades e seus possíveis caminhos de mudança. Após o primeiro grande encontro, foram criados quatro comitês para a discussão mais detalhada de questões relativas a desenvolvimento econômico, segurança, transportes, educação, cultura, saúde e meio ambiente. Esses comitês passaram a se reunir uma vez por semana, na *ACIAP*, tendo como meta que cada um deles apresentasse separadamente propostas para a cidade em seus respectivos temas. No comitê de Qualidade de Vida - onde a questão do meio ambiente era discutida - surgiu a idéia de construção da Agenda 21 de Volta Redonda. Esse comitê passou, então, a se autodenominar *Comissão Pró-Agenda 21* e encaminhou uma carta ao prefeito de Volta Redonda sugerindo que a Agenda 21 Local fosse implantada na cidade “como forma de garantir o caminho da sustentabilidade”. Sugeriu ainda que, como primeiro passo, fosse criada uma comissão que organizasse um fórum da Agenda 21. Em novembro daquele ano, através da Lei Municipal n°. 3.386, de 11/11/1997, foi criado o *Programa da Agenda 21 Local de Volta Redonda* e, no mês seguinte, foi instituída a *Comissão Pró-Fórum da Agenda 21*

²⁵ A Agenda 21 pode ser sinteticamente entendida como um documento, assinado pelos 170 países participantes da “Rio-92” (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), que apresenta um conjunto de formulações, diretrizes e metodologias para o “desenvolvimento sustentável”. Entre as várias diretrizes, uma era relativa à elaboração das Agendas 21 Locais, de responsabilidade de estados e municípios.

Local de Volta Redonda, através do Decreto Municipal nº. 7.956, de 18/12/1997. Composta por 12 integrantes nomeados pelo Prefeito, a *Comissão* tinha como função principal organizar o *Fórum da Agenda 21*. Além das tarefas ligadas à organização, visto que a Agenda 21 era uma novidade, até então desconhecida pela maioria da população, inclusive por muitos daqueles que haviam participado do *Movimento Repensar Volta Redonda*, era também função da *Comissão* divulgar, entre os possíveis participantes do *Fórum*, a Agenda 21 – seus fundamentos, objetivos, propostas, metodologias, etc.

Essas iniciativas que desembocaram na implantação da Agenda 21 de Volta Redonda nasceram, segundo a sua secretária executiva²⁶, de um processo de “crise” da cidade, mais especificamente da “crise na relação usina-cidade”. Essa “crise” é vista como consequência das mudanças ocorridas na CSN (a usina) que, após a privatização, “rompe com as indústrias locais”, ainda segundo a secretária executiva. A empresa, que até então privilegiava as empresas locais como suas fornecedoras, passou a buscar outros fornecedores fora da cidade, pois, já privatizada, procurava preços melhores, independentemente de onde estivessem essas empresas fornecedoras²⁷. A antiga ligação entre empresa e cidade, neste sentido, parecia estar sendo rompida pela CSN. A referência à CSN como parte da explicação da origem da Agenda vem mais uma vez indicar como as vidas da cidade e da empresa estão ligadas, relação já apontada e estudada em diversos trabalhos sobre Volta Redonda, como já mencionado²⁸.

Figura fundamental no processo de constituição, na implantação e no desenvolvimento da Agenda 21 de Volta Redonda, a secretária executiva da Agenda expõe claramente em seu depoimento essas questões, ressaltando que vê na iniciativa de construção da Agenda “uma busca de uma identidade” para a cidade. E essa busca, ao mesmo tempo em que remete à antiga identidade da cidade – uma cidade industrial que foi construída em torno de uma usina siderúrgica (a cidade da CSN), aponta para a nova – uma cidade que, entre tantas outras coisas, abriga uma grande usina siderúrgica.

²⁶ A secretária executiva da Agenda 21 de Volta Redonda, Letícia Barroso Batista, especialmente designada para o cargo pelo Prefeito, é arquiteta oriunda do quadro técnico da COORDEMA- Coordenadoria de Defesa do Meio Ambiente e participou ativamente de todos os passos da constituição da Agenda, desde os primeiros encontros do *Movimento Repensar Volta Redonda*.

²⁷ Essa “crise” teria sido, inclusive, o mote para a criação e realização do *Movimento Repensar Volta Redonda*, pois estariam entre os associados da ACIAP aquelas empresas que sentiram o “rompimento” da CSN com a cidade, uma vez que se tratava de empresas até então fornecedoras da CSN.

²⁸ Vide, entre outros, Morel (1989), Lask (1992), Fontes; Lamarão (1986), Lomiento (2002).

Veja bem, na década de setenta, de sessenta, as pessoas acordavam, é, isso é verdade, as pessoas acordavam pra trabalhar pro progresso da nação! Era essa a relação que tinha, entendeu? O poder local não tinha muita presença na época. Era assim; era a empresa; “eu estou contribuindo pro progresso da nação”. E a CSN era assim, abastecia os funcionários de casa, transporte, alimentação, pros filhos dos operários, pra mulheres dos operários, hospital e tudo... essas coisas lentamente foram sendo retiradas. Em noventa e três, em noventa, ela tinha vinte e três mil funcionários, hoje ela está com oito mil funcionários, quer dizer, olha a repercussão, o impacto social que foi isso na cidade, quer dizer, como é que modifica essa relação da empresa (...) Então foi se modificando essa relação. Aí a CSN ela passa a ter não um diálogo local, ela passa a ter um diálogo com o global, ela não tem mais esse diálogo local, então as pessoas que moravam por aqui foram sentindo essas coisas.

Na década de noventa, a partir de noventa e cinco, noventa e seis, noventa e sete, você começa a perceber alguns movimentos da cidade de Volta Redonda, como o da Câmara, que se chama Alternativas para Volta Redonda, um da igreja com movimentos populares que é Grita Volta Redonda e aí o Repensar Volta Redonda (...) Isso daí eu acho que, de uma certa forma, ela está, é, anunciando que a população está buscando interlocutor, interlocutor pra dialogar. Que cidade é essa, pra onde nós estamos indo. E aí, no Repensar Volta Redonda nasce a questão da Agenda 21, que eu acho então que ela nasce num momento assim “precisamos ter uma identidade; que cidade é essa, que caminhos tomaram a cidade?”. Não é mais a CSN que tinha cinquenta, mais de cinquenta por cento de pessoas que empregavam na cidade; hoje a relação é inversa, hoje serviços empregam mais, entendeu? Então que cidade é essa, qual é a vocação dessa cidade?

Em maio de 1998, um ano após o primeiro evento do *Movimento Repensar Volta Redonda*, aconteceu no auditório da Prefeitura a abertura dos workshops para o planejamento da Agenda 21 de Volta Redonda. Os workshops foram coordenados por uma representante do *ICLEI–International Council for Local Environmental Initiatives*, organização internacional que apóia governos locais na implementação da Agenda 21. Nos dias 29 e 30 de maio de 1998, no Centro de Treinamento Gerencial (CTG) da CSN, trinta pessoas, representantes de associações de moradores, sindicatos, prefeitura e empresas, participaram de discussões sobre os problemas do município. Ao final dos trabalhos, os presentes listaram entidades que deveriam ser contatadas para integrar o *Fórum da Agenda 21*. Ao longo daquele ano foram realizadas outras tantas reuniões²⁹ que aconteceram em locais variados, cedidos por algumas das entidades que vinham participando mais ativamente dos debates, como por exemplo: Clube Comercial,

²⁹ Todas essas reuniões têm suas listas de presença registradas em livro que faz parte do acervo da Agenda 21 de Volta Redonda.

Câmara Municipal de Volta Redonda, ACIAP, AEVR-Associação dos Engenheiros de Volta Redonda, CSN e CEF-Caixa Econômica Federal. A realização em diversos locais já dava uma idéia da gama de entidades que participavam das reuniões. Acompanhando os registros, atas e listas de presença existentes, observa-se que em 1999 as reuniões e as plenárias prosseguiram com igual intensidade (com média de 40 presentes por reunião) e, a partir do ano de 2000, os registros das reuniões diminuem, marcando uma nova fase nos trabalhos da Agenda 21 de Volta Redonda, como será visto mais adiante.

Durante o ano de 1998, a principal atividade da *Comissão Pró-Fórum* foi a de mobilização: cidadãos e instituições do município foram convidados a participar das várias reuniões que eram realizadas. Naquele mesmo ano começaram a acontecer as reuniões semanais dos sete *Grupos Temáticos (GTs)*³⁰, responsáveis pela discussão de temas específicos e pela elaboração de diagnósticos e recomendações sobre esses temas. A dinâmica dos grupos temáticos era muito variada. Alguns sofreram reformulação; em alguns momentos estiveram menos ativos e mais adiante foram novamente ativados. Outros, ao contrário, mantiveram a frequência de reuniões. Admite-se, entre os que participam da Agenda 21 de Volta Redonda, que essas variações e diferenças se devam e dependam do interesse das pessoas e das entidades pelo tema e, por vezes, também de um acontecimento que chame atenção e que mobilize para o tema do grupo. Em 1999, quase todos os GTs organizaram e realizaram fóruns ou encontros municipais para debater e tirar diretrizes para planejamento e futuras ações sobre a temática relativa a cada grupo. Os GTs, após sua constituição e organização, passaram a se reunir com frequência, elaborando, discutindo e encaminhando propostas. Ao término da elaboração e feito o encaminhamento dessas propostas, os grupos foram, aos poucos, parando de se reunir³¹.

Como forma de divulgação de seus propósitos e de suas atividades, foi lançado em junho de 1999 o *Boletim do Fórum da Agenda 21 de Volta Redonda*, intitulado

³⁰ No regimento interno do Fórum da Agenda 21 de Volta Redonda estava prevista a criação de seis Grupos Temáticos: Recursos Naturais, Saneamento Básico Ambiental, Cidade Sustentável, Sociedade Local, Economia, e Ciência e Tecnologia. Esses GTs foram revistos, reformulados e ampliados para sete: Poluição Atmosférica; Trabalho e Renda; Educação e Cultura; Lixo; Recursos Hídricos; Arborização Urbana e Reflorestamento; e Criança e Adolescente. Uma descrição de cada um desses GTs, com suas composições e principais atividades, se encontra em anexo.

³¹ Durante algum tempo, especialmente nos anos de 2003 e 2004, havia planos, por parte da secretária executiva da Agenda 21 de Volta Redonda de que todos os membros de GTs fossem novamente convocados para que fosse feito um balanço geral, uma grande avaliação de suas atividades, e para pensar em estratégias e ações futuras. Essa reativação dos GTs nunca se concretizou e a Agenda 21 de Volta Redonda continuou sua trajetória por outros caminhos e com outros projetos.

Agente. O primeiro número circulou em junho daquele ano. O boletim, que não tinha uma periodicidade definida, consistia em um pequeno jornal de quatro páginas onde os conceitos, os valores e os princípios norteadores da Agenda 21 eram divulgados. Ali também era o espaço para os avisos das datas de reuniões e eventos relacionados à Agenda - a *Agenda da Agenda*, além de serem apresentados os balanços de reuniões e atividades realizadas (questões discutidas e propostas encaminhadas). O boletim teve apenas quatro números, o último em maio de 2000.

Ainda em 1999 foi publicada a Lei Municipal n.º. 3.572, de 23/12/1999, que aprovou o Estatuto e o Regimento Interno da Agenda 21 de Volta Redonda. No ano seguinte, em 12 de abril de 2000, numa reunião-cerimônia que contou com a presença de cerca de 100 pessoas, entre representantes do governo municipal, da CSN, de associações de moradores, CREA-Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura, UFF-Universidade Federal Fluminense, escolas municipais, AEVR, FGV-Fundação Getúlio Vargas etc., o *Fórum da Agenda 21 Local de Volta Redonda* foi oficialmente instaurado. Na ocasião a secretária executiva da Agenda 21 de Volta Redonda foi empossada no cargo pelo Prefeito. Ainda no ano de 2000, um outro acontecimento marcou a história da Agenda: a inauguração, em 24 de outubro, da *Casa da Agenda 21*. Localizada próxima à sede da Prefeitura, no bairro do Aterrado, a *Casa* foi, até março de 2005, o escritório da Agenda 21 de Volta Redonda. Durante esse tempo, ali trabalhou a secretária executiva, que teve alguns colaboradores: um auxiliar administrativo – um funcionário disponibilizado pela Prefeitura –, além de um estagiário (no turno da tarde) e uma voluntária (no turno da manhã). Na *Casa*, que guardava a memória da Agenda, eram encontrados registros e documentos referentes ao seu processo de constituição, desde as primeiras reuniões em 1997. Havia também um considerável acervo (em papel e em meio digital) sobre o tema meio ambiente, alguns trabalhos universitários sobre Volta Redonda (monografias, relatórios de pesquisa, etc.), sobre outras experiências de Agenda 21 Local e vários vídeos – alguns sobre o município e a atuação da Agenda (reuniões e eventos, por exemplo) e outros que remetem a questões ambientais mais gerais. O imóvel foi alugado pela Prefeitura e havia, até 2004, a expectativa de que fosse construída a sede própria da *Casa*, cujo projeto arquitetônico havia sido realizado pelo IPPU-Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Volta Redonda, em num terreno de propriedade da Prefeitura. Em março de 2005, a *Casa da Agenda 21* deixou de existir e o imóvel passou a ser ocupado por outro setor da Prefeitura. A secretária

executiva da Agenda passou, então, a exercer suas atividades em outro prédio da Prefeitura, também no bairro do Aterrado.

Em 2001 começou a ser implementado o *Programa Educacional da Agenda 21*. Esse programa se operacionalizou através da instalação, em algumas escolas da rede pública de Volta Redonda, dos *Núcleos Ambientais das Escolas*. Cada núcleo, inicialmente composto por cinco alunos e dois professores, ficou responsável pela definição de projetos de ação local e representava o elo entre a Agenda 21 de Volta Redonda e as escolas. Foram estabelecidos encontros mensais entre os professores dos núcleos e a secretaria executiva da Agenda para discutir os avanços e os problemas do programa. Durante o ano de 2002, a cada segunda terça-feira do mês era realizado um módulo do evento chamado “Encontro com as Escolas”. Cada módulo teve um tema e uma atividade específica. No dia 13 de agosto, por exemplo, o tema foi “arborização urbana” e foi feita uma visita à Mata da Cicuta (Fazenda Santa Cecília).

Se uma das idéias centrais do *Programa* era incorporar a temática ambiental no conteúdo programático das disciplinas e no currículo das escolas públicas de ensino básico e médio, existia também a expectativa de que as comunidades do entorno das escolas fossem atingidas pelo programa, ampliando o conhecimento e a participação dos cidadãos nas questões relativas ao meio ambiente.

O objetivo geral do Programa Educacional de Agenda 21 é instrumentalizar a população de Volta Redonda na construção de uma nova identidade para a cidade. O objetivo específico é implantar a Educação Ambiental Permanente, de forma a construir um aprendizado e o estímulo à participação de cada indivíduo na melhoria do meio ambiente e de suas condições de vida. (AGENDA..., [199-?]).

O ano de 2002 também foi marcado pelos esforços da Agenda na elaboração do *Programa Educacional da Agenda 21*³². A visão de que as escolas são instâncias capazes de mobilizar não só seus alunos e professores, mas também as comunidades do seu entorno, foi o que sempre norteou a condução desse programa.

Durante o ano de 2003, as atividades da Agenda 21 de Volta Redonda estiveram voltadas para ações de planejamento. Esta era, portanto, o que se poderia chamar de uma “nova etapa” da Agenda. Se, num primeiro momento, houve intensa mobilização e

³² A idéia de elaborar e implementar um programa de educação ambiental para ser divulgado nas escolas e entre a comunidade já havia sido apresentada como uma das propostas tiradas pelo GT de Poluição Atmosférica durante o I Fórum sobre Poluição Atmosférica, realizado em dezembro de 1999. A idéia de educação ambiental também esteve presente em outros GTs.

participação nas reuniões gerais e nos GTs, nessa “nova etapa” o foco da secretaria executiva da Agenda se voltou para o *Programa Educacional da Agenda 21 de Volta Redonda* e também para a elaboração e implementação do seu *Planejamento Estratégico Participativo*. Uma das metas desse Planejamento Estratégico era a mobilização e a inclusão de mais cidadãos no processo de desenvolvimento da Agenda, tentando ampliar o envolvimento e a base de participação popular. Para atingir essa meta de difusão da Agenda, a secretaria executiva realizou durante aquele ano reuniões com as diretorias das associações existentes em Volta Redonda. Pretendendo atingir todos os tipos de associações – de sindicatos a associações de bairro, passando por ONGs e associações comerciais, foi utilizada como referência uma listagem da Prefeitura Municipal de Volta Redonda que dava conta de 190 associações existentes no município. Para esse trabalho a secretaria da Agenda contou com a participação de pessoas que formaram aquilo que poderia ser descrito como um “núcleo de coordenação”, que elaborou o *Planejamento Estratégico Participativo da Agenda 21 de Volta Redonda*³³. Integravam esse núcleo dois engenheiros do SENGE-VR – Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda e uma professora de uma escola pública municipal. Em síntese, as tarefas e ações da Agenda em 2003 envolveram o Programa Educacional, com a continuidade e o fortalecimento dos projetos ambientais nas escolas, e a execução do Planejamento Estratégico, com o treinamento e a capacitação de representantes das associações de Volta Redonda.

A partir de 2004 o Programa Educacional da Agenda tomou novos rumos, se fortalecendo e expandindo sua potencialidade de envolvimento de diferentes segmentos da população da cidade. Desde que começou a ser implementado, o Programa era considerado um elemento de destaque e através dele as atividades da Agenda poderiam prosseguir. Em 2004 foi montado o *Rede Água*, um projeto que transformou os núcleos ambientais das escolas em comitês que, além de representantes de alunos e professores, deveriam ter também representantes de funcionários da escola, da associação de moradores e outros atores locais. Foi estabelecida uma parceria entre a Agenda 21 de Volta Redonda e a AMPAS-Associação de Usuários das Águas do Médio

³³ O Planejamento tem o formato dos planejamentos estratégicos que, nos últimos anos, têm sido bastante difundidos e utilizados por empresas, poder público e organizações do terceiro setor. É composto por itens como: visão, meta, objetivos, análise de cenários e plano de ação.

Paraíba do Sul³⁴ com o objetivo de que fossem elaborados diagnósticos sócio-ambientais das micro-bacias hidrográficas nas quais as escolas estão inseridas. As nove escolas³⁵ que já possuíam núcleos ambientais teriam que construir e oficializar seus comitês e, em seguida, realizar um diagnóstico sócio-ambiental. Cada escola recebeu a planta da micro-bacia na qual estava inserida e teria então que conhecer a realidade daquela micro-bacia, isto é, elaborar um diagnóstico da região e, a partir desse diagnóstico, propor uma intervenção para o seu entorno. À Agenda, na figura de sua secretária executiva, coube a organização e realização de oficinas para a capacitação em elaboração de diagnósticos e projetos. Essa parceria firmada com a AMPAS é um exemplo indicativo das transformações e adaptações da Agenda a fim de se manter viva e ativa.

Por fim, a partir de 2005, a Agenda 21 de Volta Redonda passou a participar da elaboração do Plano Diretor do município.

A par dessa trajetória da Agenda 21 de Volta Redonda, aquilo que mais interessa destacar daqui em diante é quanto às organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor – que participam ou que em algum momento participaram da Agenda, uma vez que o primeiro passo preconizado pelo modelo geral de Agenda 21 é a identificação e capacitação dos atores sociais a serem convocados e mobilizados para enfrentar os problemas locais. No caso da Agenda 21 de Volta Redonda, esta se beneficiou de uma primeira identificação dos atores e dos problemas do município que foi, de alguma forma, feita pela organização do *Movimento Repensar Volta Redonda*, seminário que é apontado como o locus do surgimento da idéia de criação da Agenda. Neste sentido, um ponto importante a ser destacado é quanto à tradição de forte associativismo em Volta Redonda – sejam partidos políticos, sindicatos e associações de bairros – e suas marcantes histórias de lutas em relação à CSN, como já bem descreveram Lopes et al

³⁴ A AMPAS, fundada em 07/11/2001, é uma associação civil sem fins lucrativos voltada para as questões relativas aos recursos hídricos da região do Médio Paraíba do Sul. Tem como finalidades principais o planejamento e a execução de projetos, programas e ações destinadas a promover as condições ambientais, de saneamento e de uso das águas do trecho médio da bacia do Rio Paraíba do Sul. A Associação defende a descentralização e a maior presença e participação dos usuários na gestão dos recursos hídricos. Os seguintes municípios são associados à AMPAS: Barra Mansa, Barra do Pirai, Itatiaia, Pinheiral, Pirai, Porto Real, Quatis, Resende e Volta Redonda. Cimento Tupi, CSN, Clariant, Light e Siderúrgica Barra Mansa são as empresas atualmente associadas (AMPAS, s/d).

³⁵ As nove escolas com comitês formados são: Escola Municipal Professor Décio Horta Delgado; Escola Municipal Jesus Menino; Escola Municipal João Paulo Pio de Abreu; Colégio João XXIII; Escola Municipal Marizinha Félix; Escola Municipal Paulo VI; Escola Municipal Rubens Machado; Colégio São Marcelus; Escola Municipal Valmir de Freitas de Oliveira.

(2004). Os anos 80 e 90 são especialmente marcados por uma “ânsia associativa” em Volta Redonda; e grande parte dessas associações, embora possa ter passado por momentos de menos atividade, continua a existir e, além disso, parece ter deixado como marca o “gosto” pelo associativismo na população local.

Com relação às organizações da sociedade civil de Volta Redonda, existem 190 dessas organizações listadas pela Prefeitura. Mais especificamente em relação às associações de bairro, existem 85 associações³⁶ e 2 federações de associações de moradores: o CONAM-Conselho das Associações de Moradores - criado em 1982, mais antigo e tido como mais “radical” em suas reivindicações, hoje está praticamente inativo - e a FAM-Federação das Associações de Moradores - criada em 1991 a partir de uma dissidência do CONAM, tida como mais flexível, se encontra em atividade ainda hoje. Embora o CONAM apareça na lista de membros do Fórum da Agenda 21 de Volta Redonda, é a FAM que mantém contatos mais estreitos com a Agenda.

Outra categoria de organização civil que tem historicamente grande destaque em Volta Redonda é o sindicato. Os sindicatos locais sempre foram peças importantes na vida política da cidade e nas mediações entre esta e a CSN. Além das questões trabalhistas, que obviamente são constitutivas das lutas sindicais, a questão ambiental vem ganhando espaço nos dois sindicatos mais importantes de Volta Redonda: o SENGE-VR e o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda³⁷. Os dois sindicatos incorporaram fortemente a questão ambiental em suas atuações, especialmente após a privatização da CSN. O SENGE-VR, que faz forte oposição à CSN, denunciando os problemas e as agressões ao meio ambiente feitas pela CSN, se alinha à Agenda. Já o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, com um longo e importante histórico de lutas contra a CSN, tem, nos últimos anos, se aproximado da empresa. Um exemplo desta aproximação pode ser visto na realização do evento *Meio Ambiente: Preocupação Constante*, uma série de seminários promovidos pelo Sindicato e realizados em conjunto com a CSN. Nesses encontros, representantes do Sindicato e da CSN apresentavam para um público formado por moradores de diferentes bairros de Volta Redonda questões relacionadas com a preservação do meio ambiente. Vale

³⁶ É interessante registrar que existem 47 bairros em Volta Redonda, o que significa dizer que em alguns bairros existem mais de uma associação de moradores.

³⁷ O nome completo e atual é Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, de Material Elétrico, de Material Eletrônico e de Informática de Volta Redonda, Barra Mansa, Resende, Itatiaia, Quatis, Porto Real e Pinheiral.

ressaltar que o Sindicato dos Metalúrgicos criou, em 2001, um setor de Meio Ambiente em sua estrutura organizacional.

Nem sempre a relação entre o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda e a CSN foi assim tão cordial e descrita como uma parceria; ao contrário, como já foi registrado na seção sobre a privatização da CSN, um dos ex-presidentes da CSN, Roberto Lima Netto, a descreve como uma “guerra” e aponta os problemas entre o Sindicato e a administração da Companhia como um dos dois principais problemas que resultaram na deterioração da CSN³⁸.

A trajetória dessa forte e tradicional organização de Volta Redonda, que é o Sindicato dos Metalúrgicos, vale um parêntese para que essa relação entre Sindicato e CSN seja melhor entendida. Em 1943 foi fundada a Associação Profissional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas de Barra Mansa que deu origem àquele que hoje é chamado de Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Barra Mansa, Volta Redonda, Resende e Barra do Pirai, e que foi criado em 1945. A princípio, mesmo contando em seus quadros com membros do Partido Comunista Brasileiro, o Sindicato tinha a simpatia da CSN que apoiava a sindicalização em massa como estratégia de disciplinamento de seus funcionários, e incentivou a transferência da sede do Sindicato da cidade de Barra Mansa para a de Volta Redonda. Mas, a partir de 1947 o contexto político brasileiro sofreu mudanças e muitos sindicatos de trabalhadores sofreram intervenção do Ministério do Trabalho, inclusive o Sindicato de Volta Redonda, que foi dirigido por uma junta interventora até 1951, quando Getúlio Vargas retornou à presidência. Durante a década de 1950, a principal reivindicação do Sindicato foi quanto à aplicação da CLT pela CSN. A partir da segunda metade daquela década, já gozando do reconhecimento pelos funcionários da CSN como um canal através do qual as demandas destes eram encaminhadas à direção da empresa, o Sindicato estabelece uma relação de bastante proximidade com a CSN, que o apoiava em várias ocasiões de ameaças de intervenção e que mantinha políticas paternalistas em relação aos seus trabalhadores. Da parte do Sindicato, a postura era pautada pela não realização de greves. Viviam-se, então, um período de relações cordiais entre Sindicato e Companhia, ainda que as conquistas sindicais tenham

³⁸ O outro problema apontado por Lima Netto diz respeito às interferências políticas que foram uma constante na trajetória pública da empresa ou, como ele mesmo diz, à “politicagem” (LIMA NETTO, 1993).

sido muito importantes no período³⁹. Em 1963, tal como nos demais sindicatos do país, inicia-se um movimento de radicalização do Sindicato de Volta Redonda que foi percebido nas negociações salariais daquele ano, quando pela primeira vez foi aventada a possibilidade de realização de greve – que não chegou a se efetivar. Era a época em que a CSN passava a transferir suas responsabilidades públicas para a prefeitura de Volta Redonda, como já descrito na seção anterior. A partir de 1964, com o golpe militar, tem início um longo período de intervenção no movimento sindical brasileiro, sendo a sede do Sindicato de Volta Redonda invadida por tropas do Exército e a sua diretoria presa. Nesse período, que se estende até o final da década de 1970, o Sindicato perde força e poder. Foi somente a partir de 1978/79 que ressurgiu o movimento sindical em Volta Redonda. As disputadas eleições sindicais de 1983 mostravam a volta do vigor ao movimento operário na cidade. A chapa vencedora promoveu a filiação à CUT e buscava a maior mobilização do operariado em assuntos sindicais e extra-sindicais – como por exemplo a campanha pelo fim das áreas de segurança nacional, categoria na qual o município de Volta Redonda se enquadrava. Em 1984 aconteceu a primeira greve da CSN, organizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos. A partir daí intensificou-se a organização sindical e as greves na CSN, cada vez mais constantes, se tornaram um recorrente instrumento das lutas sindicais em Volta Redonda. Como contraponto, a postura da direção da CSN endureceu as relações com o Sindicato: uma relação de forte oposição se estabeleceu até 1992, quando o Sindicato se distanciou da CUT e se filiou à Força Sindical. Uma facção sindical autodenominada *Formigueiro*, liderada por Luiz de Oliveira Rodrigues (o Luizinho), ligada à Força Sindical e abertamente apoiada pelo então presidente da CSN, Lima Netto, conseguiu conquistar a direção do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, em setembro de 1992. Essa nova direção do Sindicato passou a ser apoiada pela direção da CSN. Os anos que se seguiram após a privatização da empresa foram anos em que, embora continuassem a representar os trabalhadores frente à Companhia e fossem registrados momentos de maior conflito, as relações entre o Sindicato e a CSN passaram a ser de “cooperação” (MOREIRA, 2000; FERREIRA, 2005).

Quanto à relação, mais recente, entre o Sindicato dos Metalúrgicos e a Agenda 21 de Volta Redonda, há um reconhecimento por parte do Sindicato de que, embora seus representantes já tenham participado bastante da Agenda – especialmente durante a

³⁹ São exemplos dessas conquistas: licença-prêmio, quinquênio, adicional por tempo de serviço e promoção por tempo de serviço.

fase dos GTs, eles não se “afinam” muito (ou nem sempre) pois ligam a Agenda à Prefeitura, com a qual o Sindicato tem diferenças.

Fechado o parêntese sobre o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda e retomando o foco nas questões ambientais, vale lembrar que muito antes que qualquer idéia de Agenda 21 fosse apresentada em Volta Redonda, o meio ambiente já era um tema que tinha grandes repercussões na cidade. A Agenda 21 de Volta Redonda se tornou mais um espaço em que a questão da CSN e de seus impactos no meio ambiente podia ser discutida. Para além de sua participação na Agenda, a CSN, que foi uma das primeiras instituições a integrar o Fórum da Agenda, se constitui ela própria em um tema, uma questão que tem lugar na Agenda. É nesse sentido que pode ser percebido um forte cruzamento entre CSN e Agenda 21 de Volta Redonda – dois atores que polarizam e disputam o campo do meio ambiente em Volta Redonda. A complexidade das relações usina-cidade é marcante quando se percebe que várias iniciativas e ações da Agenda estão, de alguma forma, ligadas a questões que têm a CSN como pano de fundo. Em se tratando de questões ambientais em Volta Redonda a presença da usina é um marco difícil de ser ignorado.

A questão da relação usina-cidade é parte importante do processo de constituição da Agenda 21 de Volta Redonda. Não só esteve presente na deflagração do processo, como já descrito, mas também perpassa diversas atividades ao longo de sua trajetória. No resumo do projeto *Volta Redonda com Sustentabilidade* – elaborado pela Agenda 21 de Volta Redonda/Prefeitura Municipal de Volta Redonda⁴⁰ e destinado à obtenção de recursos junto ao FNMA-Fundo Nacional para o Meio Ambiente⁴¹ para a seqüência da implantação da Agenda e a realização da *Convenção Municipal da Agenda 21 Local do Município* – a questão se manifesta explicitamente no trecho: “buscar uma nova identidade para uma cidade que, na década de 40, foi construída ao redor de uma usina siderúrgica que, atualmente, não mais estabelece uma relação de continuidade com a cidade.” (AGENDA 21 DE VOLTA REDONDA, [199-?], s/p).

A mudança é clara: Volta Redonda se encontrava num processo de “busca de sua identidade”, tendo a CSN como “um parceiro no seu desenvolvimento”. A vontade de que o município não fosse mais identificado somente como a cidade da CSN era visível

⁴⁰ As instituições parceiras desse projeto eram cinco: AEVR, ACIAP, Sindicato dos Metalúrgicos, SENGE-VR e CSN.

⁴¹ O projeto da Agenda 21 de Volta Redonda não foi contemplado com esse financiamento do FNMA-Fundo Nacional do Meio Ambiente.

no âmbito da Agenda. As imagens de Volta Redonda que passam a ser utilizadas em ilustrações e materiais de divulgação não privilegiavam mais as imagens da CSN e sim as imagens aéreas da cidade que mostram a “volta redonda” do rio Paraíba do Sul que está na origem do nome da cidade. Ainda assim, a usina permanece como uma referência da qual não se pode escapar facilmente em Volta Redonda, seja pela importância da CSN para a economia do município ou pela presença visual da usina. Quanto à importância econômica da CSN, ela pode ser verificada na arrecadação de impostos (Volta Redonda é a terceira maior receita fiscal do estado do Rio de Janeiro) e na quantidade de empregos diretos e indiretos que a Companhia gera no município. Quanto à presença física da CSN, vários elementos e algumas evidências podem ser listados.

A primeira evidência é a de que de diversos pontos da cidade é possível avistar a usina. De um dos pontos mais altos da cidade, onde se localiza o Hotel Bela Vista, a usina praticamente domina a paisagem. Da praça de alimentação do Sider Shopping, o maior e mais antigo da cidade, localizado no bairro Vila Santa Cecília, a paisagem que se vê pela grande parede envidraçada é a usina e seus enormes equipamentos industriais. (Anexo A)

Funcionários uniformizados circulam pela cidade. Especialmente no horário de almoço e no final da tarde é comum ver alguns desses funcionários circulando pelo comércio e pelos restaurantes e lanchonetes locais.

A CSN está em diversos cartões postais da cidade. No portal da prefeitura de Volta Redonda, há uma lista de postais da cidade que mostram, além das vistas aéreas e parciais da cidade, pontos considerados turísticos como: o estádio de futebol; os viadutos; a sede da Prefeitura; os parques, jardins, praças e mirantes da cidade; e a CSN. Do total de 54 postais, 8 trazem referência diretas ou indiretas à CSN: um deles é a própria usina; em 5 a usina aparece como parte destacada da paisagem; e outros 2 são relativos a monumentos localizados na Praça Brasil que são homenagens àqueles que construíram a usina⁴².

⁴² A Praça Brasil, localizada no bairro Vila Santa Cecília, foi inaugurada em 24 de janeiro de 1957, com a presença do então presidente Juscelino Kubitschek. Na praça existem 4 monumentos: a estátua de Getúlio Vargas; o monumento de homenagem ao General Edmundo de Macedo Soares e Silva, presidente da CSN entre os anos de 1954 e 1959; o monumento de homenagem aos engenheiros e técnicos que orientaram a construção da usina; e o monumento ao Trabalhador – um obelisco esculpido em pedra cujas faces representam os quatro principais setores da CSN: coqueria, alto forno, aciaria e laminação.

No brasão (Anexo B) da cidade há referências a dois elementos fundamentais para Volta Redonda: o rio e a usina. As referências ao rio Paraíba do Sul aparecem na letra U, uma alusão à curva do rio que está na origem do nome da cidade, e no texto “FLVMEN FVLMINI FLEXIT”, que pode ser traduzido como “o rio dobrou-se ao raio”. (BUSTAMANTE; BUSTAMANTE-CELES, 2004). Já a referência à CSN está na presença de dois ciclopes, gigantes de um olho só, que na mitologia grega são operários encarregados da fabricação de raios, que representam os trabalhadores da usina e da cidade como um todo.

Não bastassem esses elementos, Volta Redonda entrou para o cenário nacional e continua a ser conhecida como a “cidade do aço”; a cidade da CSN. Essa é uma marca impossível de ser apagada, apesar de Volta Redonda – que, exatamente por conta da existência da usina, foi área de segurança nacional entre os anos de 1973 e 1985 – não ser mais somente a cidade da CSN, tal como nas primeiras décadas de vida da cidade. Hoje, o município de Volta Redonda, que possui uma área de 182,8 km² e um PIB de R\$ 6.4 bilhões⁴³, conta com uma rede de ensino formada por 84 estabelecimentos de ensino pré-escolar, 115 estabelecimentos de ensino fundamental, 27 estabelecimentos de ensino médio e 3 estabelecimentos de ensino universitário (que além dos cursos de graduação, oferecem também cursos de pós-graduação). Sua rede bancária é formada por 19 agências. Existem 4.592 sedes de empresas com CGC e 4.829 empresas com CGC atuantes no município. Quanto à infra-estrutura básica, registram-se 99,3% de atendimento de água potável, 89,2% de esgoto sanitário e 90% de energia elétrica. O quadro completo com os dados de infra-estrutura e serviços de Volta Redonda encontra-se no Anexo C.

É com a minha chegada nessa cidade, situada no Sul do Estado do Rio de Janeiro, no trecho inferior do médio vale do Rio Paraíba do Sul, entre as serras do Mar e da Mantiqueira, que inicio o Capítulo II.

⁴³ O dado do PIB é referente ao ano de 2003.

CAPÍTULO II. UM RELATO ETNOGRÁFICO SOBRE A CSN

II. 1. Antes do campo

Antes mesmo de iniciar o trabalho de campo em Volta Redonda, três questões me inquietavam e que considero importante registrar aqui.

A primeira questão, ligada à elaboração e à escrita do texto, se refere a como eu iria tratar, ou melhor, a como iria me referir no texto aos meus entrevistados e entrevistadas. Seguindo a regra da manutenção do anonimato dos entrevistados, optei, num primeiro momento, por utilizar preferencialmente o cargo ocupado pelas pessoas (especialmente quando se trata da transcrição de trechos de entrevistas) ou as iniciais de seus nomes (quando se trata de referências às suas presenças e participações em eventos ou situações descritas). Em alguns casos, optei por denominações mais genéricas, tais como: o gerente, o analista, o técnico, o engenheiro, o funcionário. Ainda assim, esse anonimato era sempre relativo; ele valeria para fora da empresa, para os leitores que não pertencessem à CSN, mas dentro da UPV (Usina Presidente Vargas) todos aqueles que lessem meu trabalho facilmente saberiam quem era quem, quem disse ou fez isso ou aquilo. Mas, já na fase final de redação da tese, mudei de estratégia e, abolindo o uso das iniciais dos nomes dos entrevistados, passei a utilizar no corpo do texto apenas o cargo e/ou a função dos entrevistados, embora, por vezes, essa opção tenha produzido referências – como “o gerente”, “o engenheiro”, “a funcionária”, “aquele gerente”, “esse funcionário” etc. – que, numa primeira leitura, poderiam dar ao texto um tom muito distante, frio e mesmo de certa desconsideração em relação às pessoas. Como forma de voltar a pessoalizar os sujeitos, em notas de rodapé os nomes de alguns personagens importantes para o meu trabalho aparecem, violando o seu anonimato mas restabelecendo o tom de proximidade com que as relações entre pesquisadora e pesquisados transcorreram no campo.

A segunda questão, ligada à especificidade de meu objeto – uma empresa – tem a ver com os alertas feitos por Da Matta; Goldman; Prado (1982), sobre o fato de que uma empresa pode ter muitas representações e não apenas a de uma totalidade, e por Denys Cuche (1999), sobre o fato de que uma empresa não pode ser encarada como uma tribo, uma família ou uma comunidade. Atenta aos alertas, optei no caso deste relato por fazer uma descrição – a mais detalhada que me foi possível – da UPV

(a usina, que é uma das traduções “da CSN”, justamente aquela que mais se equaciona com “a CSN”) em seus aspectos mais cotidianos, como: o espaço físico (entradas, saídas, ruas, prédios), os meios de transporte, os códigos e as regras de circulação, os horários, o uniforme, a alimentação, as estórias, os relacionamentos, etc. Enfim, todos esses aspectos que fazem parte de uma etnografia, no seu sentido mais clássico, quando se trata de uma tribo, uma família ou uma comunidade. Ainda que não possa ser assim sociológica ou antropologicamente classificada⁴⁴, há inegavelmente uma relação de pertencimento que une aquelas pessoas: todos são funcionários da CSN e, portanto, esses aspectos ligados ao cotidiano são fundamentais para entender o espaço em que se discutem, se transmitem, se aprendem e se aplicam as questões ambientais implicadas na produção do aço na UPV. Assim, quanto aos aspectos etnográficos, estarei me referindo particularmente à UPV; já nos aspectos de política ambiental, a CSN referida pode ser mais do que a UPV, pois essa política é extensiva a outras unidades que formam o grupo empresarial CSN, extrapolando portanto os limites da UPV.

Há ainda uma terceira questão, relativa à utilização da Internet durante a pesquisa, tanto para ter acesso às informações (que a CSN disponibiliza no seu *site*) como para me comunicar com as pessoas da CSN através da troca de mensagens eletrônicas (*e-mails*). A respeito do uso da Internet, Amaral (2006) faz um apanhado geral sobre a pesquisa e o trabalho de campo no meio virtual, mostrando as possibilidades de uso do computador desde a simples utilização dos editores de texto até a consulta a bases de dados de bibliotecas e instituições internacionais, passando por entrevistas realizadas em *chats* (conversas por computador, feitas em tempo real). Mostra também como o uso dos computadores pode transformar o trabalho de campo no que tange à sua “solidão”.

Com um pequeno cartão-modem inserido num palm-top é possível o acesso à rede via telefone celular e, através de um pequeno microfone ou de um microfone e uma micro-câmera, o antropólogo pode facilmente falar com sua família, amigos e colegas, vê-los e ser visto, mesmo estando num distante povoado onde a eletricidade e a telefonia ainda não chegaram. O antropólogo já não precisa estar isolado no campo, longe de sua cultura, como Malinowski entre os trobriandeses, conforme lembra ao leitor nas primeiras páginas de “Os Argonautas do Pacífico Ocidental”. Estar no campo, na era dos computadores, já não implica, necessariamente, estar isolado e emocionalmente fragilizado, por exemplo, pelas ausências ou falta de comunicação.

(AMARAL, 2006, p. 6).

⁴⁴ É interessante notar que muitos registros nativos – materiais impressos e fílmicos produzidos pela CSN – utilizam o termo “família” para se referir ao conjunto de funcionários da empresa. Essa questão será oportunamente apresentada e analisada com os merecidos detalhes.

No meu caso, o correio eletrônico foi um importante elemento na comunicação com a CSN. Ao longo de todo o tempo da pesquisa, através de *e-mails*, estabeleci e mantive contato com o gerente geral de meio ambiente e com sua secretária. A Internet também foi central na obtenção de dados e informações a respeito da CSN pois foi através da consulta ao *site* da empresa que reuni informações como por exemplo aquelas relativas ao grupo CSN (que constam do capítulo 1) e que baixei arquivos com a íntegra dos relatórios anuais e dos balanços sociais, bem como do código de ética da empresa.

A seguir, passo, então, a apresentar mais detalhadamente o trabalho etnográfico desenvolvido, procurando analisar os aspectos relativos à inserção no campo – e seu poder revelador – e ao acesso às fontes e aos entrevistados, à luz de questões de caráter metodológico que envolvem a pesquisa antropológica. Além de discorrer sobre os caminhos que trilhei a fim de realizar a pesquisa sobre a questão ambiental na CSN, apresento também uma etnografia da UPV.

II.2. Chegando em Volta Redonda

Chegar a Volta Redonda e encontrar a CSN foi a parte mais tranqüila do trabalho de campo. A UPV-Usina Presidente Vargas está localizada em Volta Redonda, município que fica a 135 Km do Rio de Janeiro. Saindo do Rio pela Linha Vermelha e pegando em seguida a BR-116, a Rodovia Presidente Dutra, chega-se facilmente a Volta Redonda. Entrando na cidade, localizar a CSN foi também tarefa simples. Praticamente dá-se de cara com a usina, com seus grandes equipamentos industriais. Uma presença que, como já foi registrado no capítulo anterior, domina a cidade e que pode ser vista dos mais variados pontos: da praça de alimentação do Sider Shopping, o mais antigo dos três shoppings do bairro Vila Santa Cecília; do Hotel Bela Vista, localizado no bairro de mesmo nome; das lindas casas do bairro Laranjal; só para citar os locais que proporcionam visões mais panorâmicas. Mas, a presença da CSN em Volta Redonda não se restringe à visualização da usina desses diferentes pontos da cidade. Sua presença se faz através da circulação de funcionários uniformizados pelas imediações da usina (especialmente no horário de almoço e no fim do dia); da logomarca da CSN; e do imponente prédio de seu antigo Escritório Central (há anos o prédio vem sendo esvaziado – os setores que ali se localizavam foram sendo

transferidos para espaços no interior da usina –; especialmente nos últimos dois anos o esvaziamento se intensificou e, à época do trabalho de campo, somente o seu subsolo estava sendo ocupado pelo setor de informática). Além disso, a histórica relação entre a cidade e a usina é forte e não se apaga facilmente somente pela vontade da empresa ou da Prefeitura; são laços antigos e duradouros – laços de aço. Aço que está na forma como Volta Redonda é conhecida, a Cidade do Aço, e no apelido do time de futebol de Volta Redonda, o Voltaço (cujo som remete também a um aumentativo). Uma outra maneira, quase que diária, de verificar a permanência dessa relação e a sua importância é ler o *Diário do Vale*, o mais importante jornal local. As notícias sobre a CSN estão sempre na primeira página (em geral são manchetes ou matérias de destaque). Tomando o mês de junho de 2004 como referência, encontramos alguns exemplos dessas variadas notícias: negociação salarial entre CSN e Sindicato dos Metalúrgicos (22 de junho); queima nos fornos da CSN de drogas apreendidas pela Polícia Federal; aquisição, em leilão, da empresa Galvasud pela CSN (19 de junho); reclamação dos moradores do bairro Siderville em relação à poeira causada pela CSN (12 de junho). Além das notícias que envolvem a CSN, o diretor-presidente da empresa, Benjamin Steinbruch, é um dos articulistas da coluna *Opinião do Diário do Vale*.

Ainda a propósito dessa relação cidade-usina, vale destacar um evento recente, que corrobora as análises do capítulo I através de um exemplo: as eleições municipais de 2004. Acompanhando o jornal local fica evidente a importância da CSN para a cidade de Volta Redonda, não só no âmbito econômico, mas também sua influência na questão política local. Durante o período da campanha eleitoral, o *Diário do Vale* noticiou que a CSN estaria reivindicando áreas que estariam sendo irregularmente ocupadas pela Prefeitura de Volta Redonda. Essas áreas incluem: 270 ruas; 1 viaduto (o Viaduto N. Sra. das Graças, que liga o centro ao bairro do Aterrado); a Praça Brasil (na Vila Santa Cecília); etc. Em nota oficial, a CSN advertia que poderia retirar investimentos de Volta Redonda, se a questão, uma pendência de 36 anos, não fosse resolvida. Um dos investimentos que estaria comprometido pela não solução da pendência seria o tão aguardado alto-forno nº. 4 (AF-4), que a CSN tem planos de construir a fim de aumentar sua produção de aço. Em mais uma nota publicada no jornal, a CSN afirmava que a questão da regularização das terras teria sido levantada não por sua administração, mas pelo Prefeito Neto, em julho de 2001. Apesar dessa nota de esclarecimento, o AF-4 tornou-se, de uma vez por todas, “a”

questão da disputa eleitoral municipal. Em entrevista para o jornal, o candidato a prefeito pelo PSB, o deputado federal Paulo Baltazar, chegou a “sugerir” que caso o AF-4 não fosse construído, a culpa seria do então prefeito e da administração municipal. O Prefeito em questão, Antônio Francisco Neto, embora eleito por uma coligação de partidos que incluía o PSB, não apoiava a candidatura de Baltazar e sim a de Gotardo Netto, do PV. Foi justamente o apoio oficial de Neto que fez a candidatura de Gotardo Netto (até então, segundo colocado nas pesquisas de intenção de voto) crescer, ultrapassando o candidato Baltazar (até então primeiro colocado). Nos últimos dias antes da eleição, a vantagem de Gotardo Netto, que em setembro chegou a ser de 17 pontos percentuais, foi ameaçada por uma declaração de apoio do diretor-presidente da CSN, Benjamin Steinbruch, ao segundo colocado Baltazar. Na primeira página do *Diário do Vale*, de 30 de setembro, um quadro colorido, com foto de Steinbruch apertando a mão do candidato Baltazar, trazia a seguinte manchete: “*Steinbruch declara apoio a Baltazar*”. Nessa edição do *Diário do Vale*, estava encartado o caderno “*Eleições 2004*” cuja página 11 era inteiramente dedicada ao apoio de Steinbruch a Baltazar. Destaco o seguinte trecho da reportagem:

“Estou falando como Benjamin pessoa física, como cidadão que tem direito de se expressar e se manifestar politicamente”, disse. No entanto Steinbruch afirmou que, como presidente da CSN, irá conversar com o próximo prefeito eleito, em 3 de outubro, independente de quem seja ou de que partido faça parte.

Antes mesmo de obter esse apoio de Steinbruch, o candidato Baltazar já focava a CSN em sua campanha, como ficou claro na “*Marcha pelo Emprego*”, que promoveu em 9 de setembro. A caminhada teve início na rua lateral ao Estádio da Cidadania (que fica em frente à entrada leste da usina) e foi em direção ao antigo Escritório Central da CSN, onde aconteceu um abraço simbólico ao prédio. Na escadaria do prédio, Baltazar entregou ao Gerente Geral de Relações Industriais da empresa uma “*Carta Aberta à CSN*” através da qual reivindicava investimentos. O desfecho dessa história foi que, apesar do apoio de última hora de Steinbruch a Baltazar, Gotardo Netto, o candidato apoiado pelo ex-prefeito Neto, venceu as eleições e tornou-se o novo prefeito de Volta Redonda.

Esse acontecimento ilustra e vem reforçar outros relatos e sinais que dão conta da importância da presença da CSN na cidade. Portanto, chegar à UPV é fácil, seja pela estrada ou pelos jornais; entrar na usina é uma outra história. E é essa história sobre a minha entrada na UPV que apresento na seção seguinte. Ela me parece reveladora da

especificidade do meu objeto – uma empresa – e do meu tema – o meio ambiente numa empresa que tem um conhecido histórico de problemas de poluição e que luta para que essa marca de empresa poluidora se desfaça. Quero, com isso, dizer o quão delicado e ao mesmo tempo relevante é tratar desse assunto na CSN. Sempre procurei deixar claro, embora nunca tenha dito tão explicitamente, que não estava ali para verificar ou atestar se a CSN tinha reduzido seus níveis de poluição ou mesmo deixado de poluir. Em suma, que o objetivo da minha pesquisa não era falar mal da CSN; tampouco era falar bem. Como diria Geertz sobre em que consiste a antropologia: “examinar dragões, não domesticá-los ou abominá-los, nem afogá-los em barris de teoria” (GEERTZ, 2001, p. 65). Queria entender e analisar, mas para isso precisava ver e ouvir; precisava entrar na usina, falar com as pessoas, observar aquele lugar.

Penso que relatar os caminhos que percorri para entrar na usina é importante para reafirmar, por um lado, a especificidade do meu objeto e, por outro lado, para marcar a maneira como encarei e conduzi o trabalho de campo. Nesse sentido, narrar o caso particular de minha inserção no campo remete à reflexão mais geral sobre a pesquisa etnográfica.

II.3. O acesso à CSN

Sobre a inserção no campo já foi dito que é um problema que aflige quase todos pesquisadores, ainda que pouco se tenha discutido metodologicamente a questão relativa à obtenção de permissão para a realização de uma pesquisa (Becker, 1997).

Falando sobre a contribuição de Maurice Leenhardt para a reflexão sobre o trabalho de campo e a elaboração de textos etnográficos, Clifford (2002) cita uma situação vivida por Leenhardt que é familiar aos antropólogos no campo e que tem a ver com o progresso da pesquisa considerando as resistências dos membros do grupo pesquisado e a diluição dessa resistência ao longo do tempo. Após transcrever um trecho de uma carta de Leenhardt endereçada ao seu pai na qual contava sobre seus avanços em obter informações com o chefe do grupo que pesquisava, Clifford faz a seguinte análise:

A situação é familiar. Vemos uma resistência inicial do informante, os atrasos frustrantes, as questões-chave e, finalmente, com sorte, o estabelecimento de uma certa dose de confiança e interesse mútuo (CLIFFORD, 2002, p. 231).

Mesmo concordando com o autor, que afirma ser essa uma situação pela qual muitos antropólogos passam, a percepção de que “isso acontece com todos” não acalma o estado de angústia, o sentimento de fracasso e o questionamento do tipo “o que estou fazendo de errado?”. Mesmo depois da permissão concedida, e ainda hoje, no momento em que escrevo a tese, as perguntas continuam a reverberar: Por que não conseguia acesso? Por que demorei tanto a obter a permissão? O que aconteceu teria a ver com uma questão de insistência (ou falta de insistência) com que fazia os contatos? Os meios utilizados para o contato não eram os mais adequados? Teria o meu contato/mediador restrições ou desconfianças quanto aos meus propósitos e intenções? Teria alguma relação com a questão que eu me propunha a pesquisar – o meio ambiente? Isso significava que essa era uma questão crítica para a empresa? Por outro lado, também é de se perguntar por que um mediador decide cooperar com o pesquisador. Como perguntou Geertz (2001, p. 39), “*com base em quê tem ele [pesquisador] o direito de esperar que essas pessoas [do grupo estudado] o aceitem e o ajudem?*”. Meu interlocutor originalmente privilegiado veria na minha pesquisa uma oportunidade de mostrar que a CSN mudou e que agora o meio ambiente é verdadeiramente um valor e uma questão importante para a empresa? Ele concedeu o acesso porque negar seria implicitamente reconhecer e lançar dúvidas sobre o fato de a empresa não ter mudado ou de ter algo a esconder?

Essas perguntas – e não necessariamente suas respostas – me apontam na direção de que minha efetiva inserção no campo, ou melhor, o acesso à usina, passou certamente pela conquista de confiança de meu principal mediador na CSN, aquele com quem estabeleci os primeiros – e durante muito tempo únicos – contatos e que tinha o poder⁴⁵ de permitir ou negar meu acesso à empresa. É exatamente essa “situação familiar” que relato a seguir.

A primeira vez que fui a Volta Redonda foi a propósito de iniciar o meu trabalho de campo para a pesquisa sobre a Agenda 21 de Volta Redonda⁴⁶. Isso ocorreu no mês de julho de 2002, quando fui à procura da secretária executiva da Agenda para realizar uma entrevista previamente marcada por telefone. Naquela ocasião fiquei alguns dias na

⁴⁵ Sobre a questão do poder do mediador, ver próxima seção.

⁴⁶ Coordenado pelo Prof. José Sergio Leite Lopes, do PPGAS/MN/UFRJ, o projeto de pesquisa intitulado “Agenda 21 e a construção da participação”, conta com as pesquisadoras Prof^a. Diana Antonaz, Prof^a. Gláucia Oliveira da Silva e a Prof^a. Rosane Manhães Prado. Em linhas gerais, trata-se de uma pesquisa sobre Agendas 21 locais e outras formas de participação da população em questões ambientais.

cidade, mas meu contato com a CSN se restringiu ao contato visual com a usina e às inevitáveis referências a ela feitas pelas pessoas com as quais conversava. Através das questões referentes à Agenda 21 de Volta Redonda, comecei a conhecer melhor a cidade e vivenciar as, até então só referidas, relações entre a usina e a cidade.

Quanto à CSN, a primeira pessoa por mim contatada foi o gerente geral de meio ambiente da companhia. Através de contatos telefônicos e por e-mail, nos quais fazia uma breve apresentação pessoal e da pesquisa que pretendia realizar, consegui agendar a primeira entrevista com aquele gerente, em setembro de 2002, no escritório do Rio de Janeiro, localizado na Torre do Rio Sul, posteriormente desativado. Tinha como trunfo o fato de fazer parte daquele grupo de pesquisa sobre Agendas 21, que já havia estabelecido contato com ele em anos anteriores. No dia agendado, eu e o coordenador daquela pesquisa, fomos até o escritório da CSN. Minha expectativa era a de estabelecer, de minha parte, um primeiro contato pessoal e de apresentar os objetivos da pesquisa sobre a Agenda 21 de Volta Redonda e da minha tese, mas aquilo que seria uma breve conversa se transformou numa entrevista muito rica. Naquela ocasião, falamos em fazer uma visita à usina, que, no meu caso, só foi acontecer passado mais de um ano da data dessa entrevista.

Após essa primeira entrevista, passei a ir a Volta Redonda para dar prosseguimento à pesquisa sobre a Agenda 21 de Volta Redonda, mas os contatos com a CSN não prosseguiram. O gerente geral de meio ambiente era, então, a única pessoa da CSN que conhecia. Mas, essa situação foi mudando lentamente porque, a propósito das questões da Agenda 21, fui estabelecendo contatos com alguns funcionários e ex-funcionários da CSN. Em outubro de 2002, durante uma semana que passei em Volta Redonda, fiz entrevistas com representantes do Sindicato dos Metalúrgicos e do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda. Alguns desses representantes eram funcionários da usina, outros eram ex-funcionários, outros ainda eram filhos de ex-funcionários. Naquela ocasião fui convidada pelo secretário do departamento de meio ambiente do Sindicato dos Metalúrgicos - que era o representante do sindicato na Agenda 21 e que também participava da Comissão Popular de Acompanhamento do TAC-Termo de Ajustamento de Conduta⁴⁷ da CSN - a participar de uma “reunião de bairro” que aconteceria no mês seguinte. Essa “reunião de bairro” fazia parte de um conjunto de reuniões organizadas pelo Sindicato e que contavam com a presença de

⁴⁷ O TAC será detalhadamente apresentado na seção 5 do Capítulo 6 desta tese.

um representante da CSN – em geral, o gerente geral de meio ambiente ou alguém por ele designado. A relação entre o Sindicato e a CSN, na realização dessas reuniões, foi descrita por um representante do Sindicato como uma “parceria” na qual cabia ao Sindicato entrar em contato com as associações de bairro, produzir material para a reunião e divulgar a realização da reunião. Até aquele momento, já haviam sido feitas sete reuniões e ainda estavam planejadas mais duas até o final daquele ano de 2002.

Assim foi que no mês de novembro, fui à reunião do bairro de Volta Grande IV – bairro que teve como origem um loteamento feito em terreno cedido pela CSN ao Sindicato dos Metalúrgicos⁴⁸. Realizada num CIEP do bairro, a “reunião” foi organizada como um seminário, intitulado *O Meio Ambiente, preocupação constante*, cuja mesa de abertura contou com a presença de representantes do Sindicato (incluindo o seu presidente), de presidentes de duas associações de moradores, de um deputado estadual, da diretora do CIEP, de um professor da FEVRE-Fundação Educacional de Volta Redonda e do gerente geral de meio ambiente da CSN. Como público, estavam presentes alunos e professores do CIEP, e moradores do bairro. Após breves apresentações dos membros da mesa, tiveram início as duas palestras do seminário: a do professor da FEVRE, sobre a questão dos recursos hídricos, e a do gerente da CSN, que fez uma apresentação voltada para a exposição dos projetos ambientais realizados pela CSN, mais especificamente aqueles referentes ao bairro de Volta Grande IV. Após as apresentações foi dada ao público a oportunidade de fazer intervenções e perguntas, que, na quase totalidade, foram dirigidas ao representante da CSN. Este reforçou a importância das reclamações e da participação popular na melhoria das questões ambientais. Destacou ainda a existência da *Linha Verde* da CSN, um telefone 0800, isto é, com ligação gratuita, canal de comunicação com a empresa, através do qual denúncias ambientais podem ser feitas pela população⁴⁹.

Aos poucos, durante o ano de 2003, fui retomando os contatos com o gerente geral de meio ambiente da CSN por e-mail. Alguns eram respondidos; outros não. Em determinado momento, ele solicitou que eu elaborasse e enviasse um pequeno projeto em que deixasse claros os objetivos da pesquisa e as informações necessárias para o estudo. Esse projeto seria por ele encaminhado para consulta à diretoria da CSN. Fiz o projeto e o encaminhei por e-mail. Os meses se passaram e nenhuma resposta quanto à

⁴⁸ Naquela ocasião, contei com a companhia do Prof. José Sergio Leite Lopes e da Prof^a. Diana Antonaz.

⁴⁹ A Linha Verde será detalhadamente apresentada no capítulo 3.

consulta. Eventualmente eu enviava um e-mail para saber se havia alguma resposta, mas fazia isso com muito constrangimento. Quando vi que não tinha mais tempo, que meu prazo não ia parar de correr, pensei que ou eu insistia ou desistia de vez da CSN, e decidi estabelecer contato com a secretária da Gerência Geral de Meio Ambiente (GGMB). Expliquei minha situação, encaminhei a ela todos os e-mails que havia enviado para o gerente geral. Em poucos dias, eu tinha uma visita agendada à usina.

Em agosto de 2004, entrei pela primeira vez na usina. Às 10 horas, um funcionário da CSN me aguardava no escritório central da empresa para me conduzir ao prédio da GGMB. Naquele dia o gerente geral de meio ambiente não pôde me receber e passei a manhã conversando com o gerente de meio ambiente. Foi quando manifestei minha intenção de passar o mês de janeiro em Volta Redonda e fazer a pesquisa na UPV.

Um acontecimento que considero decisivo quanto à minha inserção no campo foi o encontro com o gerente geral de meio ambiente da CSN no 1º Congresso Acadêmico sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente (CADMA), realizado entre os dias 10 e 11 de dezembro de 2004, na FGV-RJ. Eu havia inscrito dois trabalhos naquele Congresso e ambos foram aprovados, mas, ao verificar a programação do evento, localizei um nome que me pareceu ser o do gerente geral de meio ambiente, embora não houvesse nem indicativo de pertencimento à CSN. Fui verificar nas minhas anotações e confirmei a suspeita: era mesmo ele. O problema era que a sua apresentação seria no mesmo horário em que eu deveria apresentar um dos trabalhos, pois havia seções simultâneas. Naquele momento considerei mais importante assistir à apresentação e restabelecer um contato direto com ele do que fazer a minha apresentação. Creio que foi a decisão acertada. Assisti à apresentação de seu trabalho, mas a conversa que tinha imaginado não aconteceu. Após o final da seção, ele teve que se retirar. Ainda tive tempo de comentar que, em seguida, apresentaria um trabalho sobre a CSN e ele pediu que eu enviasse o trabalho por *e-mail* para que ele o lesse. Fiquei bastante desanimada e acabei não enviando o trabalho, imaginando que ele teria feito o pedido por uma questão de cortesia e que não teria realmente a intenção de lê-lo. Mas, dias depois, encaminhei por e-mail o convite para o lançamento do livro *A ambientalização dos conflitos sociais*, resultado de pesquisa da qual participei sobre participação da população no controle da poluição industrial. Volta Redonda, devido à presença da CSN, era uma dos casos pesquisados e, portanto, interessava diretamente ao gerente geral de meio ambiente. Aí veio mais uma esperança, seguida de decepção. Ele não

compareceu ao lançamento e, no dia seguinte, recebi sua mensagem dizendo que embora tivesse agendando o evento, um compromisso o havia impedido de ir. No final da mensagem, ele me pedia que enviasse o trabalho que apresentara no CADMA. Ainda desanimada, enviei o texto e, então, veio a grande surpresa. No dia seguinte ao envio, recebi um *e-mail* de duas páginas com comentários sobre o meu trabalho. Ele havia realmente lido e, ainda melhor, tinha gostado. Atribuo à leitura desse trabalho a minha entrada efetiva na usina. Acredito que esse paper, intitulado *O processo ambientizador e a etiqueta ambiental na CSN* (CORRÊA, 2004), me abriu as portas para o trabalho de campo na UPV, permitindo meu acesso à usina, aos seus funcionários e às informações que queria.

Retorno a Clifford (2002) e às suas reflexões sobre o trabalho de Maurice Leenhardt, para analisar a situação pela qual passei na busca de permissão para a pesquisa, incorporando agora também a dimensão das implicações da divulgação da pesquisa. No já citado caso de Leenhardt, ele demandava de seu informante, um chefe local, dados que revelariam nomes e relações que, se divulgadas, poderiam ser utilizadas politicamente, enfraquecendo, conseqüentemente, o poder daquele chefe. Isso explicava em parte a relutância do chefe para conceder algumas informações. Clifford revela que o momento da superação dos obstáculos e, ao mesmo tempo, do estabelecimento de confiança entre Leenhardt e o chefe foi quando ficou claro para o nativo que o pesquisador não usaria contra ele os fatos revelados. Guardadas as especificidades do caso em questão, acredito que também na minha pesquisa sobre a CSN um fator que influenciou no acesso à usina foi o temor de que a divulgação de informações pudesse ter reflexos negativos para a empresa e seus integrantes. A imagem da empresa e, por extensão, de seus dirigentes e funcionários estava implicada no caso da minha pesquisa. Uma situação no campo que deixou clara essa questão foi que a reação positiva ao meu artigo não foi a mesma reação que o gerente geral de meio ambiente teve em relação ao já citado livro *A ambientalização dos conflitos ambientais*⁵⁰, no qual o caso da poluição industrial de Volta Redonda é tratado. Naquele livro, os históricos problemas ambientais da CSN eram relatados em detalhes e ficavam muito mais expostos. Por alguns minutos, diante das observações do gerente geral de meio ambiente em relação à “linha” do livro, temi que os avanços no

⁵⁰ Como explicarei no item seguinte, foi a entrega desse livro que usei como pretexto para ligar para a GGMB e avisar ao gerente que eu já estava em Volta Redonda. Acredito que ele tenha entendido as entrelinhas da mensagem e, como resultado, consegui o agendamento de um encontro para que eu pudesse começar o campo na UPV.

acesso à CSN que tinha obtido com o meu artigo fossem por água abaixo; o que, por fim, não aconteceu. Aconteceu, no entanto, algo com que fico a imaginar se o meu mediador contava ou não. Me refiro a uma daquelas situações do trabalho de campo que Becker (1994) classificaria como “*bias*”, ou melhor, como uma das possibilidades de “acusação de *bias*” típicas das pesquisas nas ciências sociais: a simpatia pelo objeto e pelas pessoas pesquisadas. “Durante nosso trabalho, e sabe-se lá por que motivos particulares, sentimos uma profunda simpatia pelas pessoas que estamos estudando” (p. 124). Como não sentir, pelo menos, simpatia pelos gerentes e demais funcionários da usina que me concederam entrevistas, me indicaram outras pessoas a serem entrevistadas, me guiaram pela usina, me contaram histórias e me forneceram documentos e materiais diversos? Mesmo no caso daqueles em cargos de gerência que, num primeiro momento, estariam mais identificados com a empresa e poderiam ser vistos como agentes ou como representantes da fonte potencialmente poluidora. De que forma não imaginar que elas realmente acreditam naquilo que fazem, isto é, acreditam que seu trabalho e suas atividades têm como resultado a melhoria das condições ambientais na usina e, por extensão, em Volta Redonda?

Essa questão da simpatia pelas pessoas que fazem parte do universo que pesquisamos é reforçada se, como destaca James Clifford, os “dados” são entendidos não como coisas que são encontradas ou descobertas, mas como “algo dado” pelos entrevistados, como um elemento de um sistema de dádivas e contra-dádivas do qual participam pesquisador e pesquisados: “*uma pergunta desencadeia a troca; uma resposta institui uma dívida*” (CLIFFORD, 2002, p. 247).

II.4. Os primeiros passos em direção à UPV

No dia 10 de janeiro de 2005, cheguei em Volta Redonda. Me instalei em um hotel no bairro do Aterrado, comprei um jornal local, peguei um mapa no hotel e saí a pé para tentar me situar na cidade. No dia seguinte, pela manhã, liguei para a CSN e falei com a secretária do gerente geral de meio ambiente. Pedi que ela o avisasse que eu estava na cidade e que gostaria de conversar e lhe entregar um livro; o livro a cujo lançamento ele não fora. Saí para passear pela cidade. Estava especialmente interessada em ir ao Centro Cultural da Fundação CSN, pois havia visto no *Diário do Vale*, já referido jornal local, que havia uma exposição naquele centro cultural.

Quando caminhava de volta ao hotel, algumas horas depois do telefonema para a CSN, a secretária do gerente liga para meu celular e diz que ele me receberia naquele mesmo dia à tarde. Pelo telefone, recebi as orientações. Eu deveria ir ao escritório central, me identificar na recepção, pegar dois crachás – um para mim e outro para o meu carro, e aguardar um funcionário que iria me guiar até o prédio da Gerência Geral de Meio Ambiente.

Segui as orientações e chegando à GGMB fui conversar com o gerente geral. Levava o livro e uma lista de pedidos: entrevistas com funcionários da GGMB; contatos com o setor de Comunicação Social e com a Fundação CSN; visita à usina; e organograma da CSN. Após conversarmos por quase uma hora, o gerente geral pediu que sua secretária agendasse as entrevistas com algumas pessoas que ele me havia sugerido. Saí de lá com sete entrevistas e a visita à usina marcadas.

Cabe aqui, a propósito da intermediação desse gerente e de sua secretária no agendamento dessas entrevistas e da visita, retomar uma questão sugerida na seção anterior sobre o poder dos mediadores. Clifford (2002, p. 48) fala de um “controle nativo sobre o conhecimento adquirido no campo” que pode ser “considerável” e “mesmo determinante”. No meu caso, o estabelecimento da maioria dos contatos com outros funcionários da usina passou sempre pelo gerente geral de meio ambiente. Sua permissão para minha entrada diária na UPV também foi imprescindível, demonstrando seu poder de limitar e circunscrever minha circulação pela usina, meus contatos e, portanto, minhas observações e informações.

II.5. As formalidades no trabalho de campo na UPV

Claro está que a especificidade de um objeto se reflete no trabalho de campo, na maneira como se conduz a entrada e a atuação no campo, da mesma forma que o modo como se entra e se atua no campo são também reveladores desse objeto. Na caso de uma empresa, ao menos no caso da empresa que pesquisei, questões referentes à formalização da pesquisa são extremamente relevantes e marcam o campo de maneira acentuada. Proibições são explícitas, estão registradas, e burlá-las significa infringir códigos de conduta que precisam ser cumpridos. Sendo assim, as permissões, especialmente se são exceções, também precisam ser formalizadas e registradas. Na UPV, por exemplo, não é permitido entrar com gravadores, máquinas fotográficas ou

filmadoras. No primeiro dos dias que passei na usina, em janeiro de 2005, “inadvertidamente”, entrei com o meu gravador. Na verdade, eu já sabia da proibição, pois quando recebi por e-mail o agendamento da primeira visita que fiz à GGMB, em agosto de 2004, fui alertada quanto a essa proibição. Mas, não sei exatamente por que, naquele dia de janeiro, resolvi deixar o gravador na bolsa e entrei na usina sem problemas. Entrei, mas não saí com ele. Para evitar problemas, resolvi confessar que estava com um gravador na bolsa e a secretária da GGMB sugeriu que eu o deixasse lá, para evitar problemas na saída, uma vez que tinha entrado “ilegalmente” e que no dia seguinte retornaria para começar as entrevistas. Imediatamente ela enviou um e-mail para o chefe da guarda da UPV, solicitando uma autorização para que eu pudesse entrar com o gravador durante o período de uma semana. Mais tarde, se fosse preciso, a autorização seria estendida. Esse e-mail interno seguiu primeiro para o gerente geral de meio ambiente e, com sua aprovação, foi encaminhado para o funcionário responsável pela liberação. No dia seguinte, a secretária da GGMB me entregou a autorização, que era o próprio e-mail de resposta à solicitação impresso, e avisou que eu deveria andar sempre com essa autorização. Recebi dela também outras “dicas” sobre proibições na usina. A mais importante era a utilização de sapato fechado de couro. Havia ainda outra relativa à roupa: evitar camisetas e saias.

A utilização de crachá também ilustra a necessidade de formalização de minha presença no campo, isto é, na UPV. Durante o tempo em que estive na usina, andava com os dois crachás (um para mim e outro para o meu carro) que recebi no primeiro dia, na recepção do escritório central. Constantemente tinha que voltar à recepção do escritório central antes de entrar na usina a fim de renová-los. Esses mesmos crachás, pendurados na minha bolsa, foram vistos com espanto e admiração e lidos como sinal de poder (no sentido de ter conseguido entrar na empresa) por pessoas da cidade não ligadas à CSN.

II.6. Circulando na UPV

A CSN é a maior siderúrgica integrada da América Latina e a UPV produz anualmente mais de cinco milhões de toneladas de aço bruto. Por siderúrgica integrada entende-se uma empresa que realiza todas as atividades-meio necessárias à produção do aço (exploração de minas de minério de ferro, calcário e dolomita) e realiza toda a

produção em uma só usina; no caso da CSN essa usina é a UPV, que possui as seguintes unidades de produção: coqueria; sinterização; alto-forno; aciaria; lingotamento contínuo; laminação a quente; laminação a frio; zincagem; e estanhamento eletrolítico. Nos Anexos D e E há dois esquemas do fluxo da produção de aço – um simplificado e outro detalhado - que podem ajudar a compreensão das etapas do processo e das áreas da usina que são referidas e descritas nesta e na seção seguinte.

A UPV tem quatro entradas: a entrada Leste (em frente ao Estádio da Cidadania, no bairro do Aterrado); a entrada Oeste; a Passagem Superior ou entrada Sul (no bairro Vila Santa Cecília); e a entrada Norte (passando pela Ilha das Águas Cruas, no rio Paraíba do Sul – por esta só se entra a pé ou de bicicleta).

Embora a produção de aço não pare, operando 24 horas por dia através do esquema de turnos, o horário de trabalho na usina é de 7h30min às 17h15min, com intervalo de almoço entre 12h e 13h. Ali trabalham cerca de 15 mil pessoas – aproximadamente 7.800 funcionários da CSN e em torno de 7.000 contratados⁵¹. Alguns marcam ponto, outros não. Segundo comunicação pessoal de um funcionário, marcar ponto, ou não, é uma questão da posição ocupada na hierarquia da usina: até o nível técnico, inclusive, é preciso marcar o cartão de ponto; de analista para cima, não. Os relógios de ponto ficam em locais próximos às entradas da usina.

A pé ou de carro, para circular na usina é preciso seguir algumas regras. Convém também obedecer à sinalização de trânsito: placas com limites de velocidade, proibição de parar ou estacionar, indicações das saídas, etc. Para quem está a pé, atravessar na faixa de pedestres é a regra. Aquele que for pego pelos funcionários da Segurança atravessando fora da faixa, leva uma advertência e tem que assistir a uma palestra. Mas, se não houver ninguém olhando...

Outra forma de circular pela usina é usando as kombis da empresa que circulam internamente, em trajetos e horários pré-estabelecidos (principalmente nos horários de entrada, de almoço e de saída), transportando os funcionários. Também é possível requisitar uma kombi para se deslocar de um ponto a outro da usina, mas, devido ao reduzido número de veículos disponíveis, pode-se ficar muito tempo à espera de uma. Um meio de transporte bastante utilizado é a bicicleta. Muitos funcionários vão trabalhar pedalando e entram na usina com suas bicicletas. Existe um bicicletário, um

⁵¹ Com relação ao número de pessoas que trabalham na UPV, não consegui obter o número exato, apesar das várias tentativas. Sempre foi informado o número aproximado de funcionários da CSN e de contratados (empregados de empresas terceirizadas que atuam dentro da usina).

galpão onde elas podem ser guardadas, e pontos de estacionamento para bicicletas. É comum ver funcionários circulando de bicicleta pela usina, que possui inclusive uma ciclovia. Dias após essa visita à usina, encontrei em um livro de um historiador de Volta Redonda a seguinte referência à grande quantidade de bicicletas na cidade:

Em meados de 1948, Volta Redonda já é a “Cidade das bicicletas” – o meio de transporte utilizado pela maioria dos seus habitantes. Naquele ano, a CSN importa da Inglaterra e revende aos seus empregados as famosas bicicletas “Phillips” e “Raleigh”, que são o orgulho e o sinal de “status” dos seus proprietários. (BEDÊ, 2004).

Logicamente Volta Redonda não é mais aquela cidade que era em 1948; a cidade cresceu, ganhou bairros e ruas movimentadas, e muitas bicicletas foram substituídas por ônibus e carros na preferências de seus habitantes, mas, no interior da usina, entre os operários, continua a ser um meio de transporte muito utilizado.

Também é possível usar carros particulares no interior da usina. Os funcionários que desejam entrar com seus carros precisam pedir uma autorização, mas é preciso que os carros tenham seguro, pois a CSN não se responsabiliza por danos que venham a ocorrer com os carros dentro da usina.

As ruas da usina têm nomes oficiais, como por exemplo: Estrada Central, Rua W-44 e Rua W-66; mas, ruas e prédios são mais conhecidos por seus apelidos. O prédio da GGMB é conhecido como *Bateau Mouche*. Há três versões para esse apelido: a primeira diz que ali só tinha gente velha e feia; a segunda diz que a origem do apelido está no formato quadrado do prédio; e a terceira versão surgiu porque se comenta que todo departamento que se instala naquele prédio “afunda”. O *Beco do Bodão* é um local bastante conhecido na usina. Bodão era um funcionário que trabalhou por 32 anos na CSN, tendo se aposentado em 2001. De acordo com o *Jornal da CSN*, era um dos “*personagens mais conhecidos da UPV*”. O local onde sempre trabalhou ganhou seu nome. O beco começa entre as linhas de estanhamento eletrolítico e vai até as linhas de recozimento contínuo, na Gerência Geral de Folhas Metálicas (GGFM). Há também o *Beco das Moças*, onde trabalham as funcionárias responsáveis pelo controle de qualidade das folhas de flandres, conhecidas como “*vira-latas*”.

Apesar das cores escuras predominarem na usina, muitos equipamentos são coloridos. Existe um código de cores que segue as regras da ABNT. Laranja para ácidos; roxo para alcalinos; verde para água; azul para ar comprimido; amarelo para gás de coqueria; preto para óleo combustível; vermelho para água de incêndio; e assim por diante.

Uma presença que me chamou a atenção foi a das santas nos jardins da usina. A prática de colocar essas imagens de Nossa Senhora Aparecida foi iniciativa dos funcionários e há várias espalhadas pela usina. Outros elementos “decorativos” presentes na usina são as placas comemorativas que registram as visitas e as inaugurações de equipamentos feitas por Presidentes da República. No alto-forno nº. 3, há uma placa da visita de Ernesto Geisel. Na laminação a quente, uma pela visita de João Figueiredo. No *show-room* de embalagens, num espaço destacado no final das linhas de estanhamento eletrolítico, uma placa comemorativa da visita de Fernando Henrique Cardoso.

Com relação ao vestuário, existem algumas regras a serem seguidas. A primeira é a da utilização de sapatos fechados de couro. Sandálias, chinelos e tênis são proibidos e essa regra vale para todos aqueles, funcionários ou não, que entram na usina. Dependendo do local em que se trabalhe ou que se vá visitar, é necessário usar os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual). Capacete, óculos, botas, protetor auricular, luvas, camisa de mangas compridas, etc. são obrigatórios em várias partes da usina. A CSN possui uniformes para seus funcionários e vários modelos já foram utilizados ao longo dos anos⁵². Hoje, o uniforme básico é composto de calça azul marinho e camisa de uma cor que eu definiria entre o bege e o cinza. Quanto às roupas comuns, para o caso dos funcionários que não exerçam atividades em que o uniforme seja obrigatório, a recomendação mais forte é para que as mulheres evitem camisetas e saias.

Quanto à alimentação, existem na usina 14 restaurantes que servem refeições aos funcionários. Há um desconto em folha de pagamento pelas refeições. Segundo comunicação pessoal de um funcionário, atualmente o desconto é de cerca de 80 centavos por refeição. A comida é feita na usina por uma empresa terceirizada e há alguns tipos de refeição: a comum (*self-service*), o prato-show (que precisa ser solicitado ao restaurante com antecedência) e a refeição *light/diet*. Não é obrigatório que a alimentação seja feita na usina; os funcionários podem sair durante o almoço e se alimentar em restaurantes da cidade.

⁵² Até o início de 2004, havia diferentes cores de calça: verde para os funcionários de operação e área de apoio; azul para o pessoal do setor administrativo; marrom para os funcionários do setor de manutenção. Outros uniformes foram utilizados antes desse. Uma das histórias que ouvi foi a de que, durante algum tempo, a diferença hierárquica era transportada para a qualidade dos tecidos dos uniformes. O tipo e a qualidade dos tecidos melhoravam em função do cargo ocupado. Para os cargos mais altos, um tecido melhor; para os cargos hierarquicamente inferiores, tecidos de pior qualidade.

Completando os equipamentos urbanos da “cidade” UPV, abaixo da Passagem Superior encontra-se o Corpo de Bombeiros da CSN, formado por bombeiros civis e funcionários da empresa. A CSN conta também com quatro postos médicos e uma emergência, além de uma biblioteca – que está sob a responsabilidade da Gerência de Tecnologia da Qualidade⁵³. Por fim, há um espaço de convivência chamado de SOM, uma espécie de praça onde se encontram caixas eletrônicas de diversos bancos (Itaú, Real, Santander, Bradesco), um restaurante e pequenas mesas com bancos de cimento. Fora do espaço da UPV existem mais dois prédios da CSN em Volta Redonda: o Centro de Pesquisas e o antigo Escritório Central. O primeiro é menor e mais discreto, sendo pouco referido ou conhecido; mas o segundo, mesmo tendo sido esvaziado e com as perspectivas da sua total desocupação e desativação, é um marco na cidade. A desativação do antigo escritório central da CSN teve início no período em que Maria Silvia Bastos Marques esteve na direção da CSN. Segundo comunicação pessoal do gerente geral de meio ambiente, esse processo de esvaziamento do prédio foi intencional para marcar a mudança da CSN. A intenção era demonstrar a passagem da “cidade da empresa” para a “empresa da cidade”. Como um símbolo de poder, o prédio estava fortemente ligado à “época dos generais”, quando “as pessoas iam lá para beijar a mão da diretoria”. Hoje, o prédio está praticamente esvaziado, restando apenas o setor de informática que precisa da sala-forte que guarda os servidores (computadores). Embora quase vazio, o símbolo continua de pé, se destacando na paisagem urbana do bairro Vila Santa Cecília. Além disso, a questão econômica permanece, pois os custos de sua manutenção são muito altos, e a busca de novas utilizações para o prédio está aberta.

⁵³ Assim como já foi referido em relação aos meus crachás, o meu acesso à biblioteca da CSN foi visto também como um indicativo de uma condição diferenciada de certo poder, uma vez que, desde que a biblioteca passou a ocupar um espaço no interior da UPV, o acesso por pessoas de fora da CSN não está sendo permitido. Antes de ocupar o atual espaço, a biblioteca ficava no Centro de Pesquisa, um prédio próximo ao prédio do antigo Escritório Central. Chegar à biblioteca, que fica no meio da usina, foi realmente muito complicado para mim. Na Gerência Geral de Meio ambiente as pessoas não sabiam como chegar lá e eu só consegui chegar graças a uma carona que dei ao gerente de qualidade que, coincidentemente, estava na gerência de meio ambiente naquele dia. Descobri a existência da biblioteca numa entrevista com um funcionário da Gerência de Qualidade Total que me sugeriu que eu fizesse uma consulta ao acervo, especialmente aos jornais da CSN. A autorização para minha consulta foi dada pelo gerente geral de meio ambiente.

II.7. Uma visita guiada pela UPV

Por sugestão do gerente geral de meio ambiente, participei num sábado do mês de janeiro de 2005, de uma visita guiada à UPV. As visitas guiadas fazem parte das tarefas do setor de Comunicação Social. Naquele dia, o grupo era o da Associação de Aposentados e Pensionistas de Volta Redonda, mas também são periódicas as visitas para familiares de funcionários e para grupos de estudantes.

Cheguei ao Escritório Central pouco antes das 8 horas. Já no estacionamento, onde deixei meu carro, avistei um ônibus de turismo que supus ser o veículo que seria utilizado para conduzir o grupo. Após me identificar, enquanto aguardava, junto com outras pessoas que participariam da visita, a chegada do funcionário da CSN, ouvi a seguinte conversa entre uma senhora e um rapaz sentados ao meu lado:

- “*Sabe que da última vez que vim eu fiquei três dias com dor de cabeça?*”

- “*É? Mas aqui já foi pior.*”

Registrei esse breve diálogo como um indício de que as questões ambientais poderiam surgir durante a visita, confirmando a minha previsão de que tão interessante quanto conhecer a usina, seria ficar atenta às conversas dos visitantes.

Após meia hora de espera, nos dirigimos ao interior do prédio por uma entrada ao lado da recepção. Seguimos até uma ante-sala no segundo andar, onde nos deparamos com grandes painéis com fotos da usina. Um senhor me fez o seguinte comentário: “*Tem muita coisa azul na CSN*”. Prestei mais atenção e, realmente, a cor azul predominava naquele ambiente: chão, portas, cadeiras. Formamos uma fila para assinarmos um *Termo de Responsabilidade*⁵⁴ e pegarmos os EPIs necessários para a visita (capacete, óculos de proteção e protetor auricular), e, em seguida, entramos no auditório Benjamin Steinbruch. Ali, o funcionário responsável pela visita, após uma “revista” para se certificar de que todos estavam com calçados adequados, falou sobre a CSN. Sobre meio ambiente, destacou os mais de 250 mil reais gastos em dois anos⁵⁵ e a certificação ISO14001 da UPV. Assistimos, então, a um vídeo sobre os procedimentos de segurança na UPV (“*Segurança. Aqui é pra valer!*”). O vídeo também destacava algumas questões ambientais (“*A CSN é uma empresa ambientalmente responsável*”),

⁵⁴ Esse Termo de Responsabilidade deixava claras algumas regras básicas como a proibição da entrada de menores de 14 anos, filmadoras, máquinas fotográficas ou celulares com recurso fotográfico. A necessidade de usar sapato de couro, bem como a proibição de usar tênis, bermuda ou camiseta.

⁵⁵ Ele se referia aos gastos do TAC-Termo de Ajustamento de Conduta, sem mencionar o termo. Essa questão referente ao TAC será retomada e melhor explicada no próximo capítulo.

como a coleta seletiva de lixo em algumas áreas da usina e a certificação ISO14001. Ao final do vídeo (que tinha duração de menos de 10 minutos), o funcionário se certificou de que todos haviam entendido os procedimentos de segurança que deveríamos adotar. Alguns avisos complementares foram dados: *“Ninguém precisa ter medo.”* e *“Não coloquem a mão em nada.”* foram os que mais me chamaram a atenção. Assistimos a um segundo vídeo em que eram apresentados: imagens históricas da UPV; relatos sobre a privatização; imagens e explicações sobre o processo produtivo; e as aplicações do aço. Após a exibição dos dois vídeos, voltamos à ante-sala para um lanche. Reparei que as garrafas térmicas também eram azuis.

Passava das 9h30min quando finalmente saímos de ônibus para a visita. Entramos na usina pela entrada Leste (foto no Anexo A), pois seguiríamos o fluxo da produção e aquele era o ponto inicial. Tal como nos *city tours* dos pacotes turísticos, nosso guia ia ao lado do motorista e, usando um microfone, passava informações básicas sobre a usina (3.800 metros de comprimento, 1.700 metros de largura nos pontos extremos, etc.), apresentando os pontos mais importantes da usina e explicando o processo de produção do aço. Seguindo o fluxo produtivo, começamos avistando os pátios de carvão e de minério de ferro e chegamos à Coqueria, unidade onde o carvão é transformado em coque. Saltamos do ônibus para assistir a um desenformamento de coque. Registrei os seguintes comentários sobre a cena vista:

- *“É um fogo danado!”*
- *“É muita calor!”*
- *“Que cheiro ruim, né?”*

Mas os comentários mais interessantes foram de uma senhora, ao ver os funcionários que realizavam aquela tarefa:

- *“Coitado de quem fica lá! É por isso que tem homem que chega em casa e quer dormir. Fica cansado, né? Com essas roupas, esse calor e ainda com sol.”* Subimos no ônibus e seguimos em direção à área dos alto-fornos, unidades que produzem o ferro-gusa – o *“o coração da usina”*, segundo um engenheiro da GGMB. Paramos em frente ao AF-3 (alto-forno nº. 3), mas não pudemos saltar, pois as visitas estavam temporariamente suspensas naquele local⁵⁶. De dentro do ônibus vimos alguns

⁵⁶ Segundo fui informada, as visitas foram suspensas devido à recente reforma do AF-3 e das mudanças que estavam sendo feitas para melhorar as condições de visitação. Parece que essas mudanças têm a ver com um acidente que aconteceu com um visitante que pisou em um prego.

dos 17 carros-torpedo⁵⁷ em uso. Houve uma referência à construção do AF-4 e à questão política envolvida nessa construção que gerou risos entre os visitantes. Registro mais um diálogo, desta vez do casal que estava sentado nos bancos atrás de mim.

- “*Que fumaça!*” (homem)

- “*É vapor d’água!*” (mulher)

- “*Isso mata até cachorro! É poluição!*” (homem)

- “*Não é poluição nada! É vapor d’água! A fumaça preta é que é poluição!*”

(mulher)

A discussão se encerrou, mas, apesar da distinção que era tão nítida para a mulher, não me pareceu que o homem tivesse sido convencido de que aquilo que via não era poluição.

Sáimos da área do AF-3, passamos pela SOM (uma área de convivência), pelo Corpo de Bombeiros e chegamos na área de Aciaria, unidade que converte o ferro-gusa em aço. Ali, depois dos reiterados avisos do nosso guia para que lhe obedecêssemos, pois se tratava da área mais perigosa que visitaríamos, descemos do ônibus mais uma vez e entramos na Aciaria, um lugar realmente assustador que, para mim, pareceu um vale de pequenos vulcões. Foi o pior momento da visita. As pessoas sentiram medo e houve um momento de susto – eu diria mesmo que um princípio de pânico – quando o aço ainda líquido e borbulhante era despejado de um equipamento para outro, fazendo com que o ambiente ficasse ainda mais quente e deixando à mostra a “lava” de aço líquido. Alguns queriam sair logo dali. Já na segurança do ônibus, os comentários passaram a ter um tom mais descontraído. Uma das visitantes não escondia seu temor e afirmava: “*Eu não quero um passeio desse mais não. Pra entrar naquela área ali, não*”. Ela revelou que seu marido, que havia trabalhado na Aciaria, dizia que era perigoso⁵⁸. Uma visitante que já tinha feito a visita outras vezes avisava: “*Vocês não viram nada!*”, ao que outra completou: “*A partir do momento que entra aqui, tem perigo.*”.

Seguimos para a Laminação, setor em que o aço, já transformado em placas sólidas, é comprimido a fim de que a espessura das peças seja reduzida, tal como numa máquina de preparar massa de macarrão. O desconforto entre os visitantes era visível;

⁵⁷ Carros-torpedo são equipamentos, em formato de torpedo, que transportam o ferro-gusa produzido nos alto-fornos até o setor seguinte da produção, a Aciaria.

⁵⁸ Mais tarde essa visitante me contou que “*a hora de mais medo foi a hora que a panela virou*”, justamente o momento citado em que houve o princípio de pânico.

todos suavam muito devido ao intenso calor do local. Quando retornamos ao ônibus, com ar condicionado, vários suspiros de alívio foram ouvidos. Passando pela zona oeste da usina, chegamos às unidades de Estanhamento Eletrolítico, onde, repetindo a rotina dos *city tours*, saltamos do ônibus mais uma vez. Andamos por entre as Linhas de Estanhamento Eletrolítico números 5 e 6 (LEE-5 e LEE-6), onde uma camada de estanho ou cromo é depositada sobre a superfície das folhas metálicas. Numa grande placa naquela área se lia: “*O mercado é mais forte quando a embalagem é de aço.*”. Por fim, chegamos ao Show-room de Embalagens, onde ficam expostas várias embalagens de produtos bastante conhecidos e presentes no nosso cotidiano, especialmente produtos alimentícios.

Seguimos para o almoço⁵⁹ em um dos restaurantes da UPV que, nos sábados em que há visitaçã, fica reservado exclusivamente para os visitantes. Era o restaurante mais próximo à GGMB, onde eu já havia almoçado durante a semana, a *Cantina n.º. 4*⁶⁰. Mas, desta vez, pude perceber os detalhes do restaurante: um prédio de um andar, equipado com ar condicionado, que por fora é de tijolo aparente e por dentro tem chão, teto e paredes brancos. Duas paredes são vidraças que permitem uma ampla visão do exterior. As mesas têm quatro lugares e são de metal com tampo de granito; as cadeiras também têm pés de metal e assento azul. Há dois tipos de bandeja: as de metal, peça única com divisões para os alimentos, e as de plástico azul, sem divisões, para usar com prato. Próxima à porta de saída, há uma mesa com café e um livro de sugestões. Do lado de fora do restaurante há um painel azul para a fixação de avisos, árvores e lixeiras.

Terminamos o almoço por volta das 13h30min e retornamos ao ponto de onde havíamos partido – o escritório central. Ali, devolvemos os EPIs e nos despedimos.

II.8. Saindo do campo

Durante o período em que realizei o trabalho de campo acumulei uma quantidade considerável de material sobre a CSN. Muito desse material produzido pela própria empresa, como já foi apontado, foi captado pela Internet, mas, boa

⁵⁹ No caminho para o restaurante vi uma das já referidas imagens de N. Sra. Aparecida numa redoma em formato de pirâmide.

⁶⁰ Só na saída do almoço percebi uma placa de identificação do restaurante: *Cantina n.º. 4.*

parte foi recolhida durante o mês de janeiro de 2005, quando pude “freqüentar” a usina. Entre o material cedido pela CSN, destaco os jornais internos (*Jornal da CSN*), os folders e materiais de divulgação (interna e externa), e as apostilas de treinamento de funcionários, fontes importantes de diversas informações.

Após aquele mês de janeiro, retornei outras vezes a Volta Redonda, mas só voltei a entrar na UPV mais uma vez, em fevereiro de 2005, quando fui entrevistar o coordenador de comunicação corporativa da CSN. Em maio daquele ano, estive mais uma vez na cidade para ministrar aulas no programa de pós-graduação da UniFOA-Centro Universitário de Volta Redonda. Em outras ocasiões retornei para realizar entrevistas, mas nessas ocasiões já não ficava muitos dias; apenas o tempo de fazer as entrevistas, encontrar um ou outro conhecido e circular rapidamente pela cidade. Assim, o campo foi rareando e, já em 2006, voltei apenas para fazer algumas fotografias da cidade que ilustram esta tese.

Mas, em tempo de Internet, a distância física do campo não significa necessariamente a saída completa dele. É claro que não estou sugerindo a substituição da presença no campo por uma “presença virtual”, mas creio que o uso da Internet pode auxiliar o pesquisador a ficar a par daquilo que acontece no campo na sua ausência. Já tendo feito os primeiros contatos ou uma parte do trabalho de campo, estar a par de um evento, por exemplo, pode ser importante para agendar novas idas ao campo ou para tomar conhecimento de pessoas ou lugares até estão desconhecidos pelo pesquisador. No meu caso, a consulta a dois jornais locais *on-line* – *Aqui*⁶¹ e *Diário do Vale*⁶² – substituiu, muitas vezes, um aviso ou uma informação que uma pessoa local (um contato, um entrevistado) poderia ter me dado por telefone quando eu já não estava mais fisicamente no campo. Como eu passava alguns meses sem procurar determinada pessoa, percebi que o acompanhamento que fazia via Internet muitas vezes me valia durante os contatos informais e as entrevistas para mostrar aos entrevistados certo conhecimento sobre coisas importantes relativas à cidade ou à CSN. Tentava suprir, ainda que de forma parcial e limitada, meus períodos de ausência com um acompanhamento à distância. Quando dei por encerrado o campo, ou melhor, as idas a Volta Redonda, procurava me manter informada consultando, com periodicidade bastante variada, os jornais locais *on-line*. Consultando esses jornais pela Internet fiquei sabendo, entre tantas outras coisas, da presença do

⁶¹ <http://www.jornalaqui.com.br>

⁶² <http://www.diarioon.com.br>

presidente da CSN no programa Roda Viva, da TVE (em 27 de junho de 2005); da condenação da CSN a reparar danos ambientais do passado, feita por uma juíza federal (em julho de 2005); da explosão do alto-forno n.º 3 da UPV (ocorrida em 22 de janeiro de 2006); e da festa dos 65 anos da CSN (realizada em abril de 2006). E foi dessa maneira que a saída do campo foi se dando aos poucos: primeiro fisicamente; depois virtualmente.

CAPÍTULO III. O PROCESSO AMBIENTALIZADOR E A ETIQUETA AMBIENTAL NA CSN

A temática do meio ambiente adquiriu, nas últimas décadas do século XX, relevância significativa como tema de várias disciplinas e áreas do conhecimento científico, impulsionada, entre outras coisas, pela crescente divulgação da situação de deterioração ambiental, seja das áreas naturais ou dos centros urbanos, que implica diretamente na qualidade de vida das populações (FERREIRA; VIOLA, 1996; HERCULANO, 2000; PÁDUA, 1987). O meio ambiente constitui um terreno privilegiado para uma reflexão sobre a emergência de novos discursos e de novas formas de manifestação, obrigação e responsabilidade, tratando-se de um tema complexo que superpõe domínios de competências muito diversas e, em grande parte, interesses divergentes de grupos sociais (FABIANI, [199-?]).

Palavras como poluição e meio ambiente, a partir da década de 1970, e num ritmo e quantidade crescentes desde então, passaram a estar presentes nos meios de comunicação de massa, na educação, na publicidade, na política, enfim, em vários âmbitos do cotidiano da sociedade contemporânea (com mais ou menos intensidade, variando de uma coletividade para outra), inclusive, no universo empresarial. Entretanto, como argumenta Lopes et al (2000), meio ambiente e questão ambiental são noções que propiciam diferentes interpretações e apropriações. Mais do que isso, ainda segundo o mesmo autor,

a variedade de significados característicos do discurso e prática ambientais permite a observação de sua apropriação diferencial, e segundo interesses diversos, por agentes governamentais, representantes de associações de bairro, industriais e trabalhadores. A construção social e cultural das noções de risco e poluição passa por variações segundo diferentes inserções na sociedade, como por exemplo em função da profissão. Os empresários, que freqüentemente são os agentes poluidores, se adequam e adaptam o discurso ambiental segundo sua posição social: de um lado colocam a poluição e o risco como necessários ao desenvolvimento e controláveis por disposições técnicas e tecnológicas; de outro lado, também adequam e reciclam tanto o seu discurso quanto a sua prática conforme as exigências de ações “ambientalmente corretas” (LOPES et al, 2000, p. 4).

As questões relacionadas ao meio ambiente têm ocupado cada vez mais um espaço que, há apenas poucas décadas, não se imaginava possível: o setor empresarial, setor que se adapta a fim de construir suas práticas e seus discursos ambientais a partir da alteração, revisão e apropriação seletiva das idéias originárias de outros segmentos da sociedade, notadamente daqueles setores ligados ao movimento ecológico/ambiental/ambientalista. Essa apropriação se fez no sentido de adaptar as idéias mais radicais do movimento, fazendo com que o seu potencial transformador das relações capitalistas fosse “imobilizado”, ficando restrito a algumas pequenas parcelas do movimento e criando novos discursos ambientais compatíveis com o capitalismo. Esses discursos, culturalmente construídos, podem assumir formas diversas e representar diferentes setores sociais, inclusive o setor empresarial – justamente aquele mais responsabilizado pela degradação ambiental e a crise ecológica. Os discursos ambientais empresariais lançam luz sobre as novas formas e os novos sentidos e significados que vêm sendo atribuídos a meio ambiente e a sua preservação. Esses novos significados são relacionados a imaginários e práticas que se refletem nos conceitos criados nas duas ou três últimas décadas e que vêm sendo amplamente divulgados e utilizados nos discursos que reciclam as idéias e práticas do movimento ecológico.

Em outras palavras, as empresas passam por uma ambientalização. O primeiro passo parece ser, então, definir o termo “ambientalização”.

III.1. A ambientalização e a etiqueta ambiental

Ambientalização significa o processo de aparecimento e adoção, por parte de um grupo social ou sociedade, de um conjunto de valores e práticas referentes aos cuidados com o meio ambiente⁶³.

O sufixo [ização] (...) indicaria um processo histórico de construção de novos fenômenos, associado a um processo de interiorização pelas

⁶³ Neste sentido, seria possível falar da ambientalização de uma série de setores da sociedade; por exemplo, dos meios de comunicação. Mais especificamente, a título de ilustração, se poderia falar da ambientalização do Jornal Nacional, da TV Globo, na medida em que o tema “meio ambiente” entrou progressivamente na pauta daquele telejornal. Atualmente, é rara a edição em que não haja, pelo menos, uma reportagem ou mesmo uma pequena notícia sobre um fato que faça referência às “questões ambientais” – lixo, reciclagem, poluição industrial, saneamento, desmatamento (do Cerrado, da Mata Atlântica, da Amazônia), efeito estufa, buraco na camada de ozônio, poluição nas grandes cidades, o problema da água, etc. A lista é extensa e vai dos problemas mais localizados aos de caráter global.

pessoas e pelos grupos sociais – e, no caso da “ambientalização”, dar-se-ia uma interiorização das diferentes facetas da questão pública do “meio ambiente”. Essa incorporação e essa naturalização de uma nova questão pública poderiam ser notadas pela transformação na forma e na linguagem de conflitos sociais e na sua institucionalização parcial (LOPES et al, 2004, p. 17).

Aqui, pretendo mostrar que as empresas, ao passarem por essa *ambientalização*, estariam tomando parte e vivenciando uma nova espécie de processo civilizador: o processo ambientalizador. Nesse processo, sociedades e empresas (vistas como elementos da sociedade) passariam a adotar novos padrões de comportamento – uma nova etiqueta.

A inspiração para abordar, através do conceito de etiqueta, as transformações pelas quais as empresas em geral – e, em particular, a CSN – passaram nos últimos anos veio da idéia apresentada por Lopes (2004) que, em um trabalho sobre Volta Redonda, fala da ambientalização dos conflitos sociais e trabalhistas naquela cidade. Quase no final daquele texto, o autor, de forma original, utiliza a idéia de etiqueta presente nas obras de Elias (1994a; 1994b) para analisar a forma pela qual essa ambientalização pode, para além dos conflitos trabalhistas, ser pensada em termos de um comportamento que deve ser seguido pelos membros de uma sociedade. A etiqueta é, neste sentido, um padrão a orientar os comportamentos e as atitudes no convívio social. O autor fala especialmente da função da educação ambiental e das palestras⁶⁴ promovidas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda em parceria com a CSN como o veículo de disseminação dessa nova etiqueta. Nas suas palavras:

A observação do programa de educação ambiental da Agenda 21 nas escolas já bem disseminado, por um lado, e as palestras esporádicas do sindicato, por outro, nos fizeram lançar a hipótese de que essas práticas exercem sua atratividade para os indivíduos na medida em que são passados desta forma preceitos de conduta cotidiana, maneiras mesmo em que se tornaram uma questão pública recentemente, que podem ser analisadas como formas equivalentes à difusão dos manuais de etiqueta durante o Renascimento, analisado por Norbert Elias como uma forma de construção do auto-controle dos comportamentos e das emoções, depois naturalizados como modos de comportamentos eternos e atemporais. As maneiras corretas de usar e economizar a água, de dispor e manejar o lixo, são formas de comportamento individualizantes equivalentes ao correto uso do garfo ou das maneiras de se comportar à mesa (LOPES, 2004, p. 20-21).

⁶⁴ As palestras a que me refiro foram proferidas no contexto das “reuniões de bairro”, organizadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda entre os anos de 2002 e 2003, referidas no capítulo anterior.

Lembro-me mesmo de estar presente a uma dessas reuniões, num bairro popular de Volta Redonda, quando uma moradora presente se levantou para manifestar sua indignação com os vizinhos que lavavam as calçadas de suas casas utilizando mangueiras para empurrar a sujeira em vez de usarem vassouras. Acusando o desperdício de água, essa moradora solicitava um canal para que tal comportamento fosse denunciado e punido, o que nos remete ao fenômeno, descrito por Norbert Elias, do aumento da coação exercida por um indivíduo sobre outro, enfatizando a exigência do “bom comportamento”. No caso relatado, o bom comportamento ambiental ou, para utilizar uma expressão mais conhecida, o comportamento “ecologicamente correto”.

Criam-se, então, parâmetros para a classificação daquilo que é o correto e, por analogia, das outras maneiras consideradas desviantes. Aquele indivíduo que não se adequa aos padrões ambientalmente corretos é, portanto, considerado desviante; pelo menos, no que se refere ao meio ambiente. Essa mesma idéia de etiqueta, como um padrão de comportamento a ser seguido por ser considerado o padrão correto, do meu ponto de vista, valeria também para as empresas. Haveria, assim, um padrão correto de comportamento, em relação às questões ambientais, tanto do ponto de vista de uma postura de seus administradores e funcionários quanto do processo de produção, que se espera seja seguido pelas empresas.

Se é justamente dessa idéia de etiqueta, que remete aos trabalhos de Elias e Lopes, que parto para fundamentar as análises do caso CSN, gostaria de sugerir uma outra forma de utilizar a palavra etiqueta quando se trata do meio ambiente no âmbito empresarial. Trata-se de falar em etiqueta num outro sentido: etiqueta como marca, rótulo, selo; etiqueta como algo que se cola, se adiciona a um produto. No caso, é o meio ambiente a própria etiqueta. São o aço da CSN e a própria CSN que ganham essa etiqueta ambiental, através dos certificados e selos ambientais que podem ser colados/carimbados, no plano físico, nos produtos ou, num plano mais abstrato, à imagem da empresa.

Do meu ponto de vista, creio, portanto, que existem duas formas possíveis de, inicialmente inspirada por Lopes, falar em etiqueta em termos ambientais. Etiqueta como comportamento padrão a ser seguido – como uma nova maneira de uma empresa produzir e se comportar perante o mercado e a sociedade – e etiqueta como rótulo ou marca – algo que pode ser colado aos produtos e serviços produzidos (como as etiquetas de roupa, por exemplo) ou mesmo aderido à imagem da empresa (os certificados e certificações ambientais, como ISO14000, selo verde, rotulagem ambiental, etc.).

A seguir, retomo o trabalho de Norbert Elias que, para além da idéia de etiqueta, será importante para entender o que chamo de processo ambientizador a partir da idéia de processo civilizador.

III.2. O processo civilizador e o processo ambientizador

O processo ambientizador será aqui tomado e entendido como um tipo particular de processo civilizador que se traduz numa onda “ambientizante” que inunda vários campos da vida social, a partir de um dado momento. Tomada como resultado de um tipo de processo civilizador, a ambientização das empresas seria melhor entendida através da utilização da expressão processo ambientizador. Assim, se a civilização pode ser entendida como o resultado – ou como o próprio desenvolvimento – do processo civilizador, a ambientização seria, por analogia, o resultado – ou o próprio desenvolvimento – do processo ambientizador.

Mas, é preciso fazer uma ressalva quanto à maneira como estou me apropriando das idéias de Elias, no que tange às diferenças e/ou limitações para a utilização dos conceitos de processo civilizador e de civilização para o caso de um estudo como este, que trata da introdução das questões ambientais no universo das empresas.

Essa ressalva parece fazer sentido especialmente porque Elias trata da “civilização dos costumes”, do surgimento e adoção de novos modos de conduta dos indivíduos no âmbito da vida privada. Nesse processo civilizador, é fundamental a idéia de autocontrole, ou seja, de um mecanismo que “visava a prevenir transgressões de comportamento socialmente aceitável mediante uma muralha de medos profundamente arraigados” (p. 196, grifos meus). Elias fala de civilização como algo que pressupõe o autocontrole psicológico dos membros de uma sociedade, ou melhor, que pressupõe o estabelecimento de um “cego aparelho automático de autocontrole”. O caráter psicológico do processo civilizador é reiterado em diversas partes da obra, através das referências aos impulsos, às paixões e às pulsões. O processo civilizador seria, assim, o “controle das pulsões”, a “inibição das paixões”, a “modelação dos sentimentos”. Enfim, em *O processo civilizador*, fica patente a importância atribuída por Elias àquilo que ele chama de “constituição psicológica” (a “constituição psicológica das pessoas”), e este nível psicológico não me parece passível de ser utilizado para o meu

objeto: as empresas⁶⁵. Portanto, é preciso reconhecer que, ao tratar da incorporação das questões ambientais pelas empresas, algumas especificidades do processo civilizador têm que ser relativizadas.

Sintetizando, para o caso de empresas – de ambientalização das empresas – estaria usando “processo civilizador” *lato sensu*, ou melhor, como uma analogia, me apropriando de forma bastante ampla das idéias de processo civilizador e de civilização; idéias aqui utilizadas como instrumentos para entender um fenômeno que se desenvolve sim no âmbito da sociedade ocidental (tal como o processo civilizador), mas procurando entendê-lo prioritariamente no âmbito empresarial.

Quanto à noção de civilização, Elias afirma que este é um conceito que pode se referir a uma grande variedade de fatos, tais como: o nível de tecnologia; o tipo de maneiras; o desenvolvimento dos conhecimentos científicos; as idéias religiosas; os costumes; a maneira como homens e mulheres vivem juntos; a forma de punição pelo sistema judiciário; o modo de preparar os alimentos; etc. Além disso, para ele, “não há nada que não possa ser feito de forma ‘civilizada’ ou ‘incivilizada’” (ELIAS, 2004b, p.23). Portanto, assumo que a produção (no caso da CSN, a produção industrial do aço) também pode ser civilizada, nesse sentido proposto por Elias, ou seja, também pode sofrer um processo de civilização, que, a princípio, não significa melhorar ou piorar, apenas passar por um processo⁶⁶ de transformação.

Exatamente por ter essa conotação de processo é que, para Elias, “o processo civilizador prossegue segundo uma longa seqüência de arrancos e recuos fortes” (p. 210). Assim também me parece o processo ambientalizador das empresas: um processo em que pode haver contramarchas⁶⁷. Para o caso do meio ambiente, utilizar o conceito

⁶⁵ Embora não veja a pertinência de considerar esse nível psicológico para falar de empresas, acredito ser possível utilizar essa perspectiva mais psicologizante do processo civilizador para análises relativas aos comportamentos individuais dos funcionários da CSN, em suas rotinas de trabalho na produção do aço, e dos gerentes, na administração dessa produção.

⁶⁶ Elias reforça que a idéia de *processo* é diferente da idéia de *estado (estágio)*. A primeira admite a mudança como uma “característica normal da sociedade” (p. 222), enquanto que a segunda está ligada à idéia de mudança social, que, por sua vez, tem um sentido de imobilidade, de estática da sociedade. Destacando, assim, a diferença entre processo social e mudança social, e optando pelo primeiro, afirma que processo social, ao contrário, traz consigo a idéia de que a sociedade não é algo estático. Além disso, reforça a noção de que o processo civilizador não segue uma linha reta (p. 185).

⁶⁷ Gostaria de exemplificar essa possibilidade de reveses do processo de ambientalização das empresas. Mesmo considerando o meio ambiente uma “variável do negócio”, nada pode garantir que diante de um dilema entre reduzir a produtividade ou mesmo parar temporariamente a produção devido a um vazamento (ou qualquer outro efeito nocivo ao meio ambiente que esteja indo contra a etiqueta ambiental, ou seja, indo contra os procedimentos adotados como padrão de preservação ambiental), a opção de uma empresa venha a ser a de sacrificar o meio ambiente em detrimento da sua produção/produtividade.

de processo social, tal como Elias o apresenta, permite perceber que se trata de um fenômeno que se desenvolve de múltiplas formas e sem um ponto final definido; há uma constante mutação. Com isso, estou querendo dizer que a incorporação do meio ambiente como problema/questão para as sociedades e, especialmente, para as empresas é um fenômeno social que não tem um final previsto ou previsível. São possíveis “avanços” e “retrocessos” em relação às ações empresariais de preservação ambiental, momentos em que o meio ambiente seja mais ou menos tido como algo relevante. Assim, me parece possível contextualizar a questão ambiental tomada como uma questão relevante para as empresas. Aquilo que hoje é visto como uma variável importante para os negócios da empresa, no futuro pode não ser mais tão importante assim.

Um outro aspecto que me parece importante destacar é o de que Elias, ao analisar o processo civilizador, trata de transformações de longo prazo nas estruturas sociais; ele vai mesmo ao século XIII para mostrar o desenrolar dessas transformações. No caso do meio ambiente, se pensamos nas mudanças na sociedade, ou ainda, se consideramos a periodização da questão ambiental recorrentemente utilizada⁶⁸, o prazo em que essas mudanças vêm se processando é relativamente curto: estaremos falando de algumas décadas e não de séculos. Essa periodização dá conta de que essas transformações – a ambientalização da sociedade – teriam como ponto de partida a década de 1970, quando acontece a Conferência de Estocolmo (1972) e é criada uma série de instituições voltadas para essa questão do meio ambiente. Eis um mito de surgimento do meio ambiente como uma nova questão social:

A ambientalização dos conflitos sociais está relacionada à construção de uma nova questão social, uma nova questão pública. Pode-se supor que a constituição dessa questão tenha se iniciado nos países desenvolvidos industriais, relacionada à produção de acidentes industriais ampliados, de grandes riscos e de sua internacionalização. Assim, a conferência de Estocolmo de 1972 teria sido proposta pela Suécia, incomodada pela poluição no mar Báltico, por chuva ácida, por pesticidas e metais pesados encontrados nos peixes. Esta poluição seria causada não só por indústrias nacionais, mas também por aquelas de países vizinhos, e os problemas ambientais contribuem para o surgimento de “questões globais” (LOPES et al, 2004, p. 18-19).

O que quero destacar é que, ao utilizar as idéias de processo civilizador e de etiqueta para analisar as transformações no âmbito das empresas no que tange à

⁶⁸ A respeito da periodização da ambientalização e do histórico do ambientalismo, ver Leis (1996) e Viola (1987).

introdução da preocupação com o meio ambiente, estou afirmando que a história desse processo de ambientalização e o próprio processo são produtos de uma racionalização. As empresas passam a “pensar” o meio ambiente; seus dirigentes e planejadores tomam decisões de caráter racional ao incorporar a variável ambiental em seus processos produtivos e em seus discursos. Elas planejam e intencionam proceder a essas transformações: planos e ações são concebidos, divulgados e colocados em prática. A CSN, por exemplo, enfatiza que “pensa verde” - em uma peça publicitária (Anexo F) e em placas afixadas em alguns pontos da usina se lê: “A CSN é azul, mas pensa verde” - e ninguém, nem mesmo um representante da empresa, poderia negar que é uma estratégia empresarial e, por isso, uma tomada de decisão apoiada em critérios racionais, que levam em consideração questões legais (a legislação ambiental a ser cumprida), questões de mercado (os padrões nacionais e internacionais a serem seguidos), questões trabalhistas (as relações com seus funcionários) e questões de relacionamento com a sociedade/comunidade (a divulgação das ações).

III.3. As nuances do processo ambientizador

Como já foi apontado no início deste capítulo, a ambientalização é aqui vista como uma etiqueta, que em um dos seus sentidos, remete a uma ética, a uma maneira de se comportar, às “boas maneiras” difundidas pelo processo civilizador/ambientizador. Desta forma, a ambientalização como etiqueta revela seu lado mais universalizante – ou que se quer universalizante, como uma postura desejável a todos os indivíduos e a qualquer grupo humano. Ou seja, o meio ambiente seria algo que vale igualmente para todos. Apesar de se desejar universalizante, o processo vai tomar configurações particulares, sendo possível perceber o seu lado mais específico, isto é, a maneira como determinados indivíduos ou grupos humanos aderem a essa etiqueta. Em outras palavras, se o processo ambientizador é uma onda que a todos atinge, cada um irá surfar essa onda da maneira que lhe for possível ou conveniente.

Se esse processo é feito, como foi apontado, em uma entrevista, pelo gerente geral de meio ambiente da CSN, para que a empresa se enquadre legalmente e possa disputar uma fatia de mercado, quer dizer, se ambientalizar-se é imperativo, a CSN irá fazê-lo de uma forma particular, traduzindo meio ambiente para a sua estrutura organizacional e para a sua atividade e os seus procedimentos produtivos. Assim, apesar

de se pretender universalizante, adquirindo tons civilizadores e, em certo sentido, colonialistas, o processo ambientizador vai ter nuances. É essa possibilidade de matizar a ambientalização que quero apresentar agora, partindo da idéia de civilização.

A civilização, como já apontou Elias, é um conceito que “minimiza as diferenças nacionais entre os povos: enfatiza o que é comum a todos os seres humanos ou – na opinião dos que possuem [o conceito de civilização] – deveria sê-lo” (ELIAS, 2004a, p. 25), contrastando com o conceito antropológico de cultura (*kultur*), que, por sua vez, enfatiza as diferenças e as identidades particulares dos povos. O conceito de civilização inclui, assim, a idéia de colonização, a expansão de grupos colonizadores e, portanto, a tentativa de imposição de formas sociais, de instituições, de estilos de conduta e de um jeito de viver considerados os melhores e os mais corretos. Como explica Elias (2004a, p. 229 e 230):

Formou-se e fortaleceu-se a idéia (...), que é recorrente entre todos os grupos poderosos e dominantes do mundo, de que o poder que podiam exercer sobre outras nações era manifestação de uma missão eterna que lhes fora concedida por Deus pela natureza ou pelo destino histórico, expressão de uma superioridade de essência sobre os menos poderosos. Esta idéia de superioridade axiomática, profundamente enraizada na auto-imagem das nações industrializadas há mais tempo, foi profundamente abalada pelo curso do desenvolvimento neste século. O choque de realidade experimentado quando o ideal nacional colidiu com a realidade social foi absorvido de maneira diferente em cada nação, de acordo com seu próprio desenvolvimento e a natureza específica de sua auto-imagem nacional (ELIAS, 2004a, p. 229).

A idéia da natureza e valor excepcionais da própria nação serve freqüentemente como legitimação de sua reivindicação a liderar todas as demais (ELIAS, 2004a, p. 230).

Costa (2004) traz um exemplo que considero bastante representativo dessa perspectiva civilizatória para o caso do turismo na praia do Aventureiro (Ilha Grande, RJ). De um lado, mostra que ambientalistas, empresários do setor hoteleiro e técnicos da FEEMA compartilham de um mesmo ideal (e discurso) sobre o melhor destino para a Ilha. Esses grupos compartilham ideais pois têm um “viés urbano de compreensão de mundo” (p.77) que se choca, de outro lado, com o estilo de vida e com a visão de mundo dos nativos da praia do Aventureiro, que recusam a perspectiva, os valores e as práticas ambientais e de turismo que aqueles grupos urbanos pretendem lhes impor. O autor sugere que a predominância das camadas médias urbanas na produção simbólica, científica e jurídica faz com que haja um ordenamento a partir dos centros urbanos que tende a se propagar para os demais espaços, apesar das resistências dos grupos locais

não-urbanos, como uma “colonização do espaço” (COSTA, 2004, p. 103). Do meu ponto de vista, essa idéia valeria para o caso do meio ambiente, assim como para tantas outras questões, revelando essa faceta expansionista do processo civilizador, em geral, e do processo ambientizador, em particular.

Mesmo sem se referir explicitamente ao trabalho de Elias, Prado (2003) também fala da “ecologização” (que aqui tomo como um sinônimo para ambientização) da sociedade como um processo civilizador, como algo que se pretende universal ou universalizante, mas que vai tomar contornos muito específicos. Assim, um determinado grupo estaria, ou melhor, se auto-intitularia encarregado de levar a todos os outros grupos a visão e a maneira de viver ambientalmente correta. E ser ambientalmente correto passa a significar ser “civilizado”. O meio ambiente se torna, neste sentido, o mote desse processo civilizador e algo que é inquestionavelmente correto. Tudo, então, tem que ser ecológico/ambiental: a cidade, o turismo, a pesca, a alimentação, a habitação... A propósito do discurso ecológico universalizante e da Agenda 21, e sua metodologia igualmente universalizante (uma “*fórmula*”, uma “*receita*”), a autora diz que se trata de “civilizar ecologicamente ‘o outro’” (PRADO, 2003, p. 15).

Entretanto, Prado (2003) vai mostrar, para o caso da (tentativa de) implantação da Agenda 21 na Ilha Grande, a possibilidade de rejeição e/ou de uma apropriação toda particular dessa “receita”, desse processo ambientizador que se poderia pensar universalizante e ao qual se adere de uma forma pré-estabelecida ou pré-determinada (ou do qual não se pode escapar)⁶⁹. Para isso, recorre à idéia de “indigenização” proposta por Sahlins (1992); idéia que, em oposição à idéia de globalização, permitiria perceber a possibilidade de apropriações diversas e de ressignificação de algo que, em tese, teria um caráter invariável e um sentido único.

Assim, tomando a ambientização como um processo civilizador, entendo, por um lado, que é um processo de transformação que tem uma abrangência “universalizante”/“global”, mas que, por outro lado, se desenvolve adquirindo contornos “particularizantes”/“locais”. Trazendo para o âmbito empresarial, se afirmo, por um lado, que as empresas estão se ambientizando, de outro, afirmo que cada empresa vai se ambientizar a seu modo. É nessa perspectiva que também recorro ao trabalho de

⁶⁹ Vale lembrar que o próprio Elias mostra que o processo civilizador, embora ocorrido de forma generalizada nas sociedades (de corte) européias, teve suas cores nacionais, isto é, em cada país esse processo de civilização dos comportamentos ganhou as peculiaridades nacionais.

Sahlins (1985,1994), acerca das interpretações particulares que um mesmo objeto ou evento geram, como uma contribuição capaz de ser reveladora no que tange à visão relativizadora da internalização da questão ambiental pelas empresas. Diante do meio ambiente, cada empresa reinterpreta as informações e reelaboraria suas práticas e imaginários específicos (particulares) a partir dessa temática que é geral (universal). Através desta perspectiva, aquilo que poderia ser visto como uma posição passiva e apenas reativa das empresas, aceitando ou aderindo a um discurso ambiental internacional, passa a ser analisado como circunstâncias que, embora definidas e impostas pelos rumos do capitalismo mundial e da própria ideologia ecológica, são moldadas pelas empresas através de imagens e ações simbólicas que o evento suscita mediante o próprio esquema cultural empresarial.

Então, quando afirmo, por exemplo, que a CSN incorpora a *dimensão ambiental*, isto significa que:

- a) por um lado, a CSN adere ao – ou é atingida pelo – projeto civilizador de caráter ambiental (o processo ambientalizador);
- b) por outro lado, a CSN vai aderir a esse processo ambientalizador à sua maneira, através da sua visão particular do meio ambiente, da sua história e da sua estrutura organizacional, e em referência às suas relações com a cidade de Volta Redonda; e
- c) “a CSN” tem vários níveis, planos ou instâncias (a CSN dos relatórios e documentos oficiais, a CSN dos funcionários, a CSN dos gerentes, a CSN da cidade de Volta Redonda, etc.) e, por isso, essa incorporação pode variar.

São esses aspectos específicos da ambientalização da CSN que serão abordados nas próximas seções.

III.4. A etiqueta ambiental na CSN

Como sugerido nas seções anteriores, o trabalho de Norbert Elias, sobre a etiqueta no âmbito da vida privada das sociedades de corte européias, pode ser inspirador para analisar as novas condutas das empresas no que diz respeito à preocupação com o meio ambiente. Assim, seria possível falar em uma etiqueta ambiental, no sentido das diretrizes que visam orientar as ações de preservação

ambiental. No caso da CSN, o seu Código de Ética – documento elaborado em 1998 e reformulado em 2001 - é uma boa fonte onde podem ser encontrados elementos da etiqueta ambiental da empresa.

O Código de Ética da CSN é um documento, disponível no site da empresa, que reúne as diretrizes que devem ser adotadas por seus funcionários e administradores, e que “representa a identidade cultural e os compromissos profissionais e sociais que assumem todos os seus funcionários, nos mercados e comunidades em que atuam” (www.csn.com.br). Por e-mail, o gerente geral de meio ambiente da CSN, comentando o meu artigo (já citado no capítulo anterior), esclareceu que:

O Código de Ética da CSN foi elaborado de forma participativa. Conduzido pela Diretoria de Auditoria da empresa (a Diretoria está acima do Presidente da CSN, respondendo diretamente ao Conselho de Acionistas), o Código foi construído a partir de uma metodologia interessante, que envolveu consultas a representantes de todas as áreas da CSN, escolhidos pelas próprias áreas (não só de Volta Redonda, mas também de todas as demais unidades da empresa), pessoas de todos os níveis hierárquicos e culturais. Os capítulos específicos (como o de meio ambiente, por exemplo) foram escritos por essas pessoas, sob a supervisão da minha área. Analogamente, todas as questões mais específicas do Código de Ética foram desenvolvidas da mesma forma. Interessante é observar que emana do grupo de trabalhadores o anseio pela conduta ética, focada em "etiquetas" socialmente aceitas, etc.

Remetendo a Elias (2004a), sobre o comportamento à mesa, os trechos, retirados de manuais de conduta da Idade Média e dos séculos seguintes, exemplificam aquilo que se deveria e aquilo que não se deveria fazer quando se estivesse à mesa. Alguns trechos podem ser reveladores das transformações a que os indivíduos passavam a ter que se submeter no âmbito da vida privada⁷⁰:

Não deves beber no prato. Com uma colher é o correto.
 Bufar como um salmão, comer voraz e ruidosamente como um texugo e queixar-se enquanto come – eis três coisas inteiramente indecorosas. Algumas pessoas mordem um pedaço de pão e, em seguida, mergulham-no grosseiramente no prato. Pessoas refinadas rejeitam essas más maneiras.
 Considero maneiras péssimas alguém com a boca cheia de comida e que bebe ao mesmo tempo, como se fosse um animal.
 Não sejas o primeiro a se servir de um prato.

⁷⁰ Apesar de as regras se repetirem em tratados de diferentes países, Elias faz ressalvas quanto a costumes que variavam um pouco, entre classes e países. Assim, embora gerais, há espaço para as diferenças, por exemplo, quanto à maneira de mastigar, que variava um pouco conforme o país.

É contra o bom tom segurar a faca ou a colher com toda mão, como se fosse um porrete: segure-as sempre com os dedos. (ELIAS, 2004a, p. 96-106).

Esses trechos, aqui selecionados como exemplos dos comportamentos à mesa, estão contidos em diversas obras de datas variadas, que vão do século XIII ao século XVIII. A importância da difusão desses modos de conduta fica clara, para Elias, em função do “grande número de livros ou panfletos baratos sobre ‘civilité’ que se espalharam por toda França no século XVIII”, fato que mostraria “com grande clareza a disseminação dos costumes, de cima para baixo”⁷¹ (ELIAS, 2004a, p. 104).

Numa analogia a esses panfletos sobre civilidade, no universo empresarial, as cartilhas e os manuais de procedimentos do processo produtivo poderiam ser vistos como esse conjunto de normas e padrões a guiar os comportamentos, aumentando o controle social sobre o indivíduo. Os “livros sobre maneiras” das sociedades de corte teriam os códigos de ética como seus equivalentes ambientais no universo empresarial.

Os códigos de ética ou códigos de conduta são documentos oficiais e formais que refletem a capacidade das empresas de ampliar seus compromissos, declarando seus objetivos econômicos combinados com valores éticos. É possível entender esses códigos como uma forma através da qual as empresas se comunicam com o ambiente externo. No Brasil, a elaboração de códigos de ética é um fenômeno recente e ainda são poucas as empresas que têm esses códigos; são principalmente as empresas multinacionais que muitas vezes traduzem os códigos de suas matrizes (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002).

O Código de Ética da CSN é um bom exemplo a ser analisado, pois, naquele Código, que se aplica a todos os administradores e funcionários da empresa, existem itens sobre como se relacionar com: clientes, fornecedores, concorrentes, imprensa, sindicatos, comunidade, acionistas e funcionários. Em suas primeiras páginas alguns alertas são feitos:

Uma forte transformação cultural terá que ocorrer para alinhar o comportamento individual aos novos propósitos da organização. (CSN, 2002, p.3, grifos meus).

Qualquer empregado que não atender aos padrões de conduta empresarial definidos e explicados neste Código, ou deixar de seguir os princípios aqui estabelecidos, estará sujeito à aplicação das

⁷¹ Aqui Elias se refere à disseminação dos costumes na direção que parte da classe nobre para a burguesia. Além disso, ressalta que esses livros se destinavam à classe alta (não nobre), aos estrangeiros e à burguesia.

punições previstas em lei, incluindo até demissão. (CSN, 2002, p.4, grifos meus).

Esses dois trechos revelam, por um lado, a idéia de que os comportamentos individuais devem ser transformados e alinhados a um novo padrão e, por outro, as sanções e punições às quais os desviantes estão sujeitos⁷². Há, ainda no Código, uma lista de treze condutas que não são aceitáveis para os funcionários e administradores da CSN. Essa lista inclui coisas como: denegrir publicamente a imagem da companhia ou de seus dirigentes; valer-se do cargo para obter vantagens pessoais; utilizar correio eletrônico e Internet para fins não autorizados; utilizar (dentro da companhia) softwares, músicas ou livros piratas; exercer atividade político-partidária nas dependências da companhia; entre outras.

Quanto às questões específicas do meio ambiente, há um item exclusivamente dedicado a esse tema, que poderia ser visto como a etiqueta ambiental da CSN e que reproduzo a seguir.

Compromisso com o Meio Ambiente

Dentre outros, destacamos alguns compromissos assumidos e ações realizadas pela CSN, em prol da conservação e da preservação do Meio Ambiente:

- Atender à legislação ambiental vigente, buscando, sempre que possível, alcançar resultados melhores do que os exigidos;
- Melhorar continuamente o desempenho ambiental de seus processos;
- Manter canais de comunicação permanentemente abertos com o governo, os empregados e a comunidade, no que concerne às questões ambientais da companhia;
- Desenvolver e incentivar programas que visem a prevenção da poluição nas suas fontes geradoras;
- Reconhecer e atuar no equacionamento das não conformidades ambientais de sua responsabilidade;
- Garantir que todos os investimentos passem pela Análise de Viabilidade Ambiental e de Segurança, além dos meios tradicionais de Análise de Retorno. (CSN, 2002, p. 6).

Além de estarem presentes no Código de Ética, as questões ambientais referentes ao processo de produção do aço também foram incluídas no manual de

⁷² Uma outra pista que essa perspectiva contida na obra de Elias poderia dar é que talvez tivesse sido interessante tentar perceber o autocontrole “ambientalizante” entre os funcionários da CSN (como indivíduos sujeitos aos constrangimentos do processo de produção industrial que inclui comportamentos e atitudes de proteção do meio ambiente) em suas tarefas produtivas cotidianas; mas isso não foi possível de ser observado na UPV.

operações da usina da CSN em Volta Redonda. O gerente geral de meio ambiente explicou numa entrevista, concedida em 03/09/2002:

Eu não tenho, por exemplo, um manual de meio ambiente, que é aquele livrinho verde que o cara joga dentro da gaveta. Isso não tem. O que tem é o manual de operação. No manual de operação tem uma coluna onde as coisas estão escritinhas em verde, que são exatamente os requisitos ambientais da tarefa. (...) Na realidade, todas as questões ambientais da operação estão traduzidas em ações que são ações da operação e não em ações de meio ambiente. E isso foi identificado uma a uma, todos os aspectos ambientais da usina foram verificados um a um.

A outra maneira possível de se falar em etiqueta ambiental, agora no sentido de marca, de rótulo, de selo, é aquela que diz respeito às certificações ambientais. No Brasil e no mundo existe uma série de programas de rotulagem ambiental que visam o controle e a padronização de sistemas de produção e de produtos, e que dão origem a certificados e selos ambientais. Dentre esses programas de rotulagem ambiental, se destaca a ISO 14000, que surgiu exatamente como uma possibilidade de unificação de princípios internacionais de padronização ambiental. Baena (2000) mostra que os rótulos ambientais tiveram sua origem, na década de 1940, em função da exigência de etiquetas de advertência em produtos como pesticidas, fungicidas e raticidas. Essa exigência se estendeu, a partir dos anos de 1970, a outros produtos que contivessem substâncias tóxicas controladas. Naquele período surgiram também os rótulos para produtos organicamente cultivados que, conferidos por entidades ambientais, destacavam a não utilização de agrotóxicos nos processos produtivos. Foi ainda na década de 1970 que, em função da crise do petróleo, os Estados Unidos passaram a adotar uma rotulagem obrigatória que informava o desempenho energético de aparelhos eletrodomésticos e de automóveis. Já nos anos de 1980, algumas empresas, percebendo e tirando partido da existência de um movimento de consumo com preocupações ecológicas, passaram a utilizar, nas embalagens dos produtos, marcas e símbolos de informação sobre seu desempenho ambiental. Essas marcas e símbolos destacavam características de maior apelo comercial, como o “biodegradável” e o “reciclável”. O início da década de 1990 viu surgir por parte dos países desenvolvidos uma atenção especial no que dizia respeito a um esforço para implementar programas oficiais de rotulagem ambiental. Quanto ao Brasil, em 1993, foi lançado o programa *ABNT - Qualidade Ambiental*. O selo brasileiro, que num estágio experimental, teve como pilotos o setor de couro e calçados, e os produtos

de origem florestal, hoje denominado *Certificado do Rótulo Ecológico ABNT – Qualidade Ambiental*, é um certificado que atesta que um produto está em conformidade com critérios ambientais de excelência e que tem por objetivo identificar, entre os produtos disponíveis no mercado, aqueles com menor impacto ambiental.

Atualmente, em face de uma diversidade mundial de programas de rotulagem ambiental existente, se verifica uma tendência pela busca de uma padronização internacional e é nesta busca que a ISO 14000 tem papel de destaque. A ISO- International Organization for Standardization é uma organização não-governamental, com sede em Genebra, que reúne institutos de normalização de 157 países. No Brasil, a ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas é a representante oficial da ISO. As normas ISO são divididas em séries e as mais conhecidas no universo empresarial são as séries ISO 9000 e ISO 14000, que são relativas a sistemas gerenciais de qualidade e de meio ambiente, respectivamente. Diante da introdução do meio ambiente como uma variável importante na estratégia dos negócios, a série de normas ISO 14000 foi desenvolvida pela Comissão Técnica 207 (TC 207) da ISO como resposta à demanda mundial por uma gestão ambiental padronizada⁷³. A série 14000 foi estruturada basicamente em duas grandes áreas: uma com foco nas organizações empresariais e outra com foco nos produtos e serviços. A primeira trata de orientar a implementação de uma gestão ambiental passível de verificação, objetivando, por um lado, reduzir os riscos nas atividades produtivas e, por outro, facilitar o comércio internacional. Estão contemplados nessa área os sistemas de gerenciamento ambiental, as auditorias ambientais e as avaliações de performance ambiental. A segunda área, de rotulagens ambientais, trata de construir uma base comum aos vários esquemas (privados, nacionais e regionais) de avaliações de produtos.

É no contexto do processo de produção do aço que a série ISO 14000 se faz presente na CSN. A ISO 14001 reúne normas internacionais que estabelecem regras para que as empresas possam implantar Sistemas de Gestão Ambiental (SGA). A partir dela é possível avaliar as conseqüências ambientais das atividades da empresa e definir políticas e objetivos baseados em indicadores ambientais estabelecidos pela empresa (como, por exemplo, parâmetros de emissão de poluentes). Em novembro

⁷³ Segundo Ferraz; Motta (2002), uma pesquisa realizada pela CNI-Confederação Nacional das Indústrias indicou que, em 1998, aproximadamente 85% das médias e grandes empresas adotavam algum procedimento de gestão ambiental, fato que mostraria que a gestão ambiental tem ganhado importância na indústria brasileira.

de 2002, a UPV recebeu a certificação ISO14001 (Anexo G). O sistema de gestão ambiental implantado na usina foi certificado pela empresa ABS Quality Evaluations, que, em 2005, voltou à usina para a recertificação, obtida após cinco dias de auditoria⁷⁴.

O certificado concedido à UPV é o coroamento de um processo de anos e que envolveu todos os funcionários da usina. Esse processo de certificação na ISO 14001 teve várias etapas que incluíram o treinamento dos funcionários na política ambiental da CSN, a mudança de alguns procedimentos produtivos, ciclos de auditorias internas, a auditoria externa e, por fim, a certificação.

A certificação da CSN faz com que a empresa passe a pertencer a um grupo de “iguais” no compromisso ambiental e, num mesmo movimento, passe a se afastar de empresas marcadas negativamente – ou, pelo menos, sem essa marca reconhecidamente positiva que é o certificado da ISO 14001. É como se, ao implantar um sistema de gestão ambiental que é avaliado e avalizado externamente, a imagem da empresa se “descontaminasse” através do pertencimento a um grupo que reúne empresas igualmente marcadas positivamente. Como foi destacado numa reportagem do *Jornal da CSN* sobre os caminhos para a certificação da usina:

O mercado exige a ISO 14001; agentes de fomento e financiamento têm utilizado a certificação como critério para conceder empréstimos e financiamentos; e a população está de olho nas empresas que causam danos ao meio ambiente. Por tudo isso, é imprescindível para a CSN obter a ISO 14001. (A CAMINHO..., 2002, p. 4)

Outros dois números do *Jornal da CSN* trataram da conquista do certificado ISO 14001: um anterior e outro na ocasião à certificação. Em ambos a questão do envolvimento dos funcionários da usina no processo era mencionada, demonstrando a importância da participação dos funcionários não só durante a implantação do sistema de gestão ambiental, mas também por ocasião da auditoria, uma vez que parte do trabalho dos auditores é perceber se os trabalhadores têm conhecimento sobre a política e os procedimentos ambientais da empresa. Como meio de auferir esses conhecimentos, alguns funcionários são “sabatizados” pelos auditores.

Em outubro, os auditores da ABS vão cruzar os portões da Usina Presidente Vargas (UPV). A missão deles é avaliar se estamos aptos a receber a certificação ISO14001; a nossa, provar que estamos prontos, afinal de contas não há futuro sem ISO14001. Na busca pela certificação, a conscientização é a peça-chave. É preciso, portanto, saber o que cada uma das letras do SEMPRE representa no dia-a-dia

⁷⁴ Além da UPV, outras unidades da CSN também já receberam a certificação ISO 14001: Casa de Pedra (em 2000); Galvasud (em 2002); e mina de Arcos (em 2003).

de trabalho e quais os principais aspectos e riscos ambientais das atividades. (A CAMINHO..., 2002, p. 4)

Depois de três anos de investimentos, treinamentos e muito trabalho, as unidades da CSN em Volta Redonda foram indicadas, no último dia 1º, pela ABS Quality Evaluations, para receber o certificado ISO14001. Em outras palavras, isso atesta que a empresa adota um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de acordo com a norma internacional ISO14001 (...) A certificação recém conquistada é a prova de que o trabalho desenvolvido na CSN desde 1999 está certo.

“Trabalhamos há 3 anos nas grandes obras do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e há quase esse mesmo tempo na implementação do atual sistema de gestão”, ressalta o gerente geral de Meio Ambiente, Luiz Cláudio Ferreira Castro, enfatizando que a conquista é de todos os empregados. “Foi um trabalho de equipe. Todos os empregados da CSN participaram desse processo, assim como todos os terceirizados que trabalham em nossas áreas”, diz Luiz Cláudio.

“Foi um longo e árduo trabalho que hoje toda a empresa colhe os frutos”. (AGORA..., 2002, p. 3)

O Código de Ética e o certificado ISO 14001, ambos disponibilizados no *site* da CSN na Internet, representam apenas dois dos elementos daquilo que chamo de processo ambientizador da CSN. Este é um processo bastante complexo e que só pode ser entendido se forem analisados também os vários elementos que compõem a “fabricação” do meio ambiente na CSN, que será apresentada na próxima seção.

III.5. A fabricação do meio ambiente na CSN

Por “fabricação” do meio ambiente entendo a construção da área de meio ambiente dentro de uma empresa. Essa construção começa pelo reconhecimento das questões ambientais – ou da nomeação de questões como ambientais – e passa pela institucionalização de uma área de meio ambiente dentro da estrutura organizacional da empresa.

A esse respeito, Hofman (1997) descreve o processo de aproximação da temática ambiental pelas empresas, o processo ambientizador das empresas – ou, na expressão daquele autor, o “esverdeamento” das empresas. Na sua perspectiva, as decisões das empresas no que tange às suas práticas ambientalmente orientadas não seriam tomadas exclusivamente a partir de critérios técnicos de eficiência, mas incluiriam fatores ligados às pressões sociais externas e à legitimidade da empresa perante outras empresas e à sociedade em geral. Tratando do contexto norte-americano, Hofman localiza

entre o final dos anos de 1980 e o início da década seguinte o momento em que a questão ambiental passa a ter um caráter estratégico nos negócios e a gestão ambiental passa a ser vista como processo inerente ao negócio das empresas. Naquele período, internamente às empresas, os departamentos de meio ambiente ganharam progressivamente mais destaque dentro da sua estrutura organizacional. Do lado externo, os indicadores ambientais passaram a ser limitantes nas negociações e a existência de passivos ambientais podia, inclusive, reduzir o valor das empresas e desvalorizar o preço de suas ações. Além disso, outros atores, como sindicatos, organizações não-governamentais, associações de moradores e partidos políticos, passaram a atuar mais fortemente na área ambiental, demandando mais informações e maior participação nos debates que envolviam os danos causados ao meio ambiente pelas empresas, pressionando-as.

Com relação à CSN, o marco oficialmente utilizado pela direção da empresa para a internalização das questões ambientais, isto é, para a sua ambientalização é 1993, ano de privatização da empresa. O cuidado com o meio ambiente passou então a “ser visto como parte do negócio da CSN, integrado a sua própria estratégia de crescimento”, como é relatado em um vídeo institucional da empresa⁷⁵. Isso também fica muito claro na já referida entrevista, concedida em 03/09/2002, pelo gerente geral de meio ambiente da empresa.

Eu tenho tido um critério muito grande e um medo, uma cautela, enfim, um cuidado muito grande de não fazer uma divulgação ostensiva do que a gente está fazendo. E a razão desse cuidado é o seguinte: é que dentro da perspectiva do que a gente está fazendo, a gente está fazendo o que é obrigação da gente fazer. Ou seja, para onde a gente está evoluindo a partir do momento em que a gente instalou esse sistema e chegamos aí onde a gente chegou agora, fizemos o TAC, etc. Nós saímos de uma situação de desenquadramento legal para uma situação de enquadramento legal. Então, você ser enquadrado na legislação é tua obrigação (grifos meus).

E eu também estava sendo muito claro o tempo todo com as pessoas do porquê que também [o TAC] estava sendo feito. Que não era uma coisa que estava sendo feita porque o Estado estava mandando. Era uma coisa que estava sendo feita porque senão daqui a pouco essa empresa estava fora do mercado. E que na realidade estava atrelada a toda uma estratégia de crescimento da empresa, de internacionalização, etc. Isso tudo sendo muito claramente dito, posto de uma forma muito clara. Por que certificar na ISO 14000? Não é porque ninguém mandou. Certificar na ISO 14000 é para brigar por

⁷⁵ Esse vídeo será descrito em detalhes na próxima seção.

mercado. Para disputar por mercado. Para fugir de barreira comercial não tarifária, que são exatamente essas barreiras que se impõem. Então, é estratégia de negócio, estratégia de mercado (grifos meus).

O TAC-Termo de Ajuste de Conduta é um instrumento jurídico utilizado, como o nome já diz, para ajustar a conduta de um agente que transgride determinados comportamentos padrões. O TAC da CSN foi celebrado, em 27 de janeiro de 2000, entre a CSN e o Estado do Rio de Janeiro, tendo como instância mediadora o Ministério Público Federal. De acordo com o termo assinado, a empresa se comprometia a realizar 130 obras e ações ambientais que deveriam atingir o custo total de R\$ 180 milhões. Esse valor foi investido em equipamentos e ações de controle da poluição atmosférica e hídrica, tratamento de resíduos sólidos, monitoramento, estudos para desativação de equipamentos e gestão de risco. O TAC foi concluído em janeiro de 2003 e, no total, foram investidos R\$ 252 milhões. A diferença entre o valor acordado e o efetivamente realizado refere-se a variações no câmbio do dólar – moeda tomada como parâmetro no acordo.

Como já foi mencionado, a CSN possui um longo histórico de agressões ao meio ambiente, e, a partir de sua privatização, em 1993, passa a se auto-intitular uma empresa que “pensa verde”, marcando oficialmente sua nova postura no que tange às questões ambientais. De forma cronológica e sistemática, apresento a seguir os principais marcos da ambientalização da CSN:

1993 – Privatização da CSN. No âmbito das mudanças derivadas do processo de privatização, o até então gerente de meio ambiente é aposentado.

1994 – Em setembro, assinatura de termo de compromisso com a FEEMA, relativo ao PAC-Programa Ambiental Compensatório⁷⁶.

1997 – Um novo gerente de meio ambiente é contratado pela CSN.

1999 – O atual gerente geral de meio ambiente é contratado pela CSN, responsável pela reestruturação da área ambiental da Companhia.

2000 – Em janeiro, assinatura do TAC.

2002 – Em novembro, a UPV obtém a certificação ISO 14001. Durante o ano, são realizadas várias reuniões em bairros de Volta Redonda para expor as ações ambientais da empresa⁷⁷.

⁷⁶ Uma cronologia completa e detalhada do PAC pode ser encontrada em Lopes et al (1999 e 2004).

⁷⁷ Essas reuniões são aquelas, citadas no capítulo II, que foram realizadas em parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

2003 – Em janeiro, conclusão do TAC.

2005 – A UPV foi recertificada pela ISO 14001.

Apesar de a privatização ser o evento oficialmente referido em diversos documentos da empresa para marcar a sua “virada ambiental”⁷⁸, durante o trabalho de campo pude perceber que as referências que alguns funcionários entrevistados (pessoas que fazem ou que em algum momento fizeram parte do setor de meio ambiente) faziam sobre o “início do meio ambiente” na empresa – isto é, o momento em que o meio ambiente passou a ser uma questão para a CSN – tinham a ver com os problemas de poluição gerados pela empresa; problemas que, em certo sentido, eram negados pela CSN. Muitos iam ainda mais ao passado para lembrar da antiga visão de que quanto mais fumaça e quanto mais resíduos produzidos, melhor era. Muita fumaça significava que muito aço estava sendo produzido, como lembrou um ex-gerente de meio ambiente da Companhia:

A proposta, antigamente, na questão ambiental era que quanto mais fumaça você botava no ar, significava que você estava produzindo. É uma imagem que a gente trazia dos países desenvolvidos, dos Estados Unidos, de países da Europa, da Rússia. Então a gente via em filmes essas coisas e, como bom sul-americano, a gente queria mostrar serviço também. Então vamos jogar fumaça pro ar também. Nosso processo de produção era um processo relativamente sujo.

Num momento posterior, meio ambiente passou a significar a criação de áreas verdes na usina. Havia então uma preocupação com o plantio de árvores na área da usina. Depois dessa fase, meio ambiente passou a ser a área de meio ambiente; isto é, cuidar do meio ambiente interno e externo à usina era uma tarefa dos funcionários daquela área. Esses relatos e impressões vêm mostrar que aquilo que é percebido e entendido como meio ambiente foi mudando com o passar do tempo, refletindo e sendo reflexo das mudanças nas tarefas dos funcionários, nas funções, nas responsabilidades e no formato da área de meio ambiente. Nessa perspectiva, é possível afirmar que as referências sobre a construção da área⁷⁹ de meio ambiente são

⁷⁸ Numa dissertação de mestrado, Lomiento (2002) destaca o ano de 1994 como o marco para o início da “preocupação ambiental” da CSN, mais especificamente o mês de setembro daquele ano, quando a empresa assina o acordo ambiental com a FEEMA.

⁷⁹ Estou aqui adotando a denominação genérica de “área” de meio ambiente para me referir à parte da estrutura organizacional da empresa oficialmente responsável pelas atividades ligadas à questão

anteriores à privatização da empresa e, portanto, lanço a idéia de que o processo ambientizador da CSN não tem início na sua privatização, mas é anterior a ela.

A primeira data de referência que obtive nas entrevistas – e que corrobora a idéia de que a ambientalização da CSN teve início antes da sua privatização – foi o ano de 1981, quando a atual coordenadora de meio ambiente da CSN-Paraná, uma bióloga, foi contratada. Tida por muitos funcionários da gerência geral de meio ambiente como a guardiã da história do meio ambiente na UPV, são os seus relatos que, cronologicamente, vão aqui me orientar a fim de recompor essa história.

Naquele ano de 1981, segundo a coordenadora, existia a Assessoria de Engenharia Ambiental (AEA), ligada diretamente à presidência da CSN. O assessor, que ficava lotado no escritório do Rio de Janeiro, começou a formar sua equipe que, de início, era composta por uma pessoa da Diretoria de Engenharia da UPV e outra pessoa responsável pela parte operacional (um engenheiro, ex-funcionário da FEEMA). A hoje coordenadora se juntou a essas três pessoas, formando o que viria, anos mais tarde e após muitas transformações, a se constituir como Gerência Geral de Meio Ambiente. De início, a tarefa desse grupo era fazer um levantamento do que existia nas áreas da usina em termos de equipamentos de controle e de estações de tratamento. A preocupação com meio ambiente era incipiente e a idéia predominante na usina era que tratar de meio ambiente era responsabilidade exclusiva dessa pequena equipe, não havendo um envolvimento das outras áreas com os problemas ambientais. Essa visão, segundo a coordenadora, permaneceu por muito tempo e foi um trabalho de anos convencer os chefes e funcionários de operação que eles tinham responsabilidade em relação à questão ambiental, em relação à poluição produzida pela usina. Ainda no ano de 1981, foram criados na UPV a Comissão de Meio Ambiente (CMA), que tinha um representante de cada diretoria e se reunia mensalmente, e o Grupo Técnico de Meio Ambiente (GTMA), formado por um representante da área operacional, um da área de engenharia e um da presidência. Nessa época, em termos de estrutura, a área de meio ambiente estava ligada à Área de Utilidades, mas seus funcionários prestavam serviços e respondiam ao Assessor de Engenharia Ambiental.

A passagem de uma Assessoria de Engenharia Ambiental para uma Assessoria Geral de Meio Ambiente se deu em 1988, ainda de acordo com a coordenadora,

ambiental. Ao longo desta seção, ficará claro que as próprias denominações que a CSN dá a essa “área” vão mudando ao longo do tempo; por exemplo: assessoria e gerência.

em função da pressão do governo estadual para que os problemas de poluição da UPV fossem resolvidos. Em razão desses problemas, Moreira Franco, o governador à época, ameaçava fechar a usina. Esse episódio de ameaça de fechamento da usina pelo então governador do Rio de Janeiro foi lembrado pelos funcionários mais antigos entrevistados, tendo sido apontado, inclusive, como o evento que resultou na contratação de mais funcionários para a área de meio ambiente.

Diferente do que acontecia com a AEA, essa Assessoria Geral ficava na UPV e era composta por um assessor geral, vários engenheiros, uma bióloga e funcionários de outras gerências que faziam monitoramentos e medições. Além dessa equipe, um engenheiro de cada unidade ou área ficava responsável por levantar os problemas ambientais de seu setor.

Chegou-se, assim, a uma “fase de transição”, isto é, o período que antecedeu a privatização da CSN e que foi marcado por trabalhos de levantamentos para o processo de privatização. Até essa época, vários compromissos assumidos e projetos elaborados referentes às melhorias ambientais não foram cumpridos pela empresa.

Em 1994, um ano após a privatização, foi criada a Gerência de Meio Ambiente, vinculada à Gerência Geral de Pesquisa e Desenvolvimento. Um tempo depois, a Gerência de Meio Ambiente passou a se chamar Gerência Geral de Utilidades e Meio Ambiente.

Entre os anos de 1996 e 1997, o gerente de meio ambiente era um engenheiro químico, funcionário da CSN desde 1981, que antes havia ocupado as Gerências de Informações Técnicas e de Assistência Técnica. Durante esse período, as principais funções e atividades da gerência eram: monitoramento e conscientização dos funcionários quanto às questões ambientais; educação ambiental dos funcionários (através de distribuição de cartilhas, de treinamentos e de aulas sobre meio ambiente); plantio de árvores na usina e na cidade; peixamento do rio Paraíba do Sul; e criação de registros relativos a meio ambiente.

Em 1997 chegou um novo gerente de meio ambiente (que permaneceu nesta função até março de 2005, quando se desligou da empresa), um engenheiro civil que ficava responsável pela “parte estratégica” dessa gerência: investimentos e contatos com FEEMA. Outro profissional da gerência, hoje aposentado, ficava com a “parte técnica”: medições e atendimentos às áreas.

No final do ano de 1999, o atual gerente geral de meio ambiente é contratado para reestruturar o setor de meio ambiente da empresa – evento já apontado como um dos marcos da ambientalização da CSN.

Este breve histórico da institucionalização da área de meio ambiente da CSN mostra, em tantas outras coisas, que aquilo que se considera meio ambiente sofre mudanças ao longo do tempo e que o meio ambiente como área foi vinculado e acoplado a diferentes setores até se transformar em uma gerência geral, reforçando a idéia de que a CSN é sim atingida pelo processo ambientizador, mas passa por essa transformação de maneira que sua história, sua estrutura, enfim, suas marcas são decisivas na vivência desse processo. Seu histórico de agressões ao meio ambiente, seu TAC, seus dramas (as grandes demissões, a greve com mortes, etc.), sua estreita e simbiótica relação com a cidade de Volta Redonda, sua privatização (que trouxe mudanças em vários aspectos, inclusive nessa relação), tudo isso vai dar o tom da sua ambientalização.

A seção seguinte, dando continuidade ao histórico acima construído, descreve a gerência geral de meio ambiente da CSN.

III.6. A Gerência Geral de Meio Ambiente

Como foi visto na seção anterior, as primeiras referências que os entrevistados fazem sobre as questões ambientais na CSN têm a ver com a negação dessas questões, ou melhor, com a visão corrente de que, até determinado momento, quanto mais fumaça a usina produzia, mais aço estaria sendo produzido e ponto. Em seguida, meio ambiente passa a significar a criação de áreas verdes na usina, quando se priorizava o plantio de árvores. Depois, meio ambiente significava a área (assessoria, setor, departamento, gerência) de meio ambiente; isto é, cuidar do meio ambiente interno e externo à usina era tarefa dos funcionários daquela área. O que é entendido como meio ambiente muda com o tempo, assim como as tarefas dos funcionários, as funções, as responsabilidades e o formato da área de meio ambiente. Chegou-se, então, a uma gerência geral de meio ambiente.

Peça-chave no processo de mudanças na CSN, o atual gerente geral de meio ambiente assumiu o cargo em maio de 1999. Naquela época a Companhia estava numa situação muito delicada, pois só havia cumprido parcialmente o termo de compromisso

assinado com a FEEMA em 1994 e cujo prazo se encerrava em setembro de 1999. Entre aquele mês e janeiro de 2000, quando foi assinado o TAC, a CSN continuou a operar mesmo sem ter cumprido o termo assinado em 1994.

Sua primeira atividade foi a de verificar toda a situação da CSN e, na usina, alguns pontos chamavam a sua atenção: a visão corrente de que poluir era parte da produção do aço e o descrédito da CSN frente ao governo e aos órgãos de controle ambiental. A situação encontrada foi assim descrita por ele:

Quando eu cheguei aqui eu encontrei duas coisas. A primeira, a visão das pessoas; as pessoas diziam que não dava para fazer aço sem fazer sujeira, ou seja, isso era um conceito que estava arraigado na cabeça das pessoas (...) quer dizer, se é assim mesmo, não tem solução, solucionado está. Então não tem problema ambiental; não tem nada acontecendo aqui fora da normalidade. Esse era o conceito que estava arraigado na cabeça das pessoas. Uma visão que não dá para ser melhor do que estava. E do ponto de vista institucional, uma grande premência, uma grande urgência de resolver o problema, que era um problema real com o governo. Um problema real frente à questão da lei dos crimes ambientais e ao mesmo tempo uma dificuldade enorme de lidar com isso institucionalmente porque a empresa estava desacreditada.

Em outras palavras, aquilo que o gerente geral destaca como um conceito “arraigado”, como uma idéia de que não havia nada fora da “normalidade” pode ser entendido como a naturalização da poluição produzida pela CSN⁸⁰. Além disso, havia também a questão da imagem de uma Companhia que não se enquadrava do ponto de vista da legislação ambiental; questão corroborada pelo depoimento de uma funcionária da gerência naquele período:

A gente entende que de 1999 pra frente, quando a gente teve que começar a renegociar, a discutir e a tentar desfazer toda uma imagem negativa que a CSN tinha junto aos órgãos ambientais, junto à comunidade, junto às ONGs existentes, foi aí que culminou um trabalho grande, quando a gente renegociou um novo termo de compromisso. (...) Como a gente por várias vezes disse que ia fazer e não fez, a gente ficou um pouco desacreditado.

Entre 1999 e 2003 houve um “momento de grandes transformações” ambientais na CSN. Naquele período de quatro anos, até maio de 2003, as licenças e as certificações foram obtidas pela Companhia e, a partir de 2003, o gerente geral de meio ambiente descreve a situação ambiental e as atividades da gerência como uma “gestão de rotina” que inclui “processos de melhoria contínua”.

⁸⁰ A naturalização da poluição produzida pela CSN é algo que se percebia também entre os moradores da cidade de Volta Redonda, conforme descreveram e explicaram Lopes et al (2004).

Essa diferença entre um “momento de grandes transformações” e a “gestão de rotina” foi explicada pela gerente de segurança do trabalho através de uma metáfora com a dieta:

O trabalho, digamos, grosseiro é uma coisa similar à dieta. Se você tem cinquenta quilos para perder, os quarenta quilos iniciais são grosseiros. Você pára de comer dois pãezinhos, come meio; deixa de comer o chocolate, aquela barra, come só um quadradinho... Você emagrece quarenta quilos. Foi o que a gente fez, a gente eliminou aquelas coisas grosseiras de meio ambiente e depois chega num ponto em que você precisa de um esforço maior; aí você precisa realmente de um sistema de gestão, você precisa de esforços organizados, um investimento muito grande com resultado que pode não parecer expressivo, mas é, entendeu? É aquela coisa de você ter que caminhar dez quilômetros para poder emagrecer duzentos gramas. Mas é um trabalho contínuo porque quando você pára, você engorda um quilo, entendeu? Então, na área de meio ambiente, e na área de segurança também, a gente chegou nesse ponto. A gente veio fazendo todo o esforço possível e agora a gente fica naquele limite que se a gente bobear a gente engorda de novo, emagrece, fica no efeito sanfona. Então tem que ter sistemas que funcionem, garantir que o sistema funcione e se esforçar muito pra manter e conseguir, mesmo que devagarinho, melhores resultados.

No momento em que a última entrevista com o gerente geral foi feita, em janeiro de 2005, em termos de organograma da empresa, ele estava ligado à DUPV-Diretoria da Usina Presidente Vargas, mas acreditava que aquela situação deveria mudar porque ele não atendia somente à UPV, mas sim a todas as unidades da CSN. Como a Companhia está num processo de crescimento, de expansão das unidades existentes e criação de novas unidades, seu trabalho se concentrava, naquele momento, nos processos de licenciamento dos novos projetos.

Quanto ao espaço físico da Gerência Geral de Meio Ambiente, esta se localiza num prédio de dois andares próximo à entrada leste da UPV, também conhecido pelo apelido de *Bateau Mouche*, conforme registrado no capítulo anterior⁸¹. A gerência ocupa apenas o primeiro andar, sendo o segundo ocupado pela Gerência de Segurança do Trabalho. Numa sala ficam os equipamentos de monitoramento da qualidade do ar em Volta Redonda. Um mapa da cidade mostra, na tela do computador, as cores que indicam a qualidade do ar: verde = bom; rosa = ruim, mas legalmente aceitável (isto é, dentro do limite estabelecido); roxo = péssimo, indica problemas (fora dos padrões). As paredes das salas da gerência são decoradas com quadros que apresentam trechos

⁸¹ A área de meio ambiente já ocupou outros espaços da Companhia, como o do escritório central e o do centro de pesquisas.

da política ambiental da CSN e fotos com diferentes imagens da usina ao longo das décadas. Fica visível a intenção da colocação dessas fotos que destacam a redução da poluição do ponto de vista da percepção visual: nas fotos mais antigas, a usina está envolta numa névoa de poluição; nas fotos mais recentes, a usina já está livre da fumaça.

Já no que se refere à estrutura organizacional, a Gerência Geral de Meio Ambiente (GGMB) está dividida em duas gerências: a Gerência de Meio Ambiente (GMB) e a Gerência de Tecnologia da Qualidade (GTQL). Os dois gerentes, ambos engenheiros, respondem diretamente ao gerente geral de meio ambiente. A primeira, a GMB, é composta por seis analistas de meio ambiente, três técnicos de meio ambiente e dois estagiários. Quanto à formação dos profissionais alocados na gerência, as suas trajetórias acadêmicas e profissionais variam. O grupo possui engenheiros químicos, biólogos. Há funcionários antigos, com mais de 25 anos de CSN, bem como recém-contratados. Alguns desses profissionais passaram por órgãos estaduais de fiscalização como a FEEMA, do Rio de Janeiro, e a CETESB, de São Paulo. Quanto à GTQL, esta estava sendo reestruturada naquele momento, mas é importante destacar que um dos analistas de qualidade e informação foi gerente de meio ambiente da CSN entre os anos de 1996 e 1997. Além das duas gerências, ligados diretamente ao gerente geral de meio ambiente, há mais dois funcionários responsáveis pela área contábil/financeira e uma secretária.

É preciso ressaltar que essa era a estrutura em janeiro de 2005 e que ela é bastante mutável, como também é mutável toda a estrutura organizacional da CSN e da UPV. Gerências e divisões são agregadas, desmembradas, expandidas e reagregadas em processos de mudanças organizacionais que acabam tornando muito dinâmica essa estrutura. Até 2003, por exemplo, a Gerência Geral de Meio Ambiente se subdividia em duas gerências: Gerência de Controle e Gerência de Relações Ambientais. No ano seguinte, a gerência passou a se chamar Gerência Geral de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, com duas gerências vinculadas: a Gerência de Segurança do Trabalho e a Gerência de Meio Ambiente.

A Gerência Geral de Meio Ambiente é vista como o “quartel-general” do meio ambiente, que tem funções normativa, consultiva e auditora. A gerência tem a prerrogativa da normalização interna para questões de meio ambiente e identifica, através dos registros de não-conformidade que são abertos e do próprio processo de auditoria interna, a necessidade de treinamento e reciclagem dos funcionários a fim de

que o sistema de gestão ambiental seja atendido. Em cada área da UPV foram identificados funcionários para serem “contra-partes” de meio ambiente. São esses representantes das áreas que, subordinados aos seus respectivos gerentes gerais, garantem uma interface com a área de meio ambiente. A escolha e nomeação de um “contra-parte” e de seu suplente recai sobre os funcionários identificados como aqueles que têm a capacidade de entender o sistema de gestão ambiental, traduzir esse sistema para a sua área, analisar o processo no qual ele atua em relação ao sistema e verificar no processo qual documentação precisa ser elaborada, que capacitação é preciso ser feita, e quais são os registros importantes para o sistema. Esses “contra-partes” se reúnem semanalmente no *CIGA-Comitê Interno de Gestão Ambiental*. As reuniões são organizadas e conduzidas por uma analista da GGMB e nelas se busca a melhoria contínua dos processos e do sistema de gestão ambiental em todas as áreas da usina.

Os cuidados com o meio ambiente devem, no entanto, ser elementos presentes em todas as áreas da CSN e, nesse sentido, a *Política Ambiental* da CSN possui um papel estratégico.

A *Política Ambiental* da CSN, representada pela sigla SEMPRE, é a diretriz que orienta as ações ambientais da empresa e é a base para o *Sistema de Gestão Ambiental* (SGA), implantado de acordo com as normas ISO14001. SEMPRE é um acróstico formado pelas iniciais de seis orientações básicas que norteiam essa política: S = suporte ao negócio; E = empresa transparente; M = melhoria contínua; P = prevenção da poluição; R = respeito à legislação ambiental; E = equacionamento das não-conformidades. No site da CSN é possível encontrar uma breve explicação para cada uma dessas orientações.

Suporte ao Negócio

Incorporar o fator ambiental como parte integrante de toda decisão de negócios.

Empresa Transparente

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

Melhoria Contínua

Melhorar continuamente o desempenho ambiental de seus processos.

Prevenção da Poluição

Desenvolver e incentivar programas visando à prevenção da poluição nas suas fontes geradoras.

Respeito à Legislação Ambiental

Atender à legislação ambiental vigente buscando, sempre que possível, alcançar resultados melhores do que os exigidos.

Equacionamento das Não Conformidades

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

Essa política foi divulgada por toda a CSN, para todos os seus funcionários, através de treinamentos em que os seis elementos do SEMPRE foram detalhadamente expostos. Em grupos de até 20 pessoas, esses treinamentos aconteceram no período que antecedeu a implantação e certificação da UPV na ISO 14001. Um dos resultados desses treinamentos foi a incorporação, por parte dos funcionários, de um novo vocabulário.

Com certeza, todo mundo sabe que hoje meio ambiente é negócio. Não é só aquela idéia antiga, que só as plantinhas, aquela coisa... Meio ambiente é negócio e negócio da CSN, quer dizer, se a gente não tratar bem o negócio, não tiver transparência com isso, a empresa pode perder muito. Na minha área, de finanças, a empresa pode perder muito com isso, então, acho que todas as pessoas com quem eu me relaciono – que são equipes da engenharia, de projeto, equipe da controladoria, da assessoria da diretoria – todo mundo sabe que tem as questões de legislação. Todos foram treinados, todos sabem da importância do meio ambiente para a empresa, sabem como tratar o meio ambiente em termos de negócio hoje na empresa. Porque não tem como fugir disso; é o mundo... (analista da gerência de meio ambiente, grifos meus)

No entanto, esse processo de mudança não ocorreu sem desgastes e dificuldades, como apontaram alguns funcionários:

Até então você não tinha força pra atuar junto à área operacional. Porque por um período, a gente sabe disso, na época de estatal o pessoal sabia que queria produzir, e o meio ambiente assim como a segurança, eles achavam que era uma unidade que estaria, digamos, dificultando o trabalho deles. Mas isso tudo foi crescendo. As pessoas começaram a ouvir falar mais em meio ambiente; as pessoas começaram a se preocupar; a área operacional começou a se envolver. E aí nós, que já tínhamos um conhecimento, um conhecimento dos equipamentos, dominando o assunto, a gente também tinha que assessorar a área no sentido de mostrar o que era um equipamento de controle, o que devia ser controlado, o que ela tinha de emissão, aonde que tinha que ir os lançamentos dela. O pessoal ia sabendo que ele também tinha participação e ele também era responsável pelo controle de tudo que saísse da empresa. (coordenadora de meio ambiente)

Um consultor fez o diagnóstico em todos os segmentos da empresa, fez o planejamento e o negócio ficou em discussão. Ficou em discussão: “vai implantar; não vai implantar”, esperando a empresa bater o martelo. Aí foi definida a política e tudo, e aí em 2000 a gente começou a trabalhar efetivamente para desenvolver o

sistema de gestão ambiental. Bom, primeira coisa é questão da política ambiental da empresa, e, se é uma mudança de cultura na empresa como um todo, seja na alta administração, é uma quebra de paradigma imenso. Numa empresa com o tempo de vida da CSN, isso é um divisor de águas; é uma mudança. Não só uma mudança de foco, mas inserir a questão ambiental numa empresa do porte, da idade e da cultura da CSN é mexer com um dinossauro mesmo. Foi essa a expressão que eu usei quando a gente certificou, nós trabalhamos numa forma muito desgastante, muito intensa pra tirar os dinossauros do lugar; estavam sentados, imensos, muito grandes. Você mexer com cultura é até uma questão pessoal; é uma questão individual essa questão de meio ambiente. (analista de meio ambiente)

Os treinamentos fazem parte do processo de “socialização” ou de “adequação” dos funcionários às novas práticas e aos novos discursos ambientais, ou seja, à nova etiqueta ambiental da CSN. Essas novidades, como revelam os depoimentos acima, trazem também alterações que envolvem da direção até os operários e que mexem com as relações entre as diferentes áreas da empresa. O meio ambiente passou, como mostrou o primeiro depoimento, de um tema e uma área que “dificultava” a operação da usina a um setor que foi elevado a uma posição de destaque na condução de transformações importantes para a empresa. A esse respeito, Barbosa (2002) faz importantes comentários acerca de tal processo de mudança:

A introdução freqüente de novas tecnologias gerenciais requer que diretores, gerentes, pessoal administrativo, chão-de-fábrica, sejam “socializados” de forma permanente nos novos procedimentos. Neste processo, temas e categorias, até então periféricas a determinadas realidades, são levados ao centro do sistema, permitindo a criação de universos compartilhados (não necessariamente consensuais) de comunicação negocial, de transferência tecnológica e de mudança cultural no interior das empresas” (BARBOSA, 2002, p. 214).

Outro elemento de destaque no âmbito da Gerência Geral de Meio Ambiente é a *Linha Verde*. Criada em dezembro de 1999, é um canal de comunicação entre a população e a CSN. Através do telefone 0800 2824440, qualquer pessoa pode entrar em contato com um estagiário da GGMB e fazer uma denúncia, reclamação ou tirar alguma dúvida com relação a questões ambientais. O procedimento é o seguinte: um estagiário recebe a ligação telefônica e anota os dados referentes à reclamação e, opcionalmente, ao reclamante. Embora opcional, nome e endereço do reclamante são importantes porque a forma de resposta ao telefonema é uma carta, enviada pelo correio. O sigilo é garantido: apenas a estagiária e o gerente de meio ambiente têm acesso aos dados do reclamante. O estagiário procura identificar o local da usina que poderia gerar o

problema descrito pelo reclamante e cria um boletim de ocorrência informatizado, que é enviado por correio eletrônico interno para o gerente de meio ambiente. Este tem até dez dias para emitir uma carta-resposta dando conta do problema e das providências tomadas, caso a reclamação seja procedente⁸². Como parte das respostas, também podem ser agendadas visitas à CSN ou podem ser realizadas reuniões nos bairros de onde surgem as reclamações. Essas respostas são enviadas pelo correio através de carta registrada. Cópias da carta-resposta e do recibo de entrega do correio são arquivadas na gerência. Além disso, o estagiário registra no computador a resposta e, quando é o caso, a ação tomada para solucionar o problema. Internamente as ligações são classificadas em cinco tipos: denúncia, reclamação, elogio, informação ou sugestão; e os problemas apontados são enquadrados em: poeira, água, solo, ruído, odor ou resíduo. Com relação ao número de registros, em janeiro de 2005, tive acesso aos arquivos das cartas-resposta emitidas pela CSN, cuja última ocorrência era a de número 353. Realizei uma contagem manual das cartas e apurei os seguintes números: em 1999 foram respondidas 6 denúncias; em 2000, 129; em 2001, 68; em 2002, 40; em 2003, 69; e em 2004, 21 denúncias. Em 2005, até aquele momento, não havia sido feita nenhuma ligação.

Embora eu não tenha feito um levantamento aprofundado sobre as ligações recebidas pela Linha Verde, foi possível perceber que, quanto ao tipo de ligação, as reclamações e denúncias apareciam em maior número. Quanto aos problemas apontados, a poeira e o ruído eram os mais frequentes, mas as reclamações eram muito variadas e mostravam as possibilidades de entendimento da população de Volta Redonda sobre o que é uma questão ambiental. “Mato alto em terreno da CSN”; “árvore prestes a cair”; “pó preto”; “ruído na White Martins”; “barulho da caldeira”; “manilha solta”; “espuma no rio Paraíba”; “resíduo de lama deixado na rua por caminhão que presta serviço para a CSN”: estas foram algumas das reclamações que chamaram a minha atenção. Entre tantas reclamações havia um pedido de “informação sobre a política ambiental da CSN”.

Além dessas atividades “materiais”/ ações “concretas – o TAC, a Linha Verde e a Política Ambiental, os processos simbólicos que estão por trás da ambientalização da CSN dão conta dos significados de “modernidade” e de “racionalidade econômica” que

⁸² Um exemplo: o último registro verificado em 2004 era a reclamação, de um morador do bairro Siderópolis, sobre emissão de poeira. A carta-resposta explicava que havia ocorrido uma queima do motor do despoejamento do AF-3, o que gerou “emissões esporádicas de material, sem que houvesse alteração na qualidade do ar de Volta Redonda”.

têm as ações de promoção de melhoria ambiental. Outra questão importante, reforçada em várias ocasiões, em várias publicações da empresa e em várias entrevistas feitas, é a “conscientização” dos funcionários – que considero uma tradução possível para a “participação”.

Os depoimentos abaixo ilustram essas questões:

Foi se criando uma certa conscientização e dentro dessa conscientização começou também a modernização tecnológica. A CSN começou a investir nesse processo até antes da instituição da quatorze mil. A empresa começou até por uma influência tecnológica vinda de fora a fazer investimentos voltados para ter uma produção mais limpa. Foi se depreendendo no exterior que ninguém é bonzinho... Empresário não é bonzinho; empresário pensa em dinheiro. Mas foi se verificando que ao pensar um pouco em meio ambiente, de certa forma, você tinha uma economia também. Aí se começou a pensar nos processos de reciclagem, na otimização de processo. Quer dizer, começou um processo de modernização tecnológica vindo de lá para cá. A CSN foi querendo aumentar a sua capacidade produtiva, então não justificava a gente ficar com a tecnologia muito defasada. (ex-gerente de meio ambiente)

Foi uma mudança gradativa porque no início qualquer problema era da área de meio ambiente. E hoje você vê que as pessoas na área estão imbuídas, elas sabem do problema. Quanto tem alguma anormalidade elas já detectam o problema, comunicam, sabem o que têm que fazer. Mas foram anos. De uns 6, 7 anos pra trás a gente já começou a notar essa mudança, viu que o pessoal tava entendendo, que eles tinham que controlar, que eles tinham que comunicar os problemas, dar ciência à área de meio ambiente... A gente nota essa mudança de postura da área de operação. Inclusive de cima para baixo, porque é uma coisa que tem que vir de cima para baixo. É uma questão de sobrevivência da empresa... Que eles vão ser cobrados por aquilo. Inclusive tem itens de meio ambiente que fazem parte da PLR⁸³. (coordenadora de meio ambiente; grifos meus)

Esses depoimentos, que revelam os sentidos que são dados a essas ações, coincidem com o enfoque que é dado à questão do meio ambiente por muitos trabalhos na área da Administração de Empresas⁸⁴ e, nesses trabalhos, dentre os quais tomo o de Donaire (1999) como referência, o tema privilegiado é a gestão ambiental, que seria a forma de incorporar a “variável ambiental” nas práticas operacionais e administrativas

⁸³ PLR é uma sigla referente à participação nos lucros da empresa.

⁸⁴ Além dos trabalhos - em sua maioria livros do tipo “manual” para a implementação da gestão ambiental nas empresas, é significativa a proliferação de cursos de especialização em gestão ambiental (as pós-graduações e os MBA em gestão ambiental) em diversas instituições de ensino e em associações de profissionais/conselhos de classes.

das empresas, reconhecendo o caráter estratégico dessa variável para os negócios. Entre outras medidas, a gestão ambiental está relacionada à identificação e solução de problemas ambientais gerados no processo produtivo e à adequação à legislação ambiental⁸⁵. Os trechos a seguir, retirados de artigo publicado em um periódico da área da Administração de Empresas, dão o tom do tipo de idéias que fazem parte do discurso empresarial sobre o meio ambiente e deixam claras as dimensões de vantagem e de lucro que o meio ambiente passa a representar para as empresas:

As portas do mercado e do lucro ficam cada vez mais estreitas para as empresas que desprezam as questões ambientais na tentativa de maximizar seus lucros e socializar o prejuízo. Atitudes e medidas para não poluir ou poluir menos tornam-se condição fundamental para bons negócios e para a própria sobrevivência da empresa no mercado. Contrariamente ao que se via no passado, a despreocupação com as exigências da legislação ambiental pode se traduzir em redução de lucros pela perda de competitividade no mercado, descrédito institucional e, até, privação da liberdade ou cessação das atividades produtivas. A adequada interação entre a empresa e o meio ambiente está se transformando em oportunidade para a abertura de mercados e a prevenção contra restrições ao acesso aos mercados internacionais
(DONAIRE, 1996, p. 45, grifos meus).

Além das ações e dos discursos ambientais, as empresas têm se esforçado para divulgar e tornar pública a sua etiqueta ambiental – nos dois sentidos que etiqueta pode ter: dos comportamentos e dos certificados. É isso que será visto na próxima seção, para o caso da CSN.

⁸⁵ Cabe aqui introduzir brevemente a questão da legislação ambiental brasileira no que tange ao controle das atividades produtivas. A Lei da Política Nacional do Meio Ambiente, de 1981, estatuto legal que continha, até então, as principais e mais amplas referências à questão ambiental no país, deu origem a alguns procedimentos que, na perspectiva de Drummond (2000, p. 25), criaram “*custos para poluir*”. O autor refere-se especificamente ao SLAP-Sistema de Licenciamento de Atividades Poluidoras e à Resolução 001/86 do Conselho Nacional do Meio Ambiente. O primeiro prevê que toda atividade poluidora ou potencialmente poluidora precisa de licenças para funcionar. O SLAP é um conjunto de leis, normas técnicas e administrativas que consubstanciam as obrigações e responsabilidades do poder público e do empresariado, com vistas à autorização para implantação, ampliação ou início de operação de qualquer empreendimento potencial ou efetivamente capaz de causar alterações no meio ambiente. A segunda estabeleceu a obrigatoriedade de elaboração dos estudos e relatórios de impacto ambiental (os famosos EIA/RIMA), que passaram a ser exigidos para uma série de atividades econômicas modificadoras do meio ambiente. Em 1998, foi sancionada a Lei de Crimes Ambientais (Lei nº. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998) que consolidou a legislação ambiental brasileira, até então uma série de leis esparsas e de difícil aplicação. Com a lei 9.605/98, as infrações foram mais claramente definidas, e as penas uniformizadas e adequadamente graduadas. Uma outra mudança importante foi a definição da responsabilidade da pessoa jurídica, inclusive a responsabilidade penal, e permissão de responsabilização também da pessoa física autora ou co-autora da infração.

III.7. As formas de publicizar a etiqueta ambiental da CSN

Para Milton (1993), “‘discurso ambiental’ não é somente comunicação sobre o meio ambiente, mas também o processo pelo qual nosso entendimento de meio ambiente é construído através dessa comunicação” (p. 8). Portanto, é também no discurso que as responsabilidades no campo ambiental (quem deve responder, ser responsável ou responsabilizado por quais questões ou problemas ambientais), definidas culturalmente, são construídas como um valor. As partes ou os sujeitos que mais têm poder de influenciar a definição de tais responsabilidades são aqueles que fazem o uso mais efetivo dos instrumentos do discurso. Esses instrumentos podem ser: a mídia, a publicidade, os mecanismos de educação formal ou informal, lobby ou pressão política etc. Milton (1993) exemplifica o Greenpeace e o WWF como organizações ambientalistas das mais importantes e poderosas, pois utilizam esses instrumentos do discurso: têm várias filiais espalhadas pelo mundo, desenvolvem programas educacionais e se valem de publicidade para divulgar suas idéias e iniciativas. Essa utilização do discurso como fonte e demonstração de poder pode ser observada mais recentemente entre as empresas que têm investido em publicidade “verde” e em programas de educação ambiental, buscando com isso melhorar a sua imagem perante a comunidade onde atuam, os consumidores e a sociedade em geral⁸⁶.

A CSN não foge á regra e procura, então, tornar pública a sua etiqueta ambiental; para isso faz uso de alguns veículos de comunicação. Porque não basta criar e implantar ações ambientais; é preciso fazer saber que elas existem.

Quando chegou à CSN, o gerente geral de meio ambiente montou uma estratégia de comunicação sobre o meio ambiente que, no que se referia ao público externo, incluía a ocupação de espaço em jornais. Não através da publicação de matérias pagas, mas através de convites feitos à imprensa, local e nacional, para eventos na usina. Muitas coisas foram inauguradas na usina com a presença, proposital, de jornalistas. Quanto à comunicação interna, a fim de atingir os funcionários, cartazes e peças publicitárias sobre questões ambientais foram espalhadas em outdoors da usina.

⁸⁶ O caso da filial de Jundiaí (SP) da empresa Panamco Spal – considerada a maior fábrica de Coca-Cola do mundo – é um bom exemplo de como o setor empresarial faz uso de diversos instrumentos para divulgar o seu discurso sobre o meio ambiente. Foram desenvolvidos e empregados dois veículos de comunicação: um interno e um externo. O interno foi dirigido aos funcionários e colaboradores, enquanto o externo teve como público-alvo a população do município, com a realização de programas de visitas às instalações fabris. A empresa também utiliza a mídia, enviando periodicamente à imprensa notas sobre a sua política ambiental. Além disso, desenvolve alguns eventos de educação ambiental, tais como: visita técnica de estudantes à indústria e comemorações da Semana do Meio Ambiente.

É de se notar o esforço da empresa para divulgar a sua nova postura frente às questões do meio ambiente. Se, por um lado, a poluição causada pela empresa no passado é reconhecida, por outro lado, reforça-se a postura de que “a empresa agora é outra”, que não se pode comparar a situação de anos atrás com a situação atual. Procura-se, sempre que possível, destacar e divulgar as ações e os objetivos da empresa em termos de meio ambiente. Nessa empreitada, de tentar passar uma nova imagem que é a de uma empresa que respeita o meio ambiente, a estratégia de divulgação das melhorias feitas no processo produtivo e das obras e ações feitas na cidade é vital. O contato direto com a população é um ponto importante na divulgação da “nova” CSN. Para isso, a realização de reuniões em bairros de Volta Redonda e as reuniões públicas; a promoção de visitas guiadas à usina; a criação da *Linha Verde*; e a participação em eventos e fóruns de discussão refletem e são espaços de um intenso trabalho que poderia ser encarado como uma função de relações públicas. No site na Internet são disponibilizados para down-load os relatórios sócio-ambientais e os relatórios do TAC.

Vídeos institucionais – alguns para o público interno de funcionários e outros para o público externo – têm também importância na função de divulgação das questões ambientais. A empresa possui uma Gerência de Comunicação⁸⁷, responsável tanto pela comunicação interna como pela comunicação externa (realizada por sua Assessoria de Imprensa), mas a produção audiovisual é terceirizada – produtoras independentes são contratadas para a realização dos vídeos da CSN. Embora a produção seja terceirizada, ela é realizada sob a orientação e a supervisão da empresa, a fim de que os propósitos dos vídeos sejam atingidos. No caso dos vídeos para consumo interno, destacam-se aqueles utilizados em treinamentos de funcionários, especialmente nas áreas de meio ambiente e segurança.

Um vídeo sobre o treinamento da política ambiental da CSN – SEMPRE – me foi emprestado pelo gerente geral de meio ambiente. Eu o assisti numa sala de treinamento da Gerência de Segurança do Trabalho, que fica no segundo andar do prédio da GGMB. Esse vídeo, com duração de 34 minutos, é dividido em três blocos e tem início com uma apresentação de Maria Silvia Bastos Marques, diretora-presidente da CSN na ocasião da sua realização. Usando uma camisa de malha branca com a

⁸⁷ A Gerência de Comunicação da CSN é atualmente composta por quatro setores: uma Coordenação na usina de Volta Redonda; um Setor de Visitas também localizado em Volta Redonda; uma Assessoria de Imprensa e uma Coordenação, ambas localizadas em São Paulo.

logomarca SEMPRE, sua fala inicial reproduz aquilo que está escrito na primeira lâmina do material impresso desse treinamento⁸⁸ e da qual reproduzo alguns trechos.

Ao time da CSN

Com certeza, você tem visto os grandes investimentos que nossa empresa vem fazendo para adequar todas as suas operações à legislação ambiental do País, do Estado e do Município. Mais do que isso: você tem visto que a CSN tem ido além, investindo para estar, em alguns casos, à frente da legislação.

Em decorrência disso, nossa cidade mudou. (...) Todos os problemas ambientais do passado da nossa empresa estão sendo corrigidos. Confirmando na prática o que dissemos há algum tempo, NOSSO COMPROMISSO COM O MEIO AMBIENTE É FORTE COMO O AÇO!

(...)

Estamos partindo para a arrancada final na direção da certificação da nossa Usina pela ISO14001. Ela é fundamental para o futuro dos negócios da CSN. E todos nós vamos estar envolvidos nessa empreitada. Para que você pudesse saber como a CSN espera que cada um atue na proteção do meio ambiente no seu dia a dia de trabalho, lançamos há alguns meses a POLÍTICA AMBIENTAL DA CSN, que se forma a partir de seis princípios básicos, cujas primeiras letras compõem a palavra SEMPRE. A Política do SEMPRE é exatamente o objetivo do treinamento que você está iniciando.

(....)

Não se esqueça: para nós, time da CSN, meio ambiente é um compromisso de aço – e isso é para SEMPRE!

Ainda no primeiro bloco, são apresentados depoimentos de funcionários falando do antes e do depois da CSN quanto às melhorias ambientais. Intercalando esses depoimentos, a atriz Ciça Guimarães vai apresentando a política ambiental da CSN. Reforçando o caráter de “transparência” dessa política ambiental, uma líder comunitária e uma funcionária da FEEMA são entrevistadas. A Linha Verde é apresentada e a auto-denúncia é estimulada. Os funcionários são orientados a avisar à Gerência Geral de Meio Ambiente ou ao supervisor da área os casos de irregularidades observadas na operação da usina. Os dois blocos seguintes tratam de apresentar os significados das letras que formam a palavra SEMPRE.

Para o público externo, disponível na página da CSN na Internet, há um filme de aproximadamente cinco minutos que destaca o programa de reciclagem da Companhia como um elemento do “respeito à natureza”. Mas, numa ocasião em que consultava o acervo da videoteca da ESPM-Escola Superior de Propaganda e Marketing, tive acesso a um vídeo institucional que, em especial, apresenta a questão do meio ambiente, e é

⁸⁸ Esse material impresso me foi cedido e algumas partes se encontram no Anexo I.

mais um veículo de divulgação das ações de caráter ambiental da CSN. É esse segundo vídeo que descrevo com mais detalhes a seguir⁸⁹.

Com duração de aproximadamente 8 minutos, o vídeo tem início com um clipe que se desenrola intercalando imagens de produtos que têm aço em sua composição – tais como carros, prédios, eletrodomésticos e embalagens de produtos diversos que consumimos no cotidiano – com imagens da produção de aço na usina Presidente Vargas, em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. Nesse clipe, a tela, dividida em múltiplos quadros, possibilita apresentar, simultaneamente, as imagens dos produtos e do processo de produção de aço. Ao fundo, a voz masculina de um narrador vai apresentando esse “mundo”, tão diversificado em termos de produtos, que “é feito de aço”. No momento exato em que a frase “o mundo é feito de aço” é proferida pelo narrador, o clipe é encerrado com a sobreposição da logomarca da CSN à figura de um globo terrestre. Esta imagem de encerramento do clipe faz a transição da apresentação do mundo do aço – e de suas múltiplas utilidades – para o mundo do aço específico que é produzido pela CSN. Passa-se assim, ao universo particular da empresa, pois o que o vídeo quer mostrar não é o mundo feito de qualquer aço, mas do aço produzido pela CSN. Mais do que isso, é um anúncio de que não é exatamente o aço a estrela do vídeo; sua protagonista é a CSN. Trata-se de um filme sobre a CSN e não sobre o aço. Mas, que tipo de filme é esse? Passarei primeiro à descrição do vídeo e, ao final, dispo de elementos apresentados na descrição e nos comentários, a questão da classificação do filme será retomada.

Começa, após o clipe de abertura, a ser contada a história da CSN, desde a sua fundação. A primeira imagem – em preto e branco – é a de uma locomotiva, que traz na lateral as iniciais CSN, transportando minério de ferro no pátio da indústria. São mostradas outras imagens (fotos) históricas – também em preto e branco – do terreno, das obras de edificação da usina e de jornais da época que noticiavam a criação da empresa e a construção da usina.

De uma maneira descritiva, aliando imagens e narração em *off*, o vídeo fala da fundação, em 1941, da Usina Presidente Vargas, a fábrica da CSN em Volta Redonda, como um marco da industrialização brasileira. Em seguida, destaca a gama de produtos atualmente fabricados pela usina e a sua capacidade produtiva, que “supera os 5 milhões de toneladas de aço bruto por ano”. Durante a narração são mostradas várias imagens

⁸⁹ O texto a seguir reproduz em parte o artigo, de minha autoria, intitulado *Um mundo de aço: análise de um vídeo institucional da Companhia Siderúrgica Nacional* (CORRÊA, 2005).

mais recentes da usina, com seus equipamentos em pleno funcionamento. Até este ponto há, claramente, uma opção por mostrar os enormes equipamentos e os prédios da linha de produção da usina através de planos mais fechados. A primeira imagem geral da empresa, em um plano aberto, é uma vista aérea noturna da usina totalmente iluminada, uma imagem “clássica” que é muito utilizada e divulgada pela CSN – seja em seus documentos, em publicidade, ou em seu site.⁹⁰ Essa imagem, que surpreende pelo belo efeito resultante do contraste entre as luzes dos prédios e equipamentos industriais e a escuridão da noite, transmite ao espectador o tamanho da usina e pode ser interpretada como uma alusão muito clara à grandiosidade da empresa.

Após essas informações sobre a empresa – uma espécie de introdução feita através de imagens e textos orais, seguem-se três blocos temáticos. Com o título *Vanguarda Tecnológica*, o primeiro bloco ressalta as inovações e os recursos tecnológicos: “modernizações produtivas”, “pesquisas”, “novos produtos” e “novas tecnologias” são citados como alguns dos itens responsáveis pela competitividade da empresa. Brevemente, esse bloco apresenta, ainda, as outras unidades que fazem parte da companhia: CISA (fábrica no Paraná), Galvasud (em Porto Real) e INAL (com instalações em São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco).

No segundo bloco, *Integração*, um mapa da região sudeste brasileira mostra, através de pontos, linhas, siglas e símbolos, a ligação entre as minas (em Minas Gerais), as usinas, as ferrovias (MRS e FCA) e os portos que fazem parte da empresa, formando um “complexo siderúrgico integrado”. Imagens do Porto de Sepetiba (seus terminais de carvão e de containeres, por onde são importadas as matérias-primas e exportados os produtos da empresa) e das minas de onde é extraído o minério de ferro, matéria-prima da produção do aço, ilustram a descrição feita do processo de integração das etapas produtivas da empresa.

Para falar da expansão que a empresa conheceu nos últimos anos, o filme se volta para o cenário internacional. Há uma panorâmica de Nova York e, em seguida, já se está no interior da Bolsa de Valores daquela cidade. A data de 14 de novembro de 1997, dia do lançamento das ações da CSN no mercado internacional, é mostrada no painel da Bolsa de Valores de Nova York. Imagens desta data “histórica” são exibidas, quando a então diretora da companhia, Maria Silvia Bastos Marques, recebe o certificado de lançamento das ações da CSN na Bolsa de Valores norte-americana. É

⁹⁰ Como se verá mais adiante, não só a CSN, mas também a Prefeitura de Volta Redonda, durante muitos anos, utilizou essa imagem clássica da usina como “a” imagem da cidade.

interessante notar que, na narração, não há nenhuma referência à diretora, o registro de sua presença é apenas visual. Sua identificação só é possível para os expectadores que reconhecem a sua imagem. Este parece ser mais um indício de que a empresa é a verdadeira protagonista do filme; nenhum outro personagem merece tanta importância a ponto de ser identificado.

Na tela que anuncia o terceiro e último bloco, *Balanço Social & Ambiental*, a dureza do aço e das instalações fabris é substituída pela leveza da imagem de um beija-flor. Em seguida, é feito um corte para a vista aérea da usina. Essa mesma imagem aérea mostrada no vídeo foi, durante muito tempo, a imagem mais conhecida e o cartão de visita da cidade de Volta Redonda, sendo, inclusive, a imagem utilizada pela Prefeitura em alguns documentos oficiais. Tudo parecia indicar que a melhor imagem que a cidade poderia ter era a imagem da usina. Afinal, Volta Redonda não é conhecida como a “cidade do aço”? O sentimento em Volta Redonda sempre foi o de que não se tratava de uma usina da cidade, mas de uma cidade da usina. Essa relação entre a CSN e a cidade de Volta Redonda sempre foi colocada no sentido da necessidade de adaptação da cidade à usina. A idéia era de que a cidade pertencia à usina e não de que a usina pertencia à cidade. Mais recentemente, como já foi visto a propósito da Agenda 21 de Volta Redonda, a Prefeitura vem adotando uma outra imagem: uma fotografia aérea da região que destaca o contorno do rio Paraíba do Sul - a “volta redonda” do rio que está na origem do nome da cidade. Essa troca de imagens é, na minha interpretação, muito significativa, pois representa a tentativa de mudança na relação entre a usina e a cidade. Parece querer dizer que a cidade é – e que se vê como – algo mais do que a usina. Parece querer inverter a ordem das coisas: não é a usina que engloba a cidade, mas, ao contrário, é a cidade que engloba a usina.

Mas, voltando às questões específicas deste terceiro bloco do vídeo⁹¹, trata-se de apresentar dois temas que, na última década, vêm se tornando muito caros às empresas, em geral, e à CSN, em particular: as responsabilidades social e ambiental, as quais apenas abordo aqui a propósito do vídeo, mas que serão focalizadas na próxima seção. São destacadas imagens de áreas verdes, de funcionários da empresa e de pessoas da comunidade, que vão se somar às imagens da CSN. O marco para o surgimento dessas questões é 1993, ano de privatização da empresa. O cuidado com o meio ambiente

⁹¹ As análises deste bloco são mais detalhadas, pois aí se apresentam questões que remetem à internalização e à publicização do imaginário e das práticas ambientais empresariais.

passou a “ser visto como parte do negócio da CSN, integrado a sua própria estratégia de crescimento”, como é relatado pelo narrador do vídeo, que também destaca o investimento na área de meio ambiente – até o ano de 2002 seriam gastos 180 milhões de reais, visando a melhoria da qualidade ambiental de Volta Redonda⁹².

Outro destaque deste bloco é a Fundação CSN, “braço social da empresa”, que realiza investimentos em projetos de conservação e educação ambiental, e também desenvolve projetos de educação para o trabalho, através de parcerias com entidades sociais nas comunidades onde a CSN atua. Um exemplo desse tipo de investimento social é a Escola Técnica Pandiá Calógeras, em Volta Redonda, instituição financiada pela CSN, cuja fachada aparece no vídeo. Na área ambiental, um dos projetos de maior destaque da Fundação, em Volta Redonda, é mostrado: a Reserva da Cicuta⁹³. “CSN trabalhando pela vida” – é o que se lê numa placa, filmada, ao que tudo indica, em um trecho da Mata da Cicuta.

Enquanto são mostradas imagens de árvores, da estação de tratamento de efluentes, dos equipamentos de controle de poluição, de um rio (provavelmente o rio Paraíba do Sul), de mãos com luvas que pegam um peixe vivo no rio, de pássaros, de jovens e crianças (supostamente aqueles beneficiados pelos projetos sociais da empresa), o narrador elenca os objetivos da Fundação CSN. Há um corte e, mais uma vez, estamos de volta à usina, mostrando seus funcionários e a voz em *off* discorrendo sobre os benefícios que a empresa oferece a estes.

“A CSN é azul, mas pensa verde”, anuncia a placa filmada nas instalações da usina. Esta frase foi utilizada como slogan de uma campanha publicitária da empresa e remete à cor azul da logomarca da CSN e à cor verde que, em geral, simboliza a natureza. É o tema meio ambiente que entra novamente em cena; desta vez não com imagens ou cenas de áreas verdes, mas de partes da fábrica. É o meio ambiente preservado na empresa.

Mais uma vez surge a imagem aérea da usina e o filme é encerrado com um rápido clipe, uma sucessão de imagens variadas da usina, dos funcionários, dos

⁹² O que não fica claro no vídeo é que esses investimentos foram estabelecidos através de um instrumento legal denominado TAC-Termo de Ajuste de Conduta, datado de 27 de janeiro de 2000, celebrado entre a CSN e o Estado do Rio de Janeiro, tendo como instância mediadora o Ministério Público Federal.

⁹³ A Reserva da Cicuta é uma pequena área remanescente de Mata Atlântica dentro do município de Volta Redonda. Exatamente por se tratar de um pedaço de Mata Atlântica – ecossistema cuja destruição é freqüentemente noticiada nos meios de comunicação de alcance nacional – a preservação da Mata da Cicuta ganha contornos ainda mais importantes do ponto de vista da imagem da empresa, pois se trata de preservar uma área que tem uma visibilidade que ultrapassa a dimensão local e um peso simbólico forte.

equipamentos, das minas, do beija-flor. Ao fundo, música clássica e o seguinte texto narrado em *off*:

Assim é a Companhia Siderúrgica Nacional. Uma empresa que assume seu papel de agente de transformação econômica, gerando riquezas, impostos e empregos; ampliando a competitividade com trabalho e criatividade; contribuindo para o conforto da vida moderna e impulsionando o desenvolvimento do País.

Chega ao fim o vídeo que apresenta a CSN, desde a sua construção até os dias atuais, através de muitas imagens e sem som direto. Não há entrevistas, não há diálogos e as pessoas filmadas não são identificadas. Um narrador se encarrega de contar essa história auxiliado pelas imagens. Ou seriam as imagens que, auxiliadas por um texto narrado em *off*, contam uma história?

Neste filme, a montagem tem um papel fundamental. Se concordamos com Colleyn (1993), é na montagem que se constrói a representação do objeto filmado. Portanto, ela nunca é neutra e, neste vídeo em especial, a intenção de mostrar o melhor da empresa fica evidente na preocupação estética com as imagens captadas (todas de excelente qualidade e bem filmadas), na seleção e na colagem das imagens, nos vários cortes, nos planos curtos, enfim, em todos os recursos e elementos de filmagem e de edição que vão conferir ao filme um caráter ágil, dinâmico e arrojado, como condiz a uma empresa moderna e de sucesso.

Essas escolhas – por um padrão estético que prima pela qualidade das imagens e por uma montagem que confere agilidade à produção – são reflexo do contexto em que o vídeo foi produzido e do público ao qual ele se destina. O filme da CSN é parte integrante da fita VHS *Marketing Best - Melhores do Século*, premiação promovida pela EAESP-FGV, pela Editora Referência, através da Revista Marketing, e pela Media Mundo Marketing. O *Prêmio Marketing Best* é conferido anualmente, desde 1988, às empresas que se destacam pela utilização de técnicas de marketing, e, segundo a organização do prêmio, os vídeos, cuja produção é de responsabilidade das empresas premiadas, são construídos a fim de que possam traduzir a “marketing performance” (algo como o desempenho na área de marketing) dessas empresas⁹⁴. Sendo assim, entende-se que o vídeo é destinado basicamente ao próprio universo empresarial, que inclui empresas concorrentes, fornecedores e clientes, entre outros.

⁹⁴ As instituições organizadoras da premiação fornecem alguns parâmetros que devem ser seguidos pelas empresas na elaboração dos vídeos, como, por exemplo, o tempo de duração.

Além disso, há também para o vídeo a possibilidade de uma utilização de caráter acadêmico no âmbito da Administração de Empresas, pois a CSN e as demais empresas agraciadas com a referida premiação (e que também integram a fita VHS com seus respectivos filmes) são tomadas como exemplos a serem estudados por alunos e professores; no léxico daquele campo, são “cases” a serem analisados (por isso foi encontrado na videoteca da ESPM). Podemos, agora, voltar a uma questão anteriormente colocada sobre o tipo de filme aqui descrito. Como classificar esse vídeo institucional da CSN? Certamente não se trata de um registro audiovisual científico. Estaria mais próximo de um “registro audiovisual empresarial”: uma peça publicitária. Sendo assim, o que orienta a produção deste filme é a idéia de passar uma imagem positiva da empresa. Representa o imaginário de um nível, de um plano, da empresa sobre ela mesma: uma organização que se preocupa com a qualidade de seus produtos, com o desenvolvimento tecnológico, com o seu crescimento e competitividade, com o bem-estar de seus funcionários e das comunidades onde atua, com a preservação do meio ambiente, etc. Claramente, se trata de um nível de representação da empresa. Fundamentalmente, o vídeo revela a CSN como entidade autônoma, como um “ser” que pensa, deseja, realiza...

Ainda em relação à questão da classificação do vídeo, poderíamos pensar que, embora não sendo um documentário no sentido que lhe confere Gauthier (1995)⁹⁵, tampouco é um filme de ficção, pois ele conta uma “história real”: a história da CSN. De uma forma ou de outra, em cerca de 8 minutos, a trajetória da empresa está ali contada. É claro que, tal como numa biografia que tivesse por objetivo ressaltar as qualidades do biografado – que pretendesse mostrar somente o “lado bom” de seu protagonista –, foram escolhidos os “melhores momentos” da empresa. Todo e qualquer aspecto que pudesse revelar conflito foi deixado de lado. As imagens de arquivo sobre a criação e construção da CSN, apesar de conferirem um ar documental ao vídeo, não o transformam propriamente em um documentário. Este aspecto pode revelar tão somente que houve um trabalho de resgate histórico sobre a empresa e as condições de sua fundação. Não se trata, obviamente, de um trabalho de caráter científico e não caberia um paralelo com o tipo de pesquisa que é feita, por exemplo, para a elaboração de um filme etnográfico, em que as etapas que precedem o registro das

⁹⁵ Gauthier (1995) relaciona quatro critérios objetivos para que um filme possa ser classificado como documentário: ter a verdade ou a busca da verdade como objeto; refletir o real (ou a realidade de uma sociedade ou cultura); a possibilidade de realização sem um roteiro prévio devido ao longo período de pesquisa prévia; e a não utilização de atores (apesar de reconhecer a possibilidade de utilização de um tipo de “ator” que, em geral, é um elemento do grupo que interpreta a si mesmo ou é tomado como representante da coletividade).

imagens – as etapas de elaboração de questões, de observação e de reflexão sobre o objeto de estudo – são fundamentais para a obtenção de um resultado que tenha relevância e significado no âmbito da pesquisa da qual o filme é parte integrante (PEIXOTO, 1998). Além disso, outro ponto que mantém a distância entre o vídeo institucional da CSN e o filme etnográfico tem a ver com o espaço para o imprevisto que envolve a realização do segundo, onde a realidade do campo sempre pode modificar as idéias pré-concebidas de seu realizador. No tipo de filme que a CSN se propõe a realizar e apresentar não há espaço para o imponderável, para as surpresas; tudo parece perfeitamente alinhavado e organizado segundo um roteiro do qual não se pode escapar.

Com o filme todo narrado em *off*, não se ouve o barulho da fábrica e de seus equipamentos. Também não se ouve o som da mata, quando ela aparece. Tampouco se ouvem as falas das pessoas mostradas nas imagens. Tudo se mantém em silenciosa harmonia. Apenas “a empresa” “fala” através da voz do narrador. Nos poucos momentos em que cessa a narração, ouve-se ao fundo uma música como acompanhamento para as imagens mostradas. Com seus muitos closes nos equipamentos e muitas vistas aéreas da usina, tem-se a dimensão do tamanho e da grandeza da empresa. Tudo como convém a um vídeo institucional feito para bem apresentar a CSN.

Focalizando as imagens presentes no bloco *Balanco Social & Ambiental* do filme, é possível compreender que a CSN tem procurado publicizar a sua preocupação com o meio ambiente e as suas ações relativas à preservação ambiental. O filme representa uma peça importante no desvendamento das transformações pelas quais a empresa passou no campo ambiental, considerando sua história e sua estrutura organizacional.

No que tange aos outros canais de comunicação e às outras estratégias de divulgação, especificamente para funcionários e familiares, são elaborados e distribuídos materiais impressos (cartilhas, jornais e relatórios) sobre as políticas e práticas ambientais da CSN. O *Jornal da CSN* é um canal privilegiado para a comunicação com os funcionários sobre as questões relativas ao meio ambiente.

A CSN torna públicos o seu “pensamento verde” e as suas ações relativas à preservação ambiental também através da participação da Gerência Geral de Meio Ambiente da empresa em seminários e eventos diversos, onde o TAC é sempre destaque; e através da participação de representantes da empresa na Agenda 21 de Volta Redonda.

Entre as formas e as estratégias de publicizar a “virada ambiental” da CSN, o TAC se apresenta como um importante elemento, pois se configurou num instrumento através do qual a CSN podia mostrar seus projetos e programas de melhoria ambiental (suas ações), e também sua nova postura (sua imagem). Ainda que a postura do gerente geral de meio ambiente seja sempre a de reforçar a idéia de que o TAC é obrigação, as ações do termo têm inegavelmente um efeito demonstrativo.

Quanto à participação da CSN na Agenda 21 de Volta Redonda, a empresa esteve presente desde os primeiros encontros, em 1998, e participou ativamente dos Grupos de Trabalho de Poluição Atmosférica e de Recursos Hídricos. Mas, até onde pude perceber, a Agenda não foi usada como um espaço de promoção das ações da CSN porque, embora participasse daquela instância, ali as tensões estavam presentes, pois, como apontado no primeiro capítulo, a Agenda se configurou como o locus da emergência dos problemas ambientais da cidade e a CSN era “o” problema.

Apesar dos esforços da prefeitura de Volta Redonda e da CSN no sentido de separar cidade e empresa, as duas instâncias que historicamente foram, durante muito tempo, uma só coisa, a presença da CSN na cidade ainda é marcante⁹⁶ e a participação da empresa no processo de construção da Agenda 21 de Volta Redonda é um referencial importante a ser analisado. Como descrito no primeiro capítulo, a CSN é apontada como um elemento constitutivo da Agenda 21 de Volta Redonda; da “crise” da relação usina-cidade é que surge aquilo que é considerado por muitos como o embrião da Agenda. Além disso, a CSN foi uma das cinco instituições parceiras do projeto *Volta Redonda com Sustentabilidade*. A visão da secretária executiva da Agenda é de que “ela [a CSN] precisa participar”.

A empresa não se recusa de maneira nenhuma a participar, mas o faz com sua visão, com suas intenções, tem interesse que seu nome esteja nos documentos da Agenda. (..) e vem sempre com o discurso dos milhões que estão investindo em meio ambiente.

⁹⁶ Mais um sinal da forte presença da usina na cidade, entre os tantos já apontados na tese, pôde ser visto em relação às expectativas quanto às possíveis mudanças na empresa que traria a anunciada fusão com a empresa Corus. No dia do feriado municipal que comemorou o 48º aniversário de fundação da cidade de Volta Redonda (17 de julho de 2002) foi feito, local e nacionalmente, o anúncio da fusão da CSN com a Corus. No dia seguinte ao feriado, a fusão foi notícia de primeira página do jornal *Diário do Vale*. Alguns meses depois, em novembro, o mesmo jornal mais uma vez tinha como capa (edição de 14/11/2002) a questão da fusão. Desta vez, a manchete noticiava o cancelamento da fusão entre as duas empresas.

Pude perceber que esse “discurso” é encarado por muitos em Volta Redonda como um meio de fazer com que se esqueça do que já passou, isto é, da poluição já causada pela empresa, que se compromete apenas daqui para frente.

A idéia de que a empresa “precisa” participar parece encontrar respaldo no fato de que Agenda 21 vira uma grife que pode ser impressa na sua imagem e em seus produtos, mas também porque participar desse espaço garante que seus pontos de vista e seus interesses relativos às questões ambientais sejam considerados e, com sorte, possam prevalecer. Essa não é uma prerrogativa exclusiva da CSN, mas, ao contrário, é uma estratégia empresarial que vem sendo difundida e adotada por diversas empresas e empresários de todo o mundo. Nos últimos dez anos, participar de fóruns sobre meio ambiente vem se tornando uma prática comum entre um segmento do setor empresarial – aquele segmento que se intitula “ambientalmente responsável”. Constatação desta tática pode ser feita ao se verificar que na Rio-92 havia apenas um empresário ativo no encontro. Já na Rio+10, havia a previsão de que cerca de mil empresários lá estariam para discutir as questões ambientais⁹⁷. Nesses espaços internacionais de discussão, assim como na Agenda 21, guardadas as devidas proporções, são construídos os modos de ver o meio ambiente e as questões ambientais que serão dominantes e que orientarão, inclusive, as intervenções e as políticas públicas nessa área. Por isso, segundo Romeiro; Salles Filho (1997), o interesse de agentes econômicos em influenciar esta visão, de modo que esta lhes seja favorável. Participar dessas instâncias e desses processos é fundamental para as empresas, pois assim elas podem – ou pelo menos tentam – garantir que seus interesses e sua visão ambientais estarão representados e, com sorte, concorrendo com outras visões e interesses, poderão ser contemplados. E isso não é diferente com a CSN e a sua participação na Agenda 21 de Volta Redonda.

Em Volta redonda, como já mencionado de início, é possível perceber uma polarização entre a Agenda 21 e a CSN no tocante às questões ambientais da cidade. Essa polarização está presente nas relações entre as duas partes, ainda que tais relações sejam extremamente cordiais, que tenha havido o desenvolvimento de projetos em conjunto (como a capacitação dos estagiários feita pela Fundação CSN, que será abordada mais adiante), que a empresa tenha participado ativamente dos GTs de

⁹⁷ A afirmação de que haveria 1.000 empresários participando da Rio+10 foi feita por Fernando Almeida, ex-presidente da FEEMA, atualmente na vice-presidência do CEBDS-Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, no texto “Desenvolvimento Sustentável e Novas Oportunidades de Negócios” (ALMEIDA, 2002). Como o texto foi escrito e publicado antes da realização do evento, fica a afirmação registrada como uma previsão.

Poluição Atmosférica e de Recursos Hídricos, e, enfim, que a CSN seja apontada como uma instituição parceira da Agenda.

Os arquivos da Agenda 21 de Volta Redonda guardam, entre tantos documentos, ofícios e correspondências do ano de 2000, endereçados à FEEMA e à Procuradoria da República, que registram a tentativa de acompanhamento do TAC por parte da coordenação e do GT de Poluição Atmosférica. Uma ação no Ministério Público, constituída pelo *Fórum da Agenda 21 de Volta Redonda*, cobrava os índices de poluição da CSN na cidade para poder acompanhar a evolução da redução da poluição através do TAC. Não é demais lembrar que a CSN tinha um representante nesse GT.

Uma fonte de tensão entre a Agenda 21 e a CSN foi exatamente o TAC. Ao longo dos anos em que o TAC esteve vigente, a CSN enviou para a secretaria executiva da Agenda todos os relatórios do Termo, e não há dúvidas por parte da secretaria quanto ao seu cumprimento em relação aos investimentos previstos. A questão que era posta em dúvida não era quanto aos gastos que deveriam ser realizados, quanto ao cumprimento do TAC em seus aspectos financeiros, mas sim quanto à efetiva e comprovada redução dos índices da poluição gerada pela usina. A Agenda 21 de Volta Redonda foi chamada pela SEMADS-Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável para participar da *Comissão Popular de Acompanhamento do TAC da CSN*⁹⁸, cujos membros foram nomeados pelo então Secretário Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, André Correia, mas o convite não foi aceito com o argumento de que a “*Comissão seria formada por técnicos e não por representantes da sociedade*” (LOMIENTO, 2002, p.88).

Pelo lado da CSN, seu gerente geral de meio ambiente reforça a importância do trabalho de divulgação e disponibilização que a empresa desenvolveu com as informações do TAC, cujos relatórios podiam ser acessados no site da Companhia durante o período de vigência do Termo. Além disto, destaca as auditorias, as visitas à usina e as reuniões públicas que ocorreram periodicamente naquela época. Do seu ponto

⁹⁸ A *Comissão Popular de Acompanhamento do TAC* produziu vários relatórios avaliando os itens de obras previstos para cada semestre. No primeiro relatório da *Comissão* referente ao 3º semestre foram avaliados 14 itens e todos foram considerados atendidos pelos 19 membros da *Comissão*. Para 4 desses itens a Comissão acrescentou observações que não invalidam a avaliação positiva, apenas acrescentam sugestões de procedimentos ou complementações. Foram feitas 42 visitas às obras ou ao escritório da CSN (todas as visitas foram acompanhadas por um engenheiro da empresa) e 33 reuniões de trabalho (realizadas na ACIAP). No segundo relatório, esses mesmos 19 membros realizaram 31 reuniões, 18 visitas à CSN e dos 37 itens avaliados, 31 foram considerados atendidos, 4 foram considerados não concluídos, 1 item foi avaliado como “obra cancelada” e 1 como “obra desativada”. Dos 31 itens atendidos, 4 mereceram sugestão de complementação ou outras observações.

de vista, esses mecanismos permitiriam que a população interessada pudesse acompanhar os investimentos e os avanços que eram feitos em termos ambientais pela CSN.

Para além da questão específica do TAC, Agenda 21 de Volta Redonda e Fundação CSN – o “braço social” da empresa – foram parceiras na promoção de uma capacitação em Educação Ambiental para 45 alunos de faculdades e universidades da região, no primeiro semestre de 2002. A primeira parte da capacitação consistiu num curso, em horário noturno, que foi desenvolvido em módulos cujos temas eram água, ar, paz, ISO 14000, consumo ecológico e metodologia de pesquisa⁹⁹, entre outros. Como segunda etapa da capacitação esses universitários faziam estágio na Agenda, onde desenvolveriam trabalhos nos núcleos ambientais das escolas que participam do *Programa Educacional da Agenda 21 de Volta Redonda*. A negociação dessa parceria foi descrita, pela secretária executiva e por outras pessoas ligadas à Agenda que acompanharam o processo, como algo extremamente difícil. A Fundação, que foi a responsável pela estrutura da capacitação e pelos conteúdos dos cursos, a princípio, pareceu questionar a intenção ou a utilidade do estágio dos alunos na Agenda. Mais uma vez, nesse episódio, as tensões entre a Agenda 21 de Volta Redonda e a CSN – no caso, através de sua Fundação – vieram à tona.

Evitei, até o momento, fazer uso das expressões “responsabilidade social” e “responsabilidade ambiental”, tão em voga entre as empresas e os “braços sociais” das empresas – as suas fundações, para tratar das questões ambientais da CSN. Mas, essas expressões fazem parte de um novo vocabulário adotado por uma série de empresas e são partes constituintes do processo ambientizador e da etiqueta ambiental da CSN. Serão, portanto, analisadas na próxima seção.

III.8. A responsabilidade social e ambiental na CSN

O léxico empresarial foi acrescido, nos últimos anos, de termos como *social*, *questão social*, *meio ambiente*, *questão ambiental*, *responsabilidade*, *ética* e *sustentabilidade*, entre outros. No entanto, é importante reconhecer os

⁹⁹ Ao acompanhar o módulo de Metodologia de Pesquisa do curso, realizado no dia 24/07/2002, foi possível entrar em contato com os alunos que, embora muito empolgados com o curso e a possibilidade de estágio proporcionados, mostraram-se bastante críticos quanto às intenções da CSN e às informações passadas por representantes da empresa que ministraram alguns dos módulos.

múltiplos significados possíveis para esses termos, e nesse sentido é que *responsabilidade social* e *responsabilidade ambiental* podem ser assumidas como expressões pertencentes ao universo empresarial e que, por isso, têm significados específicos na esfera cultural das empresas. Em outras palavras, é preciso reconhecer que algumas empresas passaram, especialmente a partir da década de 1990, a incorporar as questões de caráter *social* e *ambiental* nos seus discursos e práticas, mas que elas fazem apropriações específicas dessas questões. Essa idéia se reflete no surgimento e na utilização de expressões – além das já citadas *responsabilidade social* e *responsabilidade ambiental* – como: *empresa-cidadã*¹⁰⁰, *cidadania empresarial*, *balanço social*¹⁰¹ e *sustentabilidade empresarial*.

Uma quantidade considerável de publicações sobre o tema “Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial” foi produzida na última década. Esse material (livros, apostilas, artigos, revistas, sites, etc.), produzido em sua maior parte por pessoas envolvidas profissionalmente com as práticas de responsabilidade social e ambiental, e que escrevem – com perspectivas mais ou menos críticas – sobre suas atividades e atuações, pode ser visto como produção material de um discurso nativo e como suporte ideológico que guia as práticas empresariais sociais e ambientais. Como mais uma ilustração expressiva da etiqueta ambiental à qual venho me referindo, dois exemplos daquilo que aqui se está tomando como discurso/literatura nativa são apresentados a seguir.

O trabalho de Ventura (1999) remete à discussão sobre a redefinição do papel e da missão das empresas na sociedade, introduzindo a idéia de que as empresas devem se tornar mais “éticas” e “sociais” em seus negócios. É nessa perspectiva que a autora coloca a questão da “responsabilidade social”, entendida 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 proativamente 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

¹⁰⁰ O conceito de empresa-cidadã – que virou, inclusive, nome de coluna do jornal *Monitor Mercantil* – se opõe ao de “empresa anti-social”, como publicado em informativo do Programa REDES (Programa de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável) da UERJ: “Empresa-cidadã é uma coluna publicada toda quarta-feira no jornal *Monitor Mercantil*. Através dela, são discutidos conceitos relativos à responsabilidade social corporativa e apresentados casos de sucesso de empreendedores e empresas-cidadãs, temperados com alguns maus exemplos de empresas anti-sociais” (Informativo REDES, s/d).

¹⁰¹ O balanço social é constituído por indicadores quantitativos, derivados da comparação entre alguns tipos de dispêndios realizados por uma empresa e uma base de cálculo. Os indicadores são índices e a base de cálculo é representada pelos resultados alcançados nos itens de receita líquida, resultado operacional e folha de pagamentos bruta do balanço contábil da empresa (Informativo REDES, s/d).

caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (VENTURA, 1999, p. 23).

Grajew (2000) é outro autor que, por seu lado, também equaciona “ética” e “responsabilidade social”, pois entende que:

Quando se fala nesse assunto [responsabilidade social], estamos falando de ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, em tudo o que ela faz, suas atitudes com a comunidade, empregados, fornecedores, com os fornecedores de seus fornecedores, com os fornecedores dos fornecedores dos seus fornecedores, com o meio ambiente, governo, poder público, consumidores, mercado e com seus acionistas (GRAJEW, 2000, p. 39).

Portanto, com base em noções de responsabilidade social como aquelas acima é que se classificam, por exemplo, os projetos de educação e de preservação ambiental que uma empresa desenvolve e/ou financia como ações de responsabilidade social/ambiental.

Além dos dois exemplos anteriores, poderíamos tomar ainda como referência de literatura nativa uma coletânea assinada por uma dúzia de autores: o livro *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios* (ASHLEY, 2004). Nessa obra é possível perceber que “responsabilidade social” é tomada como um conceito absoluto: responsabilidade social existe simplesmente e representa uma “evolução” das empresas. Nos capítulos iniciais, que compõem a parte mais conceitual do livro, está presente a crença de que as mudanças éticas nas empresas estão acontecendo; que isso é em si muito positivo; que é um movimento global que atinge (ou que atingirá) todas as empresas; que esse é um movimento “natural”; que responsabilidade social está se tornando uma prática hegemônica e que essa prática será universal e homogeneamente aceita pelas empresas. Essas constatações são feitas, a princípio, sem nenhuma relativização no que tange à forma como cada empresa decide implantar a responsabilidade social¹⁰². Mas, são os próprios casos

¹⁰² Apenas um dos textos dessa primeira parte conceitual traz algumas considerações que poderiam ser vistas como tendo incorporado uma perspectiva mais relativizadora, ao admitir que a responsabilidade social tem que ser pensada no contexto sociocultural em que as empresas estão inseridas. Mesmo naquele texto, esta posição é ambigüamente apresentada, uma vez que afirma também a homogeneização provocada pela globalização. Essa homogeneização poderia ser vista, por exemplo, na universal adoção de valores éticos pelas empresas.

apresentados na segunda parte do livro que, opondo-se a essa visão mais homogeneizante, vão mostrar e ilustrar as particularidades que envolvem as transformações das empresas em empresas social e ambientalmente responsáveis.

Os anos 80 são de um modo geral referidos como marco inicial das mudanças relativas ao que hoje se convencionou chamar de responsabilidade social e ambiental empresarial, terminologia que só apareceu no final da década de 90. Naquela década de 80 estariam as raízes da tomada de “consciência social” pelas empresas, passando da tradicional filantropia empresarial para as modernas formas de ação social empresarial. No Brasil, alguns autores lembram que os anos 90, especialmente os anos do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, foram marcados por idéias relativas ao reconhecimento de que o Estado não daria conta dos problemas sociais brasileiros e ao estabelecimento de parcerias entre Estado e sociedade civil a fim de reduzir as grandes desigualdades sociais do país. O chamado Terceiro Setor¹⁰³ teve impulso nesse período. Inspiradas no modelo norte-americano de fundações e organizações sem fins lucrativos¹⁰⁴, muitas empresas se engajaram nessa política de governo, criando espaços em suas estruturas organizacionais para essas modernas formas de ação social empresarial (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002).

Quanto a esses espaços para a implementação de projetos de responsabilidade social e ambiental, nos anos 90, as empresas seguiram dois caminhos: a criação de departamentos específicos dentro da estrutura das empresas ou a criação de fundações e institutos empresariais. No âmbito da responsabilidade social e ambiental empresarial, esse segundo tipo de organização tem se tornado importante na implementação de projetos, programas e ações de caráter social e ambiental. Tidos como “braços sociais” das empresas, as fundações e os institutos empresariais existem há décadas no Brasil. Nos últimos anos, no entanto, com a expansão do Terceiro Setor, essas organizações vivenciaram um período de maior exposição e expansão de suas

¹⁰³ Terceiro Setor, termo utilizado pela primeira vez na década de 1970 por pesquisadores norte-americanos e que na década seguinte passou a ser também utilizado por pesquisadores europeus, refere-se ao conjunto de organizações e iniciativas dirigidas à produção de bens e serviços públicos ou coletivos. São entidades não governamentais e sem fins lucrativos que constituem uma esfera institucional distinta do Estado e do mercado, e cujas características são derivadas justamente da negação do poder do Estado e do motivo de lucro. Representariam uma alternativa à ineficiência da burocracia estatal na medida em que teriam a flexibilidade e a eficiência do mercado. São exemplos de organizações do terceiro setor: sindicatos, associações de bairro, associações profissionais, associações beneficentes e recreativas, fundações empresariais, e ONGs diversas.

¹⁰⁴ Para uma análise da evolução da filantropia corporativa, ver Sharfman (1994).

atividades, bem como de mudanças de orientação no que tange a sua atuação. Além disso, demonstrando a amplitude desse universo de fundações e institutos empresariais – e de novo numa ilustração eloqüente do processo de ambientalização aqui tratado – a década de 90 assistiu à criação de instâncias que congregam entidades ligadas à responsabilidade social e ambiental empresarial, como por exemplo o GIFE-Grupo de Fundações Empresariais, formalmente criado em 95; o Instituto Ethos, fundado em 1998; e o CEBDS-Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, criado em 1997. Hoje, presenciamos a construção, a utilização e a divulgação de índices, indicadores, instrumentos e relatórios diversos que cumprem não só a função de medir e avaliar, mas também de tornar públicas as ações no campo social e ambiental desenvolvidas pelas empresas e por seus “braços sociais” (seus institutos ou fundações): balanço social, índice de sustentabilidade, relatório de sustentabilidade empresarial, e indicadores sócio-ambientais são exemplos desse novo instrumental. Isto, porém, não se dá sem um debate sobre esses indicadores e sobre que tipo de empresa pode se autodenominar social e ambientalmente responsável. Ilustram esse debate as notícias e as trocas de e-mails de uma lista de discussão sobre balanço social (trata-se da lista intitulada Lista Balanço Social – IBASE: um fórum eletrônico sobre ética, balanço social e responsabilidade social organizado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). Uma notícia veiculada na lista em 20/04/2005 trazia as reportagens publicadas, em 07/04/2005, na Gazeta Mercantil e no Globo que davam conta da saída do IBASE do conselho para a criação do ISE-Índice de Sustentabilidade Empresarial, um índice de empresas socialmente responsáveis para as ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo¹⁰⁵. O que motivou a saída do IBASE foi a inclusão de empresas produtoras de cigarros, bebidas e armas no índice, e o Instituto questionava a possibilidade e a pertinência dessas empresas serem consideradas socialmente responsáveis tendo em vista seus produtos finais, ainda que sejam produtos legalizados e que algumas dessas empresas desenvolvam ações sociais.

Em princípio, parece estar claro que as empresas decidem destacar a questão social e/ou preservar o meio ambiente como forma de ação reativa às pressões legais e do mercado. Admite-se que as ações sociais e a proteção ao meio ambiente são pensadas em termos de “vantagem competitiva” e não por razões altruístas,

¹⁰⁵ Além do IBASE, fazem parte desse conselho: a Associação dos Fundos de Pensão (ABRAPP); a Associação dos Investidores do Mercado de Capitais (APIMEC); a Associação dos Bancos de Investimentos (ANBID), Ministério do Meio Ambiente; e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

uma vez que a imagem da empresa pode afetar suas vendas e seu desempenho econômico. Em outras palavras, e para usar jargões do universo empresarial, as empresas utilizam as questões sociais e ambientais como “estratégia de marketing” ou como parte de sua “política mercadológica” (ANDREASSI; RIMOLI, 1999). São as empresas mesmas que explicitam esse posicionamento:

A responsabilidade social das empresas é hoje fator determinante até na escolha final do consumidor, que aprendeu a dizer “não” para produtos cujos fabricantes ainda não atentaram para a importância do tema. Longe de acarretar ônus, os investimentos feitos na área social contribuem para a melhoria da imagem da empresa, já que podem ser vistos como uma base sustentável de competitividade, além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade e, conseqüentemente dos funcionários, revertendo em benefícios para a empresa (CEBDS, 2002, p. 108).

A visualização das práticas sociais e ambientais das empresas agrega valor por duas vias distintas. Em primeiro lugar, porque o investidor percebe redução de risco da empresa a partir do bloqueio de eventuais custos de corrigir, remediar e compensar (o que se associa ao conceito de hedge, descrito anteriormente). Em segundo lugar, porque o investimento em meio ambiente e em responsabilidade social e empresarial denota a própria solidez da empresa: só está apta a buscar o triple bottom line (financeiro, ambiental e social) a empresa capitalizada, consistente em geração de caixa, que obtém sólidos resultados e que dispõe de capacidade produtiva e organização. As boas práticas ambientais e sociais – obrigatórias e voluntárias – dão a medida da consistência e solidez da empresa, amplamente percebida pelo mercado (CEBDS, 2002, p.111).

Nos termos do setor, as empresas podem se tornar responsáveis não só por questões sociais, mas também pelo meio ambiente, e para o caso específico do meio ambiente e da responsabilidade ambiental, verifica-se um reconhecimento, ainda que fortemente orientado pelos aspectos financeiros e mercadológicos que essas questões envolvem, de que as empresas são as responsáveis pelos problemas que suas atividades geram e de que as populações/comunidades locais e a sociedade em geral têm direito a ressarcimentos pelos problemas ambientais. Diferente do que acontecia até os anos 80, os movimentos ecológicos e a parte da opinião pública influenciada pelos mesmos passaram a questionar e rejeitar o “direito de poluir” das empresas. Esse direito está ligado à idéia de que, por gerar empregos e desenvolvimento econômico, as empresas poderiam poluir: “polui, mas gera emprego e renda para a população” era o mote de muitas empresas. Em outras palavras, para haver progresso econômico aceitar-se-ia determinado nível de poluição. Algumas empresas passaram, a partir dos questionamentos acerca desse “direito”, a investir na

divulgação de uma imagem ecologicamente correta. Esses novos sentidos e significados que vêm sendo atribuídos ao meio ambiente e à sua preservação estão relacionados a imaginários e práticas que se refletem nos conceitos criados nas duas ou três últimas décadas e que vêm sendo amplamente divulgados e utilizados nos discursos que reciclam as idéias e práticas do movimento ambientalista/ecológico na luta pelos direitos ambientais. Dois desses conceitos se destacam: “desenvolvimento sustentável” e “responsabilidade”. Com relação ao último, mais do que um conceito fechado, a “responsabilidade” pode ser vista como uma idéia que permeia os discursos ambientais, especialmente após a elaboração e divulgação do *Relatório Brundtland*: responsabilidade pelo futuro, pelas novas gerações, pelo meio ambiente, etc. Essas responsabilidades, construídas e definidas socialmente, estão diretamente ligadas a questões de conflito e poder. Mas, é preciso perceber que grande parte das mudanças nas indústrias em relação ao meio ambiente – ao controle dos impactos negativos da atividade industrial no meio ambiente – se deve às exigências, sobretudo internacionais, de competitividade e da lógica de mercado. O maior exemplo disso é a ISO 14000. Não ter este certificado pode significar restrições de comercialização, especialmente no mercado internacional. Como disse o presidente de uma empresa de celulose, “Excelência ambiental tornou-se um diferencial extremamente importante. Sem um ISO 14001, não se abrem portas lá fora” (INFORME, [199-?], p.6). Outro exemplo no sentido das restrições comerciais e financeiras às empresas é o *Protocolo Verde*, acordo em que bancos de desenvolvimento exigem garantias de que a observância da qualidade ambiental será cumprida em projetos por eles financiados (CRESPO, 1998).

Se, por um lado, os aspectos externos de mercado estão claramente presentes quando se trata de assumir a questão social e o meio ambiente como valores empresariais, por outro, as vantagens para a adoção de programas e projetos de responsabilidade social e ambiental também podem estar na possibilidade de que essas novas posturas e práticas tenham reflexos na estrutura e no funcionamento internos da empresa. Uma pista interessante que aponta para essas questões internas às empresas pode ser seguida a partir da obra de Boltanski (1999), que aponta para como o capitalismo se apropria das críticas que são feitas a ele e as incorpora em suas práticas, adaptando-as, como se fossem autocríticas. É a partir dessa perspectiva que poderíamos entender a incorporação da “dimensão social” pelas empresas e a criação desses “braços sociais” que são as fundações e os institutos empresariais. Assim, a responsabilidade social e ambiental teria surgido como uma resposta às críticas que

as empresas receberam – com relação aos aspectos sociais, ambientais, éticos e mesmo econômicos – passando a ser divulgada como resultado de uma reflexão sobre as práticas empresariais, na tentativa de legitimá-las perante a sociedade. Ao destacar a dicotomia entre o acúmulo de capital *versus* os princípios de legitimação, onde o primeiro representa o aspecto técnico e o segundo o aspecto moral, o autor revela que o trabalhador assalariado também está à procura de um sentido para a sua vida na empresa. Assim, só o dinheiro não seria capaz de ser um objetivo mobilizador; sendo necessário engajar os assalariados através de atrativos pessoais e justificativas relativas ao bem comum proporcionado pela empresa. A busca das empresas por desenvolver projetos de responsabilidade social e ambiental empresarial passaria, nessa perspectiva, também por uma tentativa de unir as dimensões pessoal e coletiva, e de construir mecanismos de produção de um orgulho de trabalhar em determinada instituição. Assim, para além das motivações mercadológicas e de imagem pública das empresas, seria possível acrescentar questões relativas às transformações no mundo empresarial como fundamento para as análises sobre as novas atitudes empresariais, no que tange ao papel social das empresas ou ao seu “engajamento social”, que foram “puxadas” por jovens diretores de empresas brasileiras e gerentes de multinacionais¹⁰⁶.

Embora a incorporação das questões sociais e/ou ambientais seja um processo de grandes proporções, que atinge a muitas empresas em diversos países, cada empresa vai viver esse processo de forma particular; quer dizer vai fazer isso a seu modo; vai se “responsabilizar” à sua maneira, referida à sua história, às suas especificidades organizacionais, às peculiaridades de sua estrutura, ao local em que está inserida e aos seus objetivos.

O caso da CSN em Volta Redonda é exemplar para analisar estas questões relativas à responsabilidade social e ambiental pois a empresa possui um histórico de agressões ao meio ambiente, detendo um alto passivo ambiental, e foi, ao longo dos anos, alvo de sanções por parte de Estado e de manifestações por parte da população de Volta Redonda. A usina da CSN era – e, guardadas as devidas proporções, ainda é – acusada de ser fonte de poluição sonora, do ar e das águas do rio Paraíba do Sul, além de gerar problemas de saúde entre seus trabalhadores (doença conhecida como

¹⁰⁶ Esse “engajamento social” e a importância de uma nova “safra” de gerentes e diretores foram detectados e analisados por Cappellin; Giuliani (2002).

leucopenia ou benzenismo)¹⁰⁷. Apesar, e talvez exatamente por causa desses problemas, nos últimos anos, após sua privatização, em 1993, a CSN vem mudando sua postura em relação ao meio ambiente, como já mostrado nas seções anteriores, não só obedecendo às exigências legais de instalação de tecnologias preventivas de poluição, como também desenvolvendo e financiando projetos ambientais. E procura, sempre que possível, tornar pública essa mudança através, por exemplo, dos relatórios que elabora e disponibiliza em seu *site* na Internet. Além disso, há cinco anos a empresa publica o seu balanço social.

O “compromisso ambiental” da empresa é incorporado à estratégia de negócios da CSN a partir de 1993. Outra postura adotada pela empresa é a de tentar delimitar suas responsabilidades, deixando especialmente claro que a CSN é uma outra companhia depois da privatização. Há uma tentativa de amenizar ou relativizar a contribuição da empresa para a poluição do rio Paraíba do Sul e da região. Embora reconheça o problema, a empresa se vê como mais uma fonte de poluição num quadro geral de degradação ambiental. Tenta também dividir suas responsabilidades com o Estado que, afinal de contas, também demorou a cuidar do meio ambiente, como destaca a ex-diretora da CSN, Maria Silvia Bastos Marques, em seu depoimento:

A CSN tinha uma péssima reputação, como a maior poluidora do rio Paraíba. (...) Há os próprios municípios que são poluidores, há outras indústrias que são poluidoras (...). Não adianta resolver o problema da CSN se continuarem outras fontes de poluição.

A CSN é uma empresa que tem mais de 50 anos, que tem um passivo ambiental que nós reconhecemos e sobre o qual estamos trabalhando, para resolver os problemas. Mas é preciso fazer um trabalho de conscientização dos empregados, da população, porque a forma de encarar as coisas tem que mudar. Não adianta fazer investimentos se as pessoas continuarem sendo indutoras da poluição. A CSN não começou há cinco anos, e o governo, enquanto controlador de empresas estatais, não se preocupava com o meio ambiente, essa é a pura verdade! (MOREIRA, 2000, p. 173).

Depois da privatização, então, a empresa passa a dar mais destaque para as suas ações na área ambiental. Mas é especialmente a partir de 1999 que a temática ambiental recebe maior reforço na estrutura da empresa e que há uma intensificação nas ações, ainda que simbólicas, relativas ao meio ambiente e à poluição causada pela CSN. Destaca-se o esforço da empresa para divulgar a sua nova postura frente às questões do meio ambiente. Se, por um lado, a poluição causada pela empresa no passado

¹⁰⁷ A esse respeito, ver LOPES et al (2004).

é reconhecida, por outro lado, reforça-se a postura de que “a empresa agora é outra”, que não se pode comparar a situação há anos atrás com a situação atual. Procura-se, sempre que possível, destacar e divulgar as ações e os objetivos da empresa em termos de meio ambiente. Com o propósito de tentar passar uma nova imagem da empresa, de uma empresa que respeita o meio ambiente, a estratégia de divulgação das melhorias feitas no processo produtivo e das obras e ações feitas na cidade é muito importante, como já foi analisado na seção anterior sobre as estratégias e os canais usados para publicizar a etiqueta ambiental da “nova” CSN.

Nessa perspectiva de mudança de postura da empresa em relação ao meio ambiente, admite-se que as ações ambientais são promovidas pela CSN por causa do mercado e visando a competitividade da empresa. Idéia que é compartilhada pelos empresários e gerentes do conjunto de empresas pesquisadas por Cappellin; Giuliani (2002). Naquela pesquisa, os autores verificaram que empresários e gerentes têm suas próprias interpretações sobre determinados conceitos que permeiam a temática ambiental. O conceito de sustentabilidade, por exemplo. Para esses atores, o que tem que ser sustentável é o negócio, a empresa. A questão ambiental pode tanto aumentar a produtividade quanto melhorar a imagem da companhia, mas a decisão final sobre a intensidade do comprometimento da empresa com o meio ambiente está diretamente vinculada ao mercado. Em resumo, a preservação ambiental não é sustentável sem o lucro econômico. Isso é admitido pelo gerente geral de meio ambiente da CSN que parece querer deixar claro que não é por filantropia, não é pela lógica do favor e da benesse que funcionam as ações ambientais da CSN, mas sim pela lógica do mercado, do lucro, do capital, da racionalidade econômica. Essa perspectiva de ligar ações ambientais à estratégia e ao desempenho empresarial é apresentada com certa dose de orgulho, pois é vista como uma atitude inteligente – em termos empresariais, é uma “vantagem comparativa” da companhia.

Hoje privatizada, a Companhia vem enfrentando os mesmos desafios que se apresentam ao país, procurando adaptar-se à economia globalizada com a qual o novo século se inaugura. Os novos tempos exigem da empresa novas responsabilidades sociais, seja em relação às comunidades onde atua – sem o paternalismo que tanto caracterizou sua trajetória passada –, seja em relação à preservação do meio ambiente, tema de relevo da atual agenda de preocupações mundiais. Para atender a esses compromissos, dois objetivos não podem ser perdidos de vista: competitividade e lucratividade. (MOREIRA, 2000, p. 174).

No entanto, como o próprio trecho acima deixa claro, as transformações que a CSN pretendia passavam não só pela divulgação de suas ações de “preservação do meio ambiente”, mas também, e de forma mais geral, por uma mudança de identidade da empresa: de uma empresa estatal marcada pelo “paternalismo” para uma empresa privada marcada pela “competitividade”. Essa mudança precisava ser comunicada não só para o público externo mas também para os funcionários da Companhia e, nesse intuito, o *Jornal da CSN*, veículo de comunicação de circulação interna, trazia a “dimensão social” da empresa destacada em seu editorial de junho de 1998:

A base de qualquer estratégia de sobrevivência e crescimento de uma empresa é a prioridade que ela dedica à dimensão social de sua competitividade. A CSN foi pioneira no Brasil em política social e, sob muitos aspectos, chegou a cometer excessos paternalistas no passado, característicos de empresa estatal sujeita a influências políticas e de uma economia fechada, sem concorrência. Após a privatização, a empresa ajustou sua política social para equilibrá-la às necessidades de custo e produtividade, mas sempre com o foco voltado para a tranquilidade dos empregados e de suas famílias, a defesa do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida em Volta Redonda. Este é um desafio que permeia, atualmente, todas as estratégias empresariais da CSN (A DIMENSÃO..., 1998, p. 2, grifos meus).

Quatro anos depois, em janeiro de 2002, o *Jornal da CSN* tinha na capa o tema da responsabilidade social e um editorial intitulado *A estratégia do bem*, no qual, mais uma vez, a “nova” empresa, diferente da antiga e paternalista CSN, se apresentava como socialmente responsável. Trechos daquele editorial são elucidativos:

A responsabilidade social é uma realidade no planejamento estratégico de empresas do mundo todo. Hoje, diminuir a exclusão social de jovens carentes ou preservar uma área verde nativa deixam de ser paternalismo e se tornaram estratégia de negócio. Um programa de incentivo ao trabalho voluntário dos empregados, por exemplo, também agrega valor à imagem corporativa. Que bom! Os resultados disso? São diversos e com alcances variados: empregados mais motivados, consumidores mais satisfeitos, comunidade mais feliz, investidores mais confiantes, mais lucro e a alegria – isso faz a grande diferença – de poder contribuir para melhorar o mundo. (...) Isso é o que podemos chamar de estratégia do bem. É assim que a CSN entende responsabilidade social e é assim que ela atua. (A ESTRATÉGIA..., 2002, p. 2, grifos meus).

É também nesses trechos do editorial que podemos perceber questões relativas às vantagens que uma empresa pensa ou almeja obter ao incorporar as questões sociais e as questões ambientais nas suas estratégias empresariais, em especial no que tange à

motivação de seus empregados. Desenvolver projetos nessas áreas, através de ações em prol do bem comum, é visto como um elemento mobilizador da força de trabalho. É neste sentido que a CSN procura, através do *Jornal da CSN*, estimular essas ações, como mostram as notícias a seguir, selecionadas e retiradas de vários números do *Jornal*.

Campanha “*Fundação CSN e você contra a fome*” – matéria sobre a arrecadação de 50,3 toneladas de alimentos doados a entidades sociais das cidades onde a CSN atua (18 toneladas doadas por funcionários; 18,3 toneladas doadas pela CSN; e 14 toneladas doadas por fornecedores da CSN). A doação dos funcionários foi estimulada pela realização de uma gincana entre os setores da empresa: “*uma forma de integrar todos os funcionários no comprometimento social da empresa*”, afirmou o presidente da Fundação CSN, Francisco Padilha (TONELADAS..., 2003, p. 3).

Sob o título “*Corações Solidários*”, o jornal dava destaque a funcionários que desenvolviam trabalhos sociais voluntários, como por exemplo: um mecânico que distribuía sopa para moradores de rua de Volta Redonda, e um outro funcionário que se vestia de Papai Noel e distribuía brinquedos para crianças carentes (CORAÇÕES..., 2002).

A matéria “*Credibilidade que dá lucro*” apresentava o *Programa de Responsabilidade Social*, programa voltado para o público interno da CSN que criava iniciativas de promoção da saúde e de apoio à aposentadoria, além de incentivar o trabalho voluntário dos funcionários da empresa (CREDIBILIDADE..., 2002).

Na busca de melhoria de imagem (“imagem corporativa”), a Fundação CSN, “braço social” da empresa, passa a ser uma peça-chave nas relações entre empresa e cidade. Em 1998, a FUGEMSS-Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva, fundada em 1961, passa a se chamar Fundação CSN¹⁰⁸. Ao incorporar o “CSN” em seu

¹⁰⁸ Abril de 1998 é, em geral, referida como data de criação da Fundação CSN (vide site da Fundação CSN e Lomiento, 2002). A perspectiva de que a Fundação foi criada a partir de outra instituição já existente, a FUGEMSS, e que se tratou de uma mudança de nome orientada por uma ótica de vinculação do nome da empresa às atividades sociais desenvolvidas pela instituição só fica clara no trabalho de Moreira (2000) e também na entrevista que nos foi concedida pelo gerente geral de meio ambiente da CSN, em 03/09/2002.

nome, tenta-se ligar mais fácil e diretamente suas ações sociais e ambientais à imagem da empresa. Essa idéia é corroborada pelo depoimento da já citada ex-diretora da CSN, Maria Silvia Bastos Marques, que destacou o fato de que “a Companhia tem investido bastante em Volta Redonda, gerando novas oportunidades, minorando o impacto da redução do quadro de funcionários e melhorando sua imagem junto à comunidade” (Moreira, 2000, p. 171, grifos meus). Essa tarefa de melhoria da imagem da empresa perante a comunidade de Volta Redonda seria fundamentalmente de atribuição da Fundação e essa mudança de nome pode ser vista como uma estratégia de comunicação da empresa. Mais uma vez, o depoimento de Maria Silvia é revelador:

... nós tínhamos a Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva, a FUGEMSS, que não era associada à CSN, não tinha a imagem da CSN. Então, decidimos mudar o nome da Fundação. Não é que não gostássemos ou admirássemos o general, muito pelo contrário – nós o homenageamos colocando o nome dele no escritório central, o que foi feito em comum acordo com a família –, mas era preciso vincular a Fundação à Companhia. E trabalhar na comunidade a imagem da CSN
(MOREIRA, 2000, p. 172).

De modo geral, os “braços sociais” das empresas têm passado por mudanças nas suas concepções e atribuições, passando de uma idéia de ação filantrópica para uma ação mais profissional, como parte da estratégia de mercado das empresas e de sua relação com a sociedade. Passaram de ações pontuais “ao gosto dos diretores da empresa” a ações “estrategicamente planejadas”. Este é o caso da Fundação CSN que, com seu formato e seu histórico, criada num momento em que a expressão “responsabilidade social” sequer existia no léxico empresarial¹⁰⁹, desenvolve atividades sociais, educacionais e culturais, e representa um tipo de fundação mais antiga que vem passando por mudanças de concepção, estruturação e atuação. Essas mudanças de concepção e de foco de atuação também se fazem sentir nos cursos hoje oferecidos pela Fundação CSN, que são escolhidos em função de um estudo prévio sobre o mercado de trabalho que detecte as ocupações e qualificações mais demandadas e com maiores possibilidades de empregar os alunos. Os seguintes trechos do *Relatório Sustentabilidade Empresarial* deixam explícitas essas novas perspectivas e atuações estratégicas da Fundação CSN, que passou a adotar um modelo de projeto que

¹⁰⁹ Considero aqui que, embora tenha recebido o nome de Fundação CSN em 1998, a “Fundação da CSN” (isto é, a FUGEMSS) foi criada em 1961.

segue uma linha baseada no profissionalismo e nos resultados das ações, isto é, num tipo de racionalidade empresarial.

Uma das preocupações da Fundação CSN, dentro de uma visão mais ampla sobre o papel do Terceiro Setor na sociedade, é obter a profissionalização em suas ações sociais. Assim como as empresas bem-sucedidas, a ação social precisa apresentar resultados. E resultados que se perpetuem em transformações reais (CEBDS, 2002, p. 60, grifos meus).

A Fundação CSN acredita que é preciso se concentrar em atividades que possam se traduzir em resultados, transformar vidas e ser auto-sustentáveis. Assim, as entidades precisam prever geração de renda para reinvestir nos projetos. O profissionalismo precisa imperar em todas as fases de cada processo, para que os resultados se façam sentir na vida de cada participante e de cada pessoa que atua nesse trabalho. A Fundação CSN se autodefine como um elo social – ou seja, sustenta a corrente de iniciativas sociais executadas de modo profissional. Assim, para que esse elo cumpra o seu papel, é importante que se fortaleça no dia-a-dia, com resultados que confirmem a realização do objetivo principal da entidade: transformar realidades, com profissionalismo e eficiência (CEBDS, 2002, p.62, grifos meus).

Atualmente, as atribuições da Fundação CSN são relativas a atividades sociais, educacionais e culturais. Até poucos anos, entretanto, projetos ambientais também eram executados, havendo no campo do meio ambiente uma divisão de tarefas entre a CSN e a Fundação. A Gerência Geral de Meio Ambiente da CSN ficava responsável por tudo que fosse relativo à operação da usina e ao processo produtivo – inclusive a formatação e fundamentação de “eco-negócios”. Já as questões relativas a projetos de meio ambiente que estivessem fora da usina e não se referissem à operação fabril ficavam por conta da Fundação CSN. Embora houvesse essa divisão e, por ela, a Fundação fosse a responsável por conduzir a aproximação entre a empresa e o poder público, e a empresa e a população, o que se verificava na prática era que, pelo menos nas questões relacionadas ao meio ambiente, talvez face à importância dessas questões para a empresa, a Gerência Geral de Meio Ambiente da CSN desempenhava um papel fundamental, participando de reuniões com as comunidades e a Prefeitura, acompanhando as visitas à usina e disponibilizando seus profissionais para ministrar cursos na cidade, por exemplo. Hoje, com a Fundação CSN concentrando-se em projetos educacionais e culturais, a área ambiental fica inteiramente sob a coordenação da Gerência Geral de Meio Ambiente, à exceção de projetos de educação ambiental que, pelo menos até 2005, continuavam sob a responsabilidade da Fundação CSN.

Com relação à responsabilidade social, ambas – CSN (via GGMB) e Fundação CSN – são instâncias às quais se atribui o propósito de ser e de desenvolver ações social e ambientalmente responsáveis. O *Relatório Anual de 2004* da CSN, disponível no site da empresa, traz um capítulo sobre responsabilidade social, no qual se lê logo no início: O conceito de responsabilidade social corporativa integra a estratégia da CSN. Com a missão de ser uma empresa comprometida com os seus empregados e as comunidades onde atua, destinou R\$489 milhões durante o ano em projetos sociais e ambientais (CSN, 2004, p. 43).

Em outros trechos a face “responsável” da empresa e de sua fundação é reafirmada e qualificada:

A CSN incorpora em sua estratégia a missão de ser uma empresa socialmente responsável, com uma cultura organizacional conduzida por valores de ética e transparência no relacionamento com empregados, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade. O Código de Ética, elaborado com a participação de empregados de todos os níveis hierárquicos e de todas as localidades, reforça a crença nos mais elevados padrões de conduta.

As iniciativas para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde a empresa atua concentram-se na Fundação CSN. A entidade desenvolve projetos que contribuem para a transformação social da comunidade nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura e esporte.

Pela visão de sustentabilidade de seus negócios, a Companhia procura manter suas operações de forma a respeitar as normas ambientais mais rigorosas em âmbito mundial (CSN, 2004, p.44, grifos meus).

Das vinte e oito páginas que compõem o referido capítulo, doze são dedicadas ao meio ambiente, deixando transparecer a importância do tema para a CSN. Assuntos como as licenças ambientais, os investimentos realizados, o sistema de gestão ambiental, os projetos das várias unidades da CSN – e não só da UPV – são ali apresentados. Nas demais páginas encontram-se itens relativos ao relacionamento com os empregados, os benefícios e os programas/projetos sociais destinados aos funcionários, além de apresentar a Fundação CSN. Um demonstrativo financeiro intitulado *CSN e a Responsabilidade Social em Números*, no qual podem ser visualizados os investimentos anuais em itens sociais e ambientais, encerra aquele capítulo (vide Anexo H).

Além do *Relatório Anual 2004* e do *Relatório Sustentabilidade Empresarial*, ambos disponíveis na Internet (o primeiro no site da CSN e o segundo no site do CEBDS), nos sites da Fundação CSN e da própria CSN encontram-se mais informações

acerca da responsabilidade social e ambiental exercida pela empresa¹¹⁰. A Internet se revela, assim, um espaço privilegiado para a divulgação e a publicização das idéias e das ações sociais e ambientais da CSN, que parece querer mostrar uma nova imagem para uma antiga empresa: uma imagem que reflita sua identidade de empresa social e ambientalmente responsável, afastando-se daquela outra CSN que gerava problemas e poluição para a cidade e a sociedade de Volta Redonda. Mais do que o afastamento da antiga imagem, ao se tornarem membros de várias instâncias que congregam instituições e organizações empresariais ligadas à responsabilidade social (por exemplo, as já citadas Ethos, GIFE e CEBDS), a CSN e a Fundação CSN passam também a fazer parte de um conjunto de “nobres” organizações que são social e ambientalmente ativas, destacando-se e distanciando-se daquelas outras que são as “vilãs”, ou seja, que criam problemas ou não desenvolvem ações de cunho social e/ou ambiental. Carregada do duplo sentido proposto por Elias (2000), a palavra “nobre” significa tanto uma categoria social elevada como uma atitude humana altamente valorizada e, portanto, as empresas “nobres” pertenceriam a um grupo de empresas que possuem uma auto-imagem de virtude e de respeitabilidade, marcando as suas identidades de empresas socialmente responsáveis e diferenciando-se daquelas outras empresas que não aderem às causas sociais e/ou ambientais.

A CSN tem buscado exatamente uma nova imagem que a distancie cada vez mais daquela outra CSN que, durante muito tempo, esteve diretamente associada a uma empresa estatal e, portanto, a todo o repertório de qualificações de uma empresa estatal brasileira. E, nessa busca de renovação de sua imagem, o meio ambiente é acionado para mostrar a transformação da empresa. Primeiro porque a CSN era reconhecidamente uma empresa poluidora – a maior poluidora do rio Paraíba do Sul e do estado do Rio de Janeiro – e, segundo, porque o meio ambiente se tornou um dos parâmetros através dos quais as empresas são observadas. O efeito demonstrativo do meio ambiente tem, portanto, uma força que pode usada em prol da imagem da nova CSN.

¹¹⁰ A CSN apresenta na página inicial do seu site os seguintes itens: *A Empresa; Mercado; Responsabilidade Social; Investidores; e Imprensa*. Acessando a opção *Responsabilidade Social*, encontram-se os subitens: *Valores e Transparência; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores/Clientes; Comunidade; e Governo e Sociedade*. Em cada um deles são descritos os ideais que orientam e as ações que são realizadas a fim de que a CSN possa ser considerada socialmente responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: “*E aí, a CSN melhorou mesmo?*”

Procurei destacar, nos três capítulos desta tese, questões relativas à história da CSN e ao trabalho de campo em Volta Redonda – principalmente as questões da pesquisa dentro da CSN – que foi revelador em muitos aspectos. Em relação aos aspectos teóricos, o campo ratificou a idéia inicial de tratar a questão ambiental como uma questão de etiqueta em dois sentidos: no sentido de código de conduta a ser seguido e como rótulo ou marca que adere à empresa. No primeiro sentido, o campo feito revelou que essa direção pode ser aprofundada e utilizada não só para analisar o Código de Ética da CSN, mas também as cartilhas e os vídeos do SEMPRE, os treinamentos dados aos funcionários, os procedimentos de registro de eventos de não-conformidade ambiental, entre outros. No segundo sentido de etiqueta, o destaque que observei ser dado à certificação ISO 14001 obtida pela UPV revelou que o certificado é um elemento simbólico importante, recorrentemente citado pelos funcionários e presente nas publicações e vídeos da CSN. Como encerramento, introduzo ainda outras questões e análises que me parecem extremamente relevantes no trabalho.

Ao longo desses mais de quatro anos, desde a elaboração do projeto de pesquisa, dois tipos de perguntas me acompanharam. Quando alguém ficava sabendo sobre o tema da minha tese, os dois questionamentos mais comuns eram, primeiro, quanto à pertinência de estudar uma empresa num programa de Ciências Sociais, principalmente de uma perspectiva mais antropológica (“O que a CSN têm a ver com Antropologia?”); e, segundo, quanto às conclusões da pesquisa (“O que você descobriu: a CSN está mesmo poluindo menos?”).

Acredito que o primeiro tipo de pergunta, feita por pessoas de fora do campo das Ciências Sociais, esteja relacionado ao imaginário construído sobre a Antropologia – para o senso comum, uma disciplina que estuda índios ou, no máximo, elementos da cultura popular. Imaginário que, muitas vezes, é reforçado pelas produções para canais da TV aberta, como a Rede Globo, ou por assinatura, como o Discovery. Naqueles programas, via de regra, o antropólogo é alguém envolvido com uma sociedade “tribal”

ou “primitiva” e, quanto mais “esquisita” for a sociedade retratada, mais “apelo antropológico” tem o programa.

O estranhamento de uma abordagem antropológica sobre empresas sugere, portanto, um desconhecimento de parte do público sobre as possibilidades da disciplina no que se refere aos seus objetos, ao seu método de pesquisa e, principalmente, àquilo que melhor a caracteriza: uma maneira de abordar a realidade centrada nos aspectos simbólicos. Creio que lançar um olhar a partir das Ciências Sociais sobre uma empresa, objeto que tem sido prioritariamente estudado pela Administração de Empresas e pela Economia – pelo menos no Brasil – faz lembrar que esse tipo de instituição se faz presente nas sociedades contemporâneas de forma muito claramente perceptível, mas pouco analisada, como alerta Barbosa (2002, p. 223): “Por muitos anos, a academia, principalmente a área de ciências sociais, tem ignorado as empresas como objetos legítimos de pesquisa.”. A mesma autora, num trabalho anterior (BARBOSA, 1999), já havia abordado essa questão, considerando o pioneirismo do trabalho de Roberto Da Matta sobre a cultura organizacional da Embratel (DA MATTA; GOLDMAN; PRADO, 1982), já mencionado na introdução desta tese¹¹¹. A cultura organizacional tem sido o tema que estabelece uma área de contato entre a Antropologia e a Administração¹¹², mas, apesar de ter interesse na dinâmica interna da CSN, este não é um trabalho sobre a sua cultura organizacional. Não busquei, tampouco, trabalhar na interseção entre as duas disciplinas no que tange ao recorte teórico. A bibliografia sobre Administração foi raramente utilizada e, quando o foi, tratei-a como “literatura nativa”, ou seja, material a ser analisado como produção de representantes do grupo pesquisado e não como referencial teórico. Assim é que, por exemplo, responsabilidade social e responsabilidade ambiental não foram tomadas como conceitos – como se faz nos livros de Administração citados no terceiro capítulo – e sim como categorias nativas do universo empresarial.

¹¹¹ A década de 1990 é aquela em que os trabalhos com abordagens antropológicas têm impulso. Barbosa (1999, p. 165) destaca que: “Entre nós, do ponto de vista acadêmico, o número de antropólogos dedicados ao estudo da administração tem crescido significativamente nos últimos anos. Desde 1992, a ABA conta com um grupo de pesquisa sobre o tema, chamado Culturas Empresariais. Em seu último encontro, em 1998, foram apresentados cerca de 25 trabalhos. Além disso, em várias universidades brasileiras existem grupos de estudos disciplinares e multidisciplinares sobre questões relativas à cultura e às organizações.

¹¹² A cultura organizacional é realmente a área de contato mais comumente estabelecido entre a Antropologia e a Administração de Empresas. Outro tema que também tem sido propício ao estabelecimento de relações entre as duas disciplinas, notadamente a área do Marketing, é o consumo. Sobre as possibilidades de aproximação entre a Antropologia e a Administração de Empresas, ver ROCHA (1999) e BARBOSA (1999).

Ao escolher estudar uma empresa, uma idéia antiga e que surgiu da minha experiência profissional, pretendia que esse estudo fosse realizado desde uma perspectiva predominantemente antropológica. Então, responder à pergunta “O que a CSN tem a ver com Antropologia?” – ou a sua variante, quando eu tentava explicar que iria me concentrar nas questões ambientais, “O que o meio ambiente tem a ver com Antropologia?” – também me valeu para refletir sobre o campo no qual se insere esta tese e sobre o tipo de análises feitas.

Quanto ao segundo tipo de questão – “A CSN melhorou mesmo?” ou “A situação da poluição melhorou mesmo?”, o uso freqüente da palavra “mesmo” aparecia como indicativo do descrédito da empresa perante a opinião pública, especialmente perante as pessoas que conheciam um pouco mais a CSN e a cidade de Volta Redonda. Descrédito que, por um lado, foi reconhecido por alguns dos meus entrevistados da CSN, e que, por outro lado, remetia a uma visão negativa generalizada sobre as empresas. Como mostram Barbosa (1999) e Lemos (2005), a construção simbólica das empresas e dos empresários brasileiros é algo marcadamente negativo; portanto, iniciativas que venham desse setor são vistas como algo negativo, ou que tem uma segunda intenção (inconfessável) ou que está encobrindo um aspecto negativo de suas ações. Nessa visão sobre o segmento empresarial, muitas das ações ligadas àquilo que se tem chamado de responsabilidade social e ambiental são questionadas ou postas em dúvida quanto às suas finalidades e intenções. Há, em outras palavras, uma desconfiança a priori de tudo aquilo que vem como bônus do setor empresarial para a sociedade em geral. Essa desconfiança atinge também uma parte dos pesquisadores. Durante o período de doutorado, participei de vários eventos, seminários, congressos e afins, onde pesquisadores expunham suas desconfianças em relação às ações sociais das empresas. Foi o caso mesmo, em um desses encontros, de uma pesquisadora que em sua apresentação sobre um projeto de pesquisa ainda em curso admitia esperar encontrar em seu trabalho, cujo objeto eram empresas que investiam em educação, algo que comprovasse sua “intuição” e “desconfiança” em relação a essas empresas e a seus projetos educacionais. Essa visão apareceu de modo direto nas perguntas que me eram dirigidas a respeito das ações e intenções ambientais da CSN. No caso, o descrédito era duplo: por ser uma empresa e por ser a CSN.

Especificamente no contexto de Volta Redonda, a desconfiança frente à CSN aparece em diversas situações, como se viu, por exemplo, na reação das pessoas durante a visita guiada pela usina; entre os alunos do curso de educação ambiental promovido

pela Agenda 21 de Volta Redonda em parceria com a CSN; e nas tensões existentes entre Agenda e a Companhia. Por outro lado, a desconfiança também se manifesta na postura da CSN, como ilustra o caso do meu acesso à empresa; uma postura defensiva de quem sabe que é alvo de críticas e de desconfiança.

Daí deriva a questão da mudança de imagem da empresa; uma intenção que tem sido perseguida pela CSN. Mas, a mudança de imagem não é algo que se opere facilmente, apesar dos esforços de transformação e de divulgação dessa transformação, que foram expostos nos capítulos anteriores. Por isso, as reiteradas dúvidas e os questionamentos quanto o processo ambientalizador e a etiqueta ambiental da CSN. Dúvidas que por vezes se tornam certezas quando se questiona o motivo dessa mudança. De maneira geral, dizer que as empresas preservam o meio ambiente para se tornarem mais competitivas e para aumentarem seus lucros é dizer algo mais ou menos óbvio, ou, como quer Barbosa (2002, p. 212), “não é dizer nada”.

A busca de uma racionalização através da atribuição de uma visão pragmática às ações e ao discurso das empresas e ao comportamento dos empresários e dos homens de negócios é explicitada no trecho a seguir.

A missão de qualquer empresa é sobreviver no tempo, com progresso. Ou seja, não se trata somente de ter imagem positiva, de boa cidadã. Trata-se de conquistar um conceito de confiabilidade sem agressão ao meio ambiente, até porque este é um elemento analisado em termos competitivos, inclusive com a adoção das ISO Ambientais. Constata-se, portanto, uma visão muito mais realista, que não se baseia no romantismo inicial do movimento ambientalista (OLIVEIRA, 2000, p. 115).

É preciso, no entanto, desnaturalizar o discurso sobre a ambientalização das empresas que se apóia na justificativa econômica. Claro está que as motivações econômicas são imperativas quando se fala de questões ambientais no âmbito das empresas, mas o ponto é: como cada empresa trata desse tema? A retórica econômica é usada pela empresa a fim de justificar suas ações ambientais? Se não, quais elementos compõem o discurso da empresa em termos ambientais? Se sim, o que essa retórica revela; que significados ela pode ter? A perspectiva simbólica tenta exatamente revelar os significados por trás das ações e do discurso da empresa, que de outra forma ficariam obscurecidas pelos argumentos de primeira hora sobre a “pura” e “simples” lógica do lucro das decisões da empresa quanto às questões ambientais. Trata-se de

descortinar as outras lógicas através de uma prática e de um discurso que enfatizam exatamente as idéias e os ideais de lucro.

No caso da CSN, uma empresa “antiga”/“tradicional”, que se quer “nova”/“moderna”, ela precisa reforçar essas suas últimas características na construção e divulgação da sua imagem. Para isso, nada melhor que aderir às novas técnicas e estratégias da moderna administração de empresas: um sistema de gestão ambiental; uma certificação ambiental; uma administração de recursos humanos que forme um “time” de funcionários (e não uma “família”, como na “paternalista” CSN estatal); uma fundação que desenvolva programas e projetos socioambientais. A própria idéia de que empresas têm e “precisam” ter uma imagem – idealmente de uma boa imagem – é uma idéia relativamente recente, que não tem mais do que duas ou três décadas. Mais recente ainda é a inclusão de questões sociais e ambientais na construção da imagem das empresas. A CSN se torna uma boa empresa não porque esteja sendo “boazinha” por reduzir os índices de poluição e controlar os processos produtivos potencialmente poluidores, mas porque está se responsabilizando pelas questões que podem conferir a ela uma maior competitividade e, por extensão, um maior lucro.

Então, quando a CSN reitera posições de que o meio ambiente é uma “variável do negócio” e que o negócio é que tem que ser sustentável, ou de que para ser competitiva a empresa tem que ter um sistema de gestão ambiental certificado, é uma maneira de reafirmar a transformação de uma empresa que já foi apelidada de “vagalume” em uma eficiente e moderna CSN. Em outras palavras, se meio ambiente pode assumir vários significados, e se o cuidado com a preservação do meio ambiente é uma das maneiras de identificar uma empresa moderna, no contexto da CSN, o meio ambiente tem como significado a modernidade. A CSN se moderniza como empresa e se torna eficiente através do meio ambiente. Ambientalizar-se moderniza a CSN.

REFERÊNCIAS

A CAMINHO DA ISO14001: busca pela certificação depende da dedicação de todos. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano V, n. 52, p. 4-5, fev. 2002, Empresa & Negócios.

A DIMENSÃO SOCIAL DA CSN. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano I, n. 10, p. 2, jun. 1998, Opinião.

A ESTRATÉGIA DO BEM. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano 5, n. 51, p.2, jan. 2002, Opinião.

ACSELRAD, Henri. Internalização de custos ambientais – da eficácia instrumental à legitimidade política. **Cadernos do IPPUR/UFRJ**, ano IX, n. 1/4, jan./dez. 1995. AGENDA 21 DE VOLTA REDONDA. **Volta Redonda com sustentabilidade**. Volta Redonda, [199-?].

AGORA É 14001. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano 6, n. 60, p. 3, out. 2002, Meio Ambiente.

AMARAL, Rita. **Antropologia e Internet**: pesquisa e campo no meio virtual. Disponível em: <<http://www.aguaforte.com/antropologia/osurbanitas/revista/bibpesq.htm>>. Acesso em: 01 jun. 2006.

ANDRADE, Maria Lúcia; CUNHA, Luiz Maurício. **O setor siderúrgico**. [200-].

ANDREASSI, Tales; RIMOLI, Celso Augusto. Oportunidades do marketing ambiental: o caso da empresa The Body Shop. **Revista ESPM**, vol. 6, ano 5, set./out. 1999.

ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

BAENA, Julio César. **Comércio exterior e meio ambiente**: reflexos dos programas de rotulagem ambiental sobre as exportações brasileiras para a União Européia. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/sds/eventos/ciclo/doc/juliobae.doc>>. Acesso em: 08 maio 2000.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (org.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: FAPERJ, 2002.

BECK, Ulrich. **Risk society**. Towards a new modernity. London: Sage Publications, 1993.

BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

_____. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1994.
BEDÊ, Waldyr. **Volta Redonda na Era Vargas (1941-1964)**. Volta Redonda: SMC/PMVR, 2004.

BNDES. Edital N°. PND-13/92-CSN. 1992.

BOLTANSKI Luc; CHIAPELLO E. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Ed. Gallimard, 1999.

BOURDIEU, Pierre. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, Marieta de Moraes; FIGUEIREDO, Janaína P. A. Baptista de (org.). **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

BULLARD, Robert D. **Dumping in dixie: race, class, and environment quality**. Colorado: Westview Press, 1994.

BUSTAMANTE, Ana G.; BUSTAMANTE-CELES, Fatita. **Arigó**. Volta Redonda: Ed. Fancine, 2004.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian Mario. **The political economy of corporate social and environmental responsibility in Brazil**. Relatório de Pesquisa para a UNRISD. Rio de Janeiro, 2002.

CASTELLS, Manuel. **Cidade, democracia e socialismo: a experiência das associações de vizinhos de Madri**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

CEBDS. **Relatório Sustentabilidade Empresarial**. Volume 2. 2002.

CLIFFORD, James. **A experiência etnográfica**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2002.

CORAÇÕES SOLIDÁRIOS. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano VI, n. 61, p. 4-5, nov./dez. 2002, Solidariedade.

CORRÊA, Sílvia Borges. O processo ambientizador e a etiqueta ambiental na CSN. In: Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro (CADMA-RJ), 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FGV; 2004. CS-ROM.

_____. Um Mundo de Aço: análise de um vídeo institucional da CSN. **Cadernos de Antropologia e Imagem**. Rio de Janeiro: Contra Capa / UERJ, NAI, n. 20, p. 11-120, 2005.

COSTA, Gustavo Villela Lima da. **A população do Aventureiro e a Reserva Biológica Estadual da Praia do Sul**: conflitos e disputas sob tutela ambiental. Dissertação de mestrado. PPGAS/MN/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

CREDIBILIDADE QUE DÁ LUCRO. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano V, n. 55, p. 3, maio 2002, Empresas & Negócios.

CRESPO, Samira et al. **O que o brasileiro pensa do meio ambiente, do desenvolvimento e da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: MAST/ISER/MMA/MCT, 1998.

CSN-Companhia Siderúrgica Nacional. Disponível em <<http://www.csn.com.br>>.

_____. **Código de Ética**. 2002.

_____. **Relatório Anual 2004**. 2004.

_____. **Resultados do 1º trimestre de 2006**. 10 de maio de 2006.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

DAMATTA, Roberto, GOLDMAN, Márcio; PRADO, Rosane. **Antropologia Social da Empresa Pública**. Relatório Final de Pesquisa. Mimeo, 1982.

DONAIRE, Denis. A internalização da gestão ambiental na empresa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 44-51, jan./mar. 1996.

_____. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

ELIAS, Norbert. **Os estabelecidos e os outsiders**. Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

_____. **O processo civilizador**. Volume 1: Uma história dos costumes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994a.

_____. **O processo civilizador**. Volume 2: Formação do estado e civilização. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994b.

FABIANI, Jean-Louis. **Principe de précaution et protection de la nature**. [199-?].

FERRAZ, Cláudio; MOTTA, Ronaldo Seroa da. Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria. Texto para discussão n. 863. **IPEA**. Rio de Janeiro, março de 2002.

FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes. **Privatização da CSN: resistência e adaptação** do Sindicato dos Metalúrgicos sob a perspectiva de dependência de recursos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005. 336 f.: il.

FONTES, Ângela M. M.; LAMARÃO, Sergio T. N. “Volta Redonda: história de uma cidade ou de uma usina?” **Revista Rio de Janeiro**, Niterói, v. 1, n. 4, set/dez. 1986.

GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.
_____. **Para além da esquerda e da direita: o futuro da política radical**. São Paulo: Editora Unesp, 1996.

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio (org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000.

HERCULANO, Selene. ONGs e movimentos sociais: a questão de novos sujeitos políticos para a sustentabilidade. In HERCULANO, Selene (org.). **Meio ambiente: questões conceituais**. Niterói: PPCA/UFF: Riocor, 2000.

HOFMAN, J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

INFORME Publicitário Empresas & Ambiente, [199-?].

LASK, Tomke. **Ordem e progresso: a estrutura de poder na “cidade operária” da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda (1941-1964)**. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: PPGAS/MN/UFRJ, 1992.

LEIS, Héctor Ricardo. **O labirinto: ensaios sobre ambientalismo e globalização**. São Paulo/Blumenau: Editora Gaia/Editora da FURB, 1996.

LEMONS, Ana Heloísa da Costa. Empreendedorismo no Brasil: uma atividade sem “espírito”? **Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília, DF: ENANPAD, 2005.

LIMA; Samantha; LORENZI, Sabrina. Gerar emprego também assusta. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 28 maio 2006. Economia. Negócios & Serviços, p. 34.

LIMA NETTO, Roberto Procópio de. **Volta por cima**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

LOMIENTO, Keitt Passos. **Degradação e preservação do meio ambiente**: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PPGSA/UFRJ, 2002.

LOPES, José Sergio Leite. “A ambientalização dos conflitos em Volta Redonda”. In: LOPES, José Sergio Leite et al. **Agenda 21 e a construção da participação**. Relatório de pesquisa. Rio de Janeiro, 2004.

LOPES, José Sergio Leite et al. **A ambientalização dos conflitos sociais**: participação e controle público da poluição industrial. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2004.

_____. **Espaços de negociação**: empresas, poder público e sociedade. Paper apresentado no Seminário “Redes Sociais e Controle da Poluição”. PPGAS/MN/UFRJ, 2000.

_____. **Participação da população no controle da poluição industrial no Brasil e na Argentina**. Relatório de Pesquisa. PPGAS/MN/UFRJ, 1999.

LOUVEN, Mariza; RIBEIRO, Érica; RODRIGUES, Luciana. Um salto na siderurgia. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 maio 2006. Economia, p. 33.

MILTON, Kay. **Environmentalism**: the view from anthropology. London: Routledge, 1993.

MORAES, Glória. **Economia do Setor Público**. Parte III. Privatizações; Estado Regulador e PPPS. Apostila Academia do Concurso. Rio de Janeiro: BNDES, Outubro, 2005.

MOREIRA, Regina da Luz. **CSN**: um sonho feito de aço e ousadia. Rio de Janeiro: IARTE, 2000.

MOREL, Regina. **A ferro e fogo**. Construção e crise da “família siderúrgica”: o caso de Volta Redonda (1941-1968). Dissertação de Doutorado. São Paulo: Departamento de Sociologia/IFLCH/USP, 1989.

OLIVEIRA, Irene R. de. **Missão Cooke**: Estado Novo e a implantação da CSN. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Meio ambiente e mercado. **Comunicarte**. PUC-Campinas, v. 17, n. 13, 2000, p. 110-123.

PÁDUA, José Augusto (ed.). **Ecologia e política no Brasil**. Rio de Janeiro: IUPERJ/Espaço e Tempo, 1987.

PEDROSA, José. **A tábola Volta Redonda**. Rio de Janeiro: J. Pedrosa, 2004.

PRADO, Rosane. **Depois que entrou o Imbamba: percepção de questões ambientais na Ilha Grande**. XXII Reunião da ABA. Brasília, DF, 2000.

_____. **A indigenização da Agenda 21**: reflexão a partir de um caso na Ilha Grande/Angra dos Reis, RJ. XXVII Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VOLTA. Disponível em: <<http://www.portalvr.com>>. Acesso em: 25 maio 2006.

ROCHA, Everardo. Cultura e consumo: um roteiro de estudos e pesquisas. **Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

SAHLINS, Marshall. Categories culturelles et pratiques historiques. **Critique**, n. 456, 1985, p. 537-557.

_____. Cosmologias do capitalismo: o setor transpacífico do “sistema mundial”. **Religião e Sociedade**, vol. 16, n. 1/2, nov. 1992, p. 8-25.

_____. **Ilhas de história**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

SHARFMAN, Mark. “hanging institutional rules. The evolution of corporate philanthropy. **Business & Society**, vol. 33, nº 3, p. 136-169, dec. 1994.

SILVA, Gláucia Oliveira da. **Observações sobre ética e meio ambiente de um ponto de vista da Antropologia Social**. Rio de Janeiro, [200-].

TIEZZI, Ricardo. **A usina da injustiça**: como um só homem está destruindo uma cidade inteira. São Paulo: Geração Editoria, 2005.

TONELADAS DE ATENÇÃO. JORNAL DA CSN, Volta Redonda (RJ), ano VI, n. 62, p. 3, jan. 2003, Solidariedade.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade social e ambiental das empresas**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1999.

VIOLA, Eduardo. A multidimensionalidade da globalização, as novas forças sociais transnacionais e seu impacto na política ambiental no Brasil, 1989-1995. In: FERREIRA, Leila; VIOLA, Eduardo (org.). **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas: Editora da Unicamp, 1996.

VIOLA, Eduardo J. O movimento ecológico no Brasil (1974-1986): do ambientalismo à ecopolítica. In: PÁDUA, J. A. (ed.). **Ecologia e política no Brasil**. Rio de Janeiro: IUPERJ/Espaço e Tempo, 1987.