

LUCIANO DA SILVA RAMALHO

**PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Orientador: Prof. Dr. GILSON BRITO ALVES LIMA

Niterói
2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANO DA SILVA RAMALHO

**PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Aprovado em 19 de dezembro de 2006

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gilson Brito Alves Lima, D.Sc. – Orientador
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Ruben Huamanchumo Gutierrez, D. Sc
Universidade Federal Fluminense – UFF

Romeu e Silva Neto, D.Sc.
CEFET Campos – RJ

Niterói
2006

Ao meu Deus, rocha firme, fiel e inabalável, onde sempre pude encontrar força e refúgio mediante as dificuldades nesta caminhada.

Ao meu pai, Carlos Alberto de Schueler Ramalho, que, mesmo não estando mais entre nós, é e sempre será minha referência de valores, inteligência, competência e determinação.

À minha mãe, Gioconda, e ao meu irmão, Daniel, pessoas de grande importância em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e amigo Engenheiro Gilson Brito Alves Lima, um verdadeiro incentivador aos meus estudos, sempre presente, de forma prática, amigável e profissional, nas orientações tanto deste trabalho quanto de outros que tive a oportunidade de desenvolver junto.

Aos professores Denise Alvarez, Emmanuel Paiva de Andrade, José Rodrigues de Farias Filho, Marcelo Gonçalves Figueiredo, Ruben Huamanchumo Gutierrez, e Ruderico Ferraz Pimentel do Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, com os quais tive a oportunidade de conviver nos últimos 2 anos e aprender um pouco mais através de suas experiências, as quais muito contribuíram em pesquisas e estudos orientados, assim como para a construção e desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos familiares pela presença marcante em minha vida, pelo apoio e incentivo mediante cada uma das dificuldades encontradas no decorrer desta trajetória.

Aos amigos que estiveram presentes em minha vida antes e durante esta experiência vivida no Mestrado como verdadeiros incentivadores, aos quais pude recorrer muitas vezes direta ou indiretamente.

O Senhor é o eterno Deus,
o criador dos fins da terra.
Ele não se cansa nem se fatiga,
e não há quem esquadrinhe
o seu entendimento.
Dá força ao cansado,
e multiplica o poder ao que
não tem nenhum vigor.
Até os jovens se cansam e se
fatigam,
e os jovens tropeçam e caem,
mas os que esperam no Senhor
renovarão as suas forças.
Subirão com asas de águias;
correrão e não se cansarão,
caminharão e não se fatigarão.

Isaías (40:28-31)

RESUMO

Esta dissertação tem o objetivo principal de estudar as práticas de gestão que podem contribuir, direta ou indiretamente, para a gestão socialmente responsável de uma empresa frente a seus *stakeholders* e, em seguida, elencá-las de acordo com diferentes níveis propostos de responsabilidade social. Neste aspecto, como opção metodológica, apresenta e discute um estudo de caso realizado em uma empresa de energia de grande porte, especificamente em uma Unidade Organizacional responsável pela implementação de empreendimentos. Neste sentido, o presente trabalho identifica as principais práticas de gestão desenvolvidas tanto no plano corporativo, quanto da Unidade em estudo. Uma vez identificadas as práticas, estas são elencadas de acordo com 3 níveis de responsabilidade social propostos: obrigação social, responsabilidade social e sensibilidade social. Considerando os resultados encontrados, foi possível concluir que as práticas de gestão alocadas nos níveis inferior e superior (obrigação social e sensibilidade social respectivamente) representam uma atitude corporativa da empresa, enquanto que as práticas posicionadas no nível intermediário (responsabilidade social) representam, em geral, uma atitude pontual, a qual ocorre, ordinariamente, no patamar das Unidades Organizacionais.

Palavras Chave: Responsabilidade Social; Gestão de Empresas; Desenvolvimento Sustentável; Indicadores de Desempenho

ABSTRACT

This paper is mainly intended to study the management practices that can direct or indirectly contribute to the social responsibility management of a company before its stakeholders and subsequently list them according to the proposed different levels of social responsibility. In this respect, it presents and discusses as methodological option a case study worked out in an energy company of great magnitude, more specifically in the organizational unit in charge of project implementation. In that light, this paper identifies the major management practices developed either on the corporation or the studied unit levels. Once such practices are identified, they are listed at three proposed social responsibility levels: Social Obligation, Social Responsibility and Social Sensitivity. Taking into consideration the results found, it was possible to conclude that the management practices placed on low and high levels (respectively social obligation and social sensitivity) represent a corporation attitude, while the practices placed on the intermediate level (social responsibility) represent in general a singular attitude, which customarily occurs at organizational unit level.

Key Words: Social Responsibility; Company Management; Sustainable Development; Performance Pointers

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Expectativas das Partes Interessadas	24
Figura 02: Metodologia Proposta	26
Figura 03: Reorganização do Êxodo	31
Figura 04: O Processo de Gestão	34
Figura 05: Ciclo PDCA	34
Figura 06: Processos de Gerência de Projetos	37
Figura 07: Sobreposição dos Grupos de Processos em cada Fase	37
Figura 08: Integração das Fases	38
Figura 09: Visão Geral das Áreas de Conhecimento e de seus Respectiveos Processos	39
Figura 10: Elementos de Efetividade na Utilização de Capital	43
Figura 11: Sistema de Gestão de Empreendimentos	44
Figura 12: Modelo de Excelência de Gestão	48
Figura 13: Relação entre os Critérios e os Fundamentos propostos pela FNQ	49
Figura 14: Melhoria Contínua do SGA	51
Figura 15: Estrutura da Norma NBR ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental	53
Figura 16: Elementos do Sistema de Gestão da SSO	55
Figura 17: As Quatro Perspectivas do BSC	61
Figura 18: Medidas Genéricas para o BSC	62
Figura 19: Traduzindo a missão em resultados almejados	63
Figura 20: Modelo de BSC – Mapa Estratégico	64
Figura 21: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social	69
Figura 22: Ferramentas de Gestão Instituto Ethos e a Estratégia Organizacional	72
Figura 23: Localizador de Ferramentas	76
Figura 24: Guia de Compatibilidade de Ferramentas	80

Figura 25: <i>Triple Bottom Line</i>	82
Figura 26: Contexto Histórico	88
Figura 27: Modelo Esquemático dos 5 Capitais	91
Figura 28: Organograma da Petrobras	94
Figura 29: Missão e Visão da Petrobras	101
Figura 30: Estratégia Corporativa da Petrobras	101
Figura 31: Estrutura de Gestão de SMS	112
Figura 32: Missão, Visão e Estratégias da Engenharia	123
Figura 33: Estrutura Organizacional da Engenharia	124
Figura 34: SGI da Engenharia	128
Figura 35: Critérios de Excelência do PNQ – Visualização Engenharia	130
Figura 36: Primeiro passo Indicadores Ethos	132
Figura 37: Aplicação da Gestão de Projeto MAGES	133
Figura 38: Mapa Estratégico da Engenharia	135
Figura 39: Níveis de Tratamento Social	137
Figura 40: Níveis de Evolução Social das Práticas de Gestão e respectiva Evolução de seu Sistema	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Evolução da Oferta Interna de Energia	19
Gráfico 02: Mercado de derivados de petróleo no Brasil	102
Gráfico 03: Plano de Investimentos: distribuição por negócios	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Temas, Subtemas e Indicadores Ethos	78
Quadro 02: Princípios do Pacto Global	84
Quadro 03: Exemplo de Organização de Indicadores do GRI	90
Quadro 04: Números Petrobras S.A.	100
Quadro 05: Diretrizes de SMS da Petrobras	111
Quadro 06: Estrutura de Identificação e Localização do Relatório GRI – Petrobras	117
Quadro 07: Itens que compõem o Balanço Social Corporativo Petrobras	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Resumo Econômico-Financeiros Petrobras – 2004/2005	99
Tabela 02: Indicadores para a Perspectiva de Mercado	104
Tabela 03: Indicadores para a Perspectiva de Produtos Internos	104
Tabela 04: Indicadores para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAST	Área de Negócios de Abastecimento
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AG	Apoio à Gestão
AQG	Avaliação e Melhoria da Qualidade da Gestão
BS	<i>British Standard</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEBDS	Conselho Executivo Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
ETH IBP	Indicadores de Responsabilidade Empresarial ETHOS e IBP
ETHOS	Instituto Ethos de Responsabilidade Social
EVTEA	Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental
E&P	Área de Negócios de Exploração e Produção
FEL	<i>Front-End Loading</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GDP	Gerenciamento de Desempenho Pessoal
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
G&E	Área de Negócios de Gás e Energia
IBASE	Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo
IND ETH	Indicadores ETHOS de Responsabilidade Empresarial
IEABAST	Implementação de Empreendimentos para Abastecimento
IEEPTM	Implementação de Empreendimentos para E&P e Transporte Marítimo
IETEG	Implementação de Empreendimentos para Transporte Dutoviário, Gás e Energia
IPA	<i>Independent Project Analysis</i>
ISEA	<i>Institute of Social and Ethical AccountAbility</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MAGES	Manual de Gestão da Engenharia
MME	Ministério de Minas e Energia
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômicos
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
OIE	Oferta Interna de Energia
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
ORT	Organização Racional do Trabalho
PAN	Plano Anual de Negócios
PBO	Plano Básico de Organização da Companhia
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDG	Programa de Dispêndios Globais
PDRH	Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROGEFE	Programa de Gestão de Fornecedores da Engenharia
PROMIMP	Programa Nacional de Mobilização da Indústria do Petróleo
QSMS	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial

SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SÍSMICO	Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa
SL	Serviços de Logística
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UIE	Unidade de Implementação de Empreendimento
VIP	<i>Value Improvement Practices</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA	23
1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	23
1.6 QUESTÕES	25
1.7 METODOLOGIA	25
1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	27
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
2.1 GESTÃO	29
2.1.1 O Processo de Gestão	29
2.1.2 Gestão de Projetos	35
2.1.2.1 <i>Processos dos Projetos</i>	36
2.1.2.2 <i>Interações entre os Processos</i>	38
2.1.2.3 <i>Melhores Práticas em Projetos</i>	42
2.1.3 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	45
2.1.4 Sistema de Gestão da Qualidade – A NBR ISO 9000	50
2.1.5 Sistema de Gestão Ambiental – A NBR ISO 14000	51
2.1.6 Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – A OHSAS 18001	54
2.1.7 Sistema de Gestão Integrado (SGI)	56
2.2 INDICADORES	57
2.2.1 A Avaliação do Desempenho	57
2.2.2 O Conceito de Indicadores	59
2.2.3 Indicadores de Desempenho	60
2.2.4 Balanced Scorecard (BSC) e Mapa Estratégico	61
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL	65
2.3.1 O Conceito de Responsabilidade Social	65
2.3.2 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social	67
2.3.3 Teoria dos Stakeholders	69
2.3.4 A Responsabilidade Social no Brasil	71
2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	80
2.4.1 O Conceito de Sustentabilidade	80
2.4.2 A Teoria do <i>Triple Bottom Line</i>	82
2.4.3 O Pacto Global	83

2.4.4 Governança Corporativa	84
2.4.4.1 O Conceito de Governança Corporativa	86
2.4.4.2 O Contexto da Governança Corporativa	88
2.4.5 <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	89
2.4.6 O Projeto SIGMA	91
3 AS PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO DA PETROBRAS	93
3.1 A PETROBRAS	93
3.1.2 A Estrutura Organizacional	94
3.1.3 As Empresas do Sistema Petrobras	98
3.1.4 Aspectos de Desempenho Financeiro e Técnico	99
3.1.5 O Plano Estratégico	100
3.1.6 Principais Indicadores de Desempenho	103
3.2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	105
3.3 PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO	106
3.3.1 Governança Corporativa, Transparência, Ética e Boas Práticas	106
3.3.2 Índice Dow Jones de Sustentabilidade	109
3.3.3 Política e Diretrizes de SMS	110
3.3.4 Pacto Global	113
3.3.5 Balanço Sócio-Ambiental e GRI	115
3.3.6 Contabilidade Empresarial e Balanço Social Corporativo	118
4 ANÁLISE DA UNIDADE ORGANIZACIONAL DE ENGENHARIA	122
4.1 A UNIDADE ORGANIZACIONAL DA ENGENHARIA	122
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA ENGENHARIA	127
4.2.1 Sistemas de Gestão: ISO 9000:2000, ISO 14001, OHSAS 18001 e SGI	128
4.2.2 Critérios de Excelência do PNQ	129
4.2.3 Indicadores ETHOS de RSE	131
4.2.4 Gestão de Projetos	133
4.2.5 BSC e Mapa Estratégico da Engenharia	134
4.3 ANÁLISE DO CASO	136
4.3.1 Discussão dos Resultados	139
5 CONCLUSÕES	143
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
5.2 DISCUSSÃO DAS QUESTÕES PROPOSTAS	144
5.3 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
APÊNDICES	152

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

O novo contexto mercadológico globalizado requer das empresas uma atuação com altos níveis de excelência empresarial, considerando os interesses das mais variadas organizações da sociedade civil. Nesta situação, diversos atores da sociedade exercem influência sobre o desempenho das organizações, as quais estão inseridas no cenário nacional, considerando as exigências e práticas do mercado globalizado atual.

Neste novo cenário, a produção de energia assume vital importância para o mundo, seja para a indústria, para o governo ou para a sociedade civil. A energia é responsável por movimentar o mundo – a indústria, o transporte, o comércio, entre outros. Esta deve ser comercializada, mas para tanto é necessário grande esforço, pois os gastos – desde a identificação de uma oportunidade, passando pelas análises de viabilidade técnica, econômica e financeira até que a energia chegue ao consumidor final – são muito elevados.

Segundo o MME (2006), a energia, para chegar ao local de consumo, é transportada por gasodutos, linhas de transmissão, rodovias e ferrovias, entre outros, processos que demandam perdas de energia. De outro lado, a energia extraída da natureza não se encontra nas formas mais adequadas para os usos finais, necessitando, na maioria dos casos, passar por processos de transformação (refinarias que transformam o petróleo em óleo diesel, gasolina, etc; usinas hidrelétricas que aproveitam a energia mecânica da água para produção de energia elétrica; carvoarias que transformam a lenha em carvão vegetal, etc). Cabe ressaltar que estes processos demandam perdas de energia.

A oferta de energia interna identificada se refere a fontes renováveis – hidráulica e eletricidade, lenha e carvão vegetal, derivados de cana de açúcar, entre outras – e fontes não

renováveis – petróleo e derivados, gás natural, carvão mineral e derivados e urânio e derivados –, as quais abastecem cerca de 87% do consumo nacional.

O MME (2006) destaca que, no Brasil, cerca de 43,9% da oferta interna de energia (OIE) tem origem em fontes renováveis, enquanto que no mundo essa taxa é de 13,6% e nos países desenvolvidos é de apenas 6%. Dessa participação da energia renovável, 14,4 pontos percentuais correspondem à geração hidráulica e 29,4 a biomassa. Os 56,1% restantes da OIE vieram de fontes fósseis e outras não renováveis. Essa característica, bastante particular do Brasil, resulta do elevado desenvolvimento do parque gerador de energia hidrelétrica, iniciado na década de 50 através de políticas públicas adotadas após a segunda crise do petróleo – ocorrida em 1979 – visando à redução do consumo de combustíveis oriundos dessa fonte e dos custos correspondentes à sua importação, à época, responsáveis por quase 50% das importações totais do País.

O setor de Óleo & Gás tem apresentado, no decorrer dos anos elevada importância na oferta interna de energia, a qual é representada pela produção de petróleo e seus derivados e gás natural. O gráfico a seguir apresenta a importância do setor em questão, onde é possível observar que o mesmo é responsável, desde os anos de 1970, por mais de 40% da oferta energética interna, chegando a picos de mais de 50% desta.

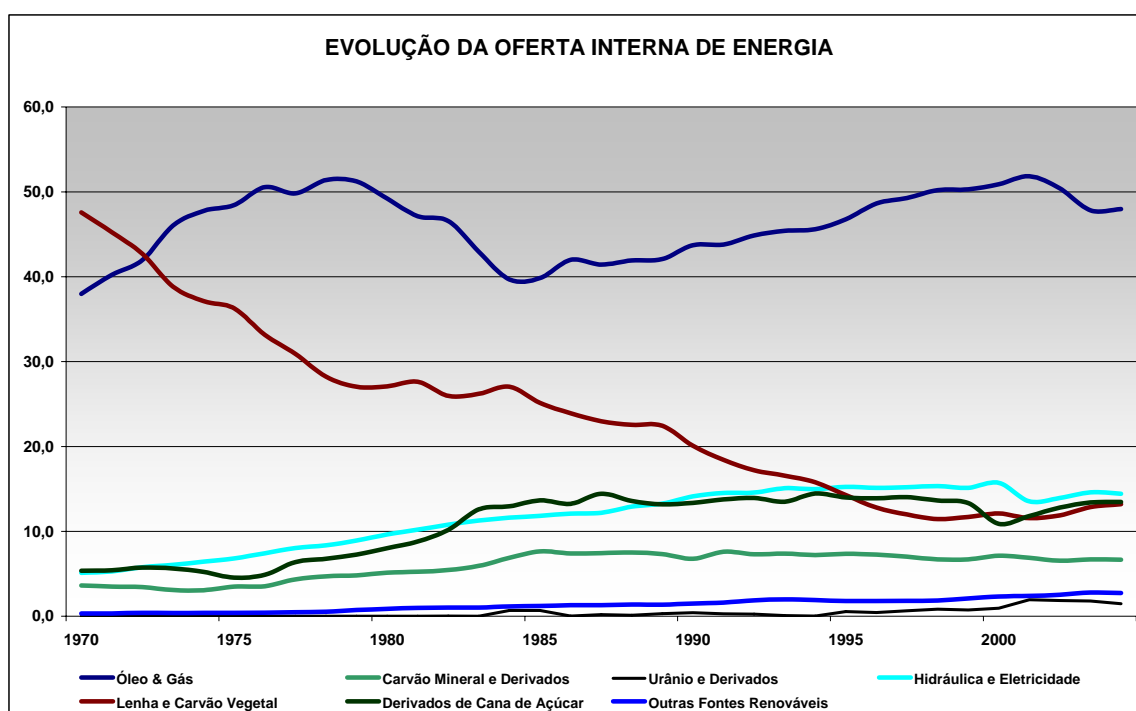


Gráfico 01: Evolução da Oferta Interna de Energia (MME, 2006)

No entanto, este setor vem sofrendo mudanças nos últimos anos, uma vez que, por questões inerentes ao negócio, a matéria-prima deste possui capacidade pré-determinada.

O Setor Industrial de Óleo & Gás mudou, emergindo um novo cenário que tem possibilidades futuras de mudanças e condicionantes competitivos adversos aos negócios das organizações, que têm como visão e missão serem empresas rentáveis e com um foco dirigido a questões como o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social dentro de um contexto competitivo internacional.

O Brasil vem enfrentando sérios desafios com relação a questões políticas, econômicas, sociais e ambientais. A superação destes desafios exige um amplo esforço, por parte do governo e da sociedade civil, assim como das organizações que são responsáveis pelo desenvolvimento do país. O desenvolvimento sustentável – composto também pelas práticas de gestão ambiental e socialmente responsável – está, indiscutivelmente, cada vez mais integrado ao mundo corporativo, fazendo com que empresas, atuantes nos mais diversos segmentos e dos mais variados portes, não poupem esforços no sentido de buscar a excelência da gestão, agora focada no meio ambiente e na sociedade. Com isto, pode-se perceber que a busca rumo ao crescimento e o respeito pelas pessoas e pela natureza estão sendo encarados efetivamente de forma única.

Em particular, a indústria do petróleo conhecida por seu elevado desenvolvimento tecnológico, foi impactada pelos recentes acidentes ambientais no país e no mundo, que aguçaram a sensibilidade da sociedade brasileira, refletindo-se em regulamentações mais restritivas, maior rigor nos requisitos legais e nos necessários processos de licenciamento ambiental, às vezes morosos e imprecisos em suas definições. Isto impõe para a cadeia produtiva do setor, como um todo, novos condicionantes competitivos e, como consequência, provocará, necessariamente, um novo padrão em termos de produtividade, eficiência operacional na busca por processos mais seguros, saudáveis e social e ambientalmente robustos.

Neste atual contexto de negócio das empresas, é preciso considerar a necessidade de integração dos sistemas de gestão ao próprio negócio das empresas e, em um segundo momento, integrar as próprias disciplinas em uma mesma estrutura organizacional. A visão estratégica das organizações precisa considerar, por exemplo, a visão estratégica da sua atuação em SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Responsabilidade Social. Definidas as estratégias e as consequentes prioridades e metas, o desempenho organizacional precisa ser continuamente avaliado e novos e melhores patamares de desempenho precisam ser estabelecidos com vistas a contínua busca da excelência.

Impulsionadas por este fato, as organizações percebem que precisam articular-se com redes de competência para fazer face às mais variadas demandas que lhes são apresentadas, sem perder o foco em seu negócio principal, mantendo suas principais competências focadas em seu *core business* e associando-se a parceiros que possam complementar suas necessidades de conhecimento.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A elevada complexidade do negócio, caracterizada pela cadeia produtiva do petróleo, exige que a organização busque, constantemente, excelência em seus processos operacionais, caso contrário perde competitividade. Neste ambiente é relevante haver foco e aplicação na busca da efetivação de suas estratégias corporativas.

As práticas de gestão têm impacto estratégico para uma organização, uma vez que permitirão conciliar padrões de desempenho com recursos (humanos, econômicos, financeiros e físicos, entre outros) na tentativa de exercer um melhor andamento dos processos e atividades.

Considerando que todo e qualquer projeto passa pelas fases de planejamento, execução e controle, a corporação deve manter suas atenções focadas na execução e no controle, uma vez que é preciso garantir que os objetivos e metas definidos sejam alcançados.

Assim, a fase de controle ganha importância, pois é através da criação e aplicação de indicadores de desempenho que a empresa conseguirá checar se aquilo que foi definido no planejamento está sendo executado de forma adequada.

O autor entende que o estudo e o constante aprimoramento das práticas de gestão são fundamentais para que a empresa cresça de forma sustentável nas dimensões social, ambiental e economicamente.

Este trabalho foi realizado a partir de informações disponibilizadas pela Unidade Organizacional de Engenharia do Sistema Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.), doravante denominado nesta dissertação como Petrobras, empresa de Energia Integrada, que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

1.3 OBJETIVOS

A estratégia de desenvolvimento de uma dissertação deve estar pautada na definição de objetivos, os quais constituem os principais pontos a serem alcançados.

Neste aspecto, para que seja possível responder às questões definidas neste trabalho, faz-se necessário traçar objetivos, que se propõem alcançar quais sejam gerais e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é apresentar uma análise da estratégia empreendida por uma empresa de energia, com a finalidade de identificar as práticas de que permitam conduzir ao processo de busca da responsabilidade social e conseqüente sustentabilidade pela organização.

Neste aspecto foi desenvolvido um estudo de caso em uma das Unidades Organizacionais da referida empresa – a Engenharia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para facilitar o alcance do objetivo geral desta dissertação apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Obter conhecimento sobre as principais estratégias de gestão aplicadas pelas organizações;
- Análise do plano estratégico da organização em estudo; e
- Identificação das principais práticas corporativas de gestão com contribuição para a responsabilidade social.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho estará delimitado a estudar e apresentar conclusões que se refiram a Engenharia, Unidade Organizacional responsável pela implementação de empreendimentos, pela prestação de serviços de engenharia, pela preservação do conhecimento em implementação de empreendimentos e pela sua gestão.

Este estudo busca identificar dentre as práticas de gestão adotadas pela empresa, aquelas desenvolvidas no plano das Unidades Organizacionais, dentre estas, as que apresentem contribuição para a garantia da responsabilidade social da empresa. Neste sentido, não será objeto deste estudo o aprofundamento no detalhe das práticas identificadas.

1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Durante as últimas décadas, com a desestruturação de um sistema socialista, que dividiu o mundo, percebe-se a ocorrência de uma revisão do conceito de Estado e de suas funções em relação à sociedade. De acordo com Rego (2002), o Estado assume uma posição co-agente das ações, deixando de ser o único responsável pelas questões sociais, passando a dividir essa tarefa com o mercado e com a própria sociedade.

Nesse mesmo ambiente de globalização, a sociedade assume uma postura mais consciente, facilitado pela obtenção de informações, além do grande volume de oferta de produtos e serviços em um mercado cada vez mais competitivo, levando o consumidor a ser mais criterioso em suas escolhas. Somado a isso, o consumidor está mais consciente de seus direitos, passando a cobrá-los, exigindo que as empresas sejam socialmente responsáveis.

Dessa forma, vive-se um momento em que ética e negócio aproximam-se, e passam a nortear em conjunto o planejamento do empresariado. Isso, então, não segue consequência única da tendência de descentralização da RSC, mas, principalmente, devido à postura exigente da sociedade que cobra ética e respeito do mercado, conforme se verifica na figura 01, abaixo.

Observa-se, hoje, principalmente no que diz respeito às empresas privadas, uma forte reivindicação por parte da sociedade para que elas produzam resultados positivos e

verificáveis em três frentes: não apenas econômica, onde tradicionalmente se espera que agreguem valor ao resultado de suas atividades, mas nas frentes ambiental e social.

Espera-se que tais frentes, cada vez mais, se engajem em questões como pobreza e desenvolvimento, produção limpa e sustentabilidade.

Para alcançar estas frentes propostas (ambiental e social), uma vez que a econômica é necessariamente a primeira necessidade, é preciso que haja um grande esforço por parte das organizações. Segundo Kreitlon (2002), a Petrobras tem buscado se distinguir como empresa comprometida com a Responsabilidade Social Corporativa, associando sua imagem a práticas e iniciativas neste campo.

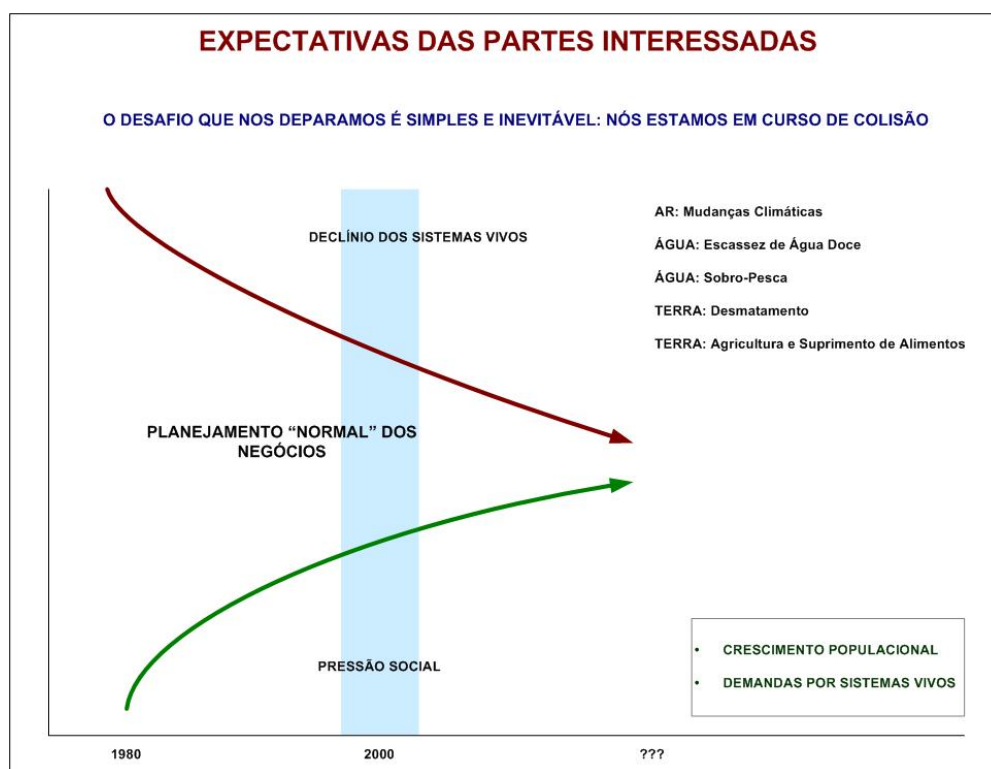


Figura 01: Expectativas das Partes Interessadas (Lima, 2002)

Um ponto importante a ser tratado é que, com o passar dos anos, a fonte de valor dos ativos das organizações tem se transferido do tangível para o intangível. Isto demonstra que ações de ordem sócio-ambiental se tornam cada vez mais relevantes, ainda mais quando se trata de empresas da indústria do petróleo, setor que está sempre envolvido com o risco de grandes impactos ambientais e questionado pela sociedade.

Desta forma, o estudo proposto – focado em práticas de gestão com contribuição para a responsabilidade social – mostra-se relevante para a Petrobras e, conseqüentemente, para a Engenharia, uma vez que esta Unidade Organizacional possui atuação direta na

implementação dos projetos que são desenvolvidos pela companhia. Atrelado a este fato, é importante considerar que a responsabilidade social apresenta posição de destaque na estratégia da empresa, ressaltada inclusive na missão da mesma.

1.6 QUESTÕES

Dentre as proposições que fornecem respostas ao problema de pesquisa e buscam atender aos objetivos elencados, o autor apresenta as seguintes questões, para nortear o estudo:

- Quais as práticas de gestão adotadas pela Unidade Organizacional de Engenharia que contribuem para proporcionar aderência ao Programa Corporativo de Responsabilidade Sócio-Ambiental da Companhia?
- É possível o estabelecimento de uma relação entre as práticas de gestão e o nível de responsabilidade social a partir das metas “sociais” objetivadas pela empresa?

1.7 METODOLOGIA

A metodologia implementada neste trabalho se baseia na obtenção de dados que justifiquem ou comprovem as questões previamente levantadas. Neste sentido a opção metodológica adotada foi estruturada considerando a proposição de um estudo de caso.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso se constitui uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, enfatizando que, como esforço de pesquisa contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Para Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”; o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A figura 02 apresenta, graficamente, a proposta metodológica para cumprir os objetivos propostos no item 1.4 deste trabalho. Considerando a sua natureza, tratar-se-á de uma pesquisa aplicada, pois objetivará gerar conhecimentos para aplicação prática, os quais são dirigidos a responder questões específicas relacionadas a gestão sócio-ambiental de uma organização.

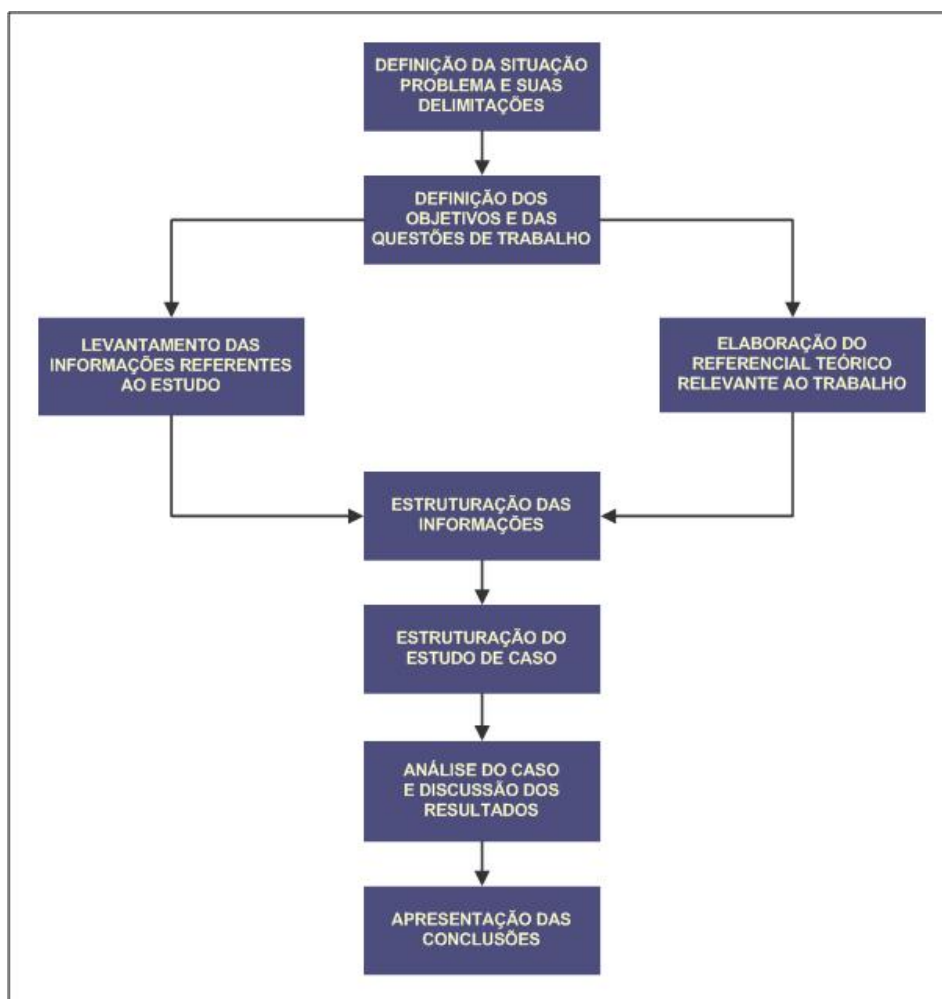


Figura 02: Metodologia Proposta

Do ponto de vista da abordagem da obtenção das respostas às questões formuladas, será uma pesquisa qualitativa, pois consistirá de:

- Análise conceitual e aplicada de informações levantadas;
- Comparação e interpretação de práticas de gestão utilizadas pela organização; e
- Interpretação de dados e informações disponíveis na literatura especializada, não requerendo, para tanto, o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos seus objetivos, será uma pesquisa exploratória, na medida em que não visará verificar teorias e sim maior familiaridade com as mesmas objetivando obter as respostas às questões formuladas, com vistas a torná-las explícitas.

Como será elaborada praticamente a partir de material já publicado, constituído principalmente por normas, guias, artigos e livros, tratar-se-á basicamente de uma pesquisa bibliográfica.

Desta forma, em virtude da natureza das questões formuladas e dos objetivos propostos, esta pesquisa pode ser classificada como: aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica.

Para que fosse possível conhecer e estudar as principais práticas de gestão desenvolvidas tanto pela Petrobras, quanto pela Unidade Organizacional de Engenharia foi preciso pesquisar os processos internos desempenhados por estas. Paralelamente, foi feita uma pesquisa quanto às boas práticas de responsabilidade social e a sua gestão, sistemas de gestão, modelos de excelência em gestão e ferramentas de gestão, entre outros, em literaturas existentes.

O desenvolvimento da metodologia a ser empregada na pesquisa bibliográfica fundamentou-se em literatura e *papers* (referentes ao conceito de gestão e responsabilidade social, entre outros), em sites da internet, como < <http://www.ethos.org.br> > (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social) e < <http://www.balancosocial.org.br/> > (IBASE), bem como em algumas das práticas de gestão, a serem tratados nos capítulos posteriores.

A utilização desta literatura proporcionou atingir os objetivos – gerais e específicos – definidos neste capítulo de forma a possibilitar a avaliação da situação problema proposta em estudo.

1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente capítulo inicia este trabalho, que será desenvolvido em outros quatro, apresentando aspectos introdutórios sobre o assunto abordado, descrevendo o objetivo e a justificativa do tema, além de uma breve descrição do tipo de empresa a ser estudada. Em seguida define-se a situação problema, os objetivos do trabalho, a relevância da metodologia e a formulação das questões pertinentes aos objetivos traçados para esta dissertação.

No segundo capítulo apresentar-se-á a fundamentação teórica para a solução do problema em questão, através de referenciais bibliográficos que balizem o desenvolvimento do mesmo. Serão apresentadas referências ligadas a implantação e desenvolvimento de indicadores de desempenho, as principais práticas de gestão aplicadas em empresas, conceitos e aplicações relacionadas a Responsabilidade Social Empresarial e ao Desenvolvimento Sustentável das organizações.

No terceiro capítulo apresentar-se-á, inicialmente, a empresa relevando seu plano de negócios, bem como outras informações relevantes ao bom desenvolvimento deste trabalho. Em seguida são apresentadas as práticas de gestão que contribuem para a gestão socialmente responsável da mesma.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso propriamente dito, ressaltando a Engenharia da Petrobras como objeto do estudo proposto. Em seguida, são destacadas as principais práticas de gestão com contribuição para a responsabilidade social desempenhadas pela Unidade. Por conseguinte, é apresentada uma proposta de agrupamento de todas as práticas estudadas nesta dissertação para consolidar a análise do nível de responsabilidade social em que a Engenharia se encontra. O presente capítulo se encerra com a respectiva análise do caso e conseqüente apresentação dos resultados encontrados.

No quinto, e último, capítulo são apresentadas as conclusões, referentes aos dados analisados, considerações finais, análise e resposta das questões propostas e recomendações e sugestões de trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo destina-se à apresentação do referencial teórico que abrange o contexto da situação problema objeto de pesquisa nesta dissertação, estando basicamente estruturada em quatro grandes tópicos:

- **Gestão:** onde é apresentada a evolução do conceito por diferentes autores, além de serem tratadas questões como sistemas de gestão, modelos de gestão e ferramentas de gestão;
- **Indicadores:** apresentando o conceito e definição e mostrando sua relevância mediante a busca por objetivos e metas traçados pelas organizações em seus planos estratégicos;
- **Responsabilidade social:** apresentação do seu conceito, definição e principais práticas de gestão, os quais serão importantes na justificativa do trabalho em questão; e
- **Desenvolvimento Sustentável:** será apresentada a definição e diferentes atitudes desempenhadas pelas organizações na busca pela sustentabilidade de suas atividades.

2.1 GESTÃO

2.1.1 O Processo de Gestão

Muito se ouve falar em gestão estratégica, gestão empresarial, gestão de negócios, gestão do conhecimento e gestão operacional, entre outros, mas primeira questão aqui ressaltada é: o que se pode definir como gestão? Em busca desta definição, deste conceito,

será exposto, a seguir, um conjunto de declarações, explicações, os quais foram pesquisados de forma a facilitar o entendimento quanto aos que se trata como gestão.

A primeira definição a se considerar, ainda que de forma incipiente se refere ao Dicionário Aurélio, o qual trata a gestão como palavra proveniente do latim *gestione*, e a define como substantivo feminino que se refere ao ato de gerir, gerência ou administração.

Porem, esta ainda é uma definição que pouco nos diz quanto a aplicação da gestão no ambiente empresarial, corporativo. Sendo assim, será apresentado a seguir o pensamento de diferentes autores quanto as práticas de gestão, bem como suas diferentes definições.

Como gestão está diretamente relacionado com administração cabe ressaltar que esta, assim como encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas, além de empresários que, cada qual em seu ramo de atividade, foram desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias (CHIAVENATO, 1999).

Todo modelo de gestão está diretamente relacionado com uma estrutura organizacional, onde a mais utilizada é a piramidal que procura organizar o empreendimento em níveis hierárquicos como: estratégico, tático e operacional.

Este tipo de estrutura está presente em empreendimentos militares, sociais, políticos e econômicos, tendo sua 1ª proposição, de forma referenciada, na Bíblia, mais especificamente no livro de Êxodo, o qual consta em estudos que foi escrito por Moisés 1700 anos A.C. A passagem, que se encontra no Capítulo 18, nos versículos de 13 a 27, retrata que Jetro, sogro de Moisés, o visita e percebe as dificuldades deste em atender ao povo. Isto porque Moisés, como legislador da época, recebe o povo um a um para julgar cada questão relevada mediante os estatutos de Deus.

Jetro, portanto, propõe a Moisés uma reorganização sugerindo que este procure entre os homens capazes e os nomeie chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez. Desta forma chegaria a Moisés apenas as questões mais graves, as quais não pudessem ser resolvidas pelos seus chefes. A figura abaixo apresenta a reorganização proposta por Jetro.

Desta forma, desde os tempos de Moisés até os dias atuais muitas teorias – no que se refere a gestão, seus modelos e práticas – foram sendo apresentadas até que chegássemos aos dias atuais, onde o contexto é de elevada competitividade e globalização. Já não se busca uma justificativa apenas interna, mas aquela que possa auxiliar a organização na busca pela sustentabilidade. Sustentabilidade hoje já não se entende mais apenas por questões econômicas, mas também por questões sócio-ambientais.

O conceito de administração foi evoluindo com o passar dos tempos, sendo diretamente influenciado por filósofos da Antiguidade – Sócrates, Platão e Aristóteles entre outros – e da Idade Moderna – Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau e Karl Marx entre outros –, bem como inúmeros acontecimentos históricos, como a Reforma Protestante e da Igreja Católica, o Iluminismo, a Revolução Francesa e a Revolução Industrial.

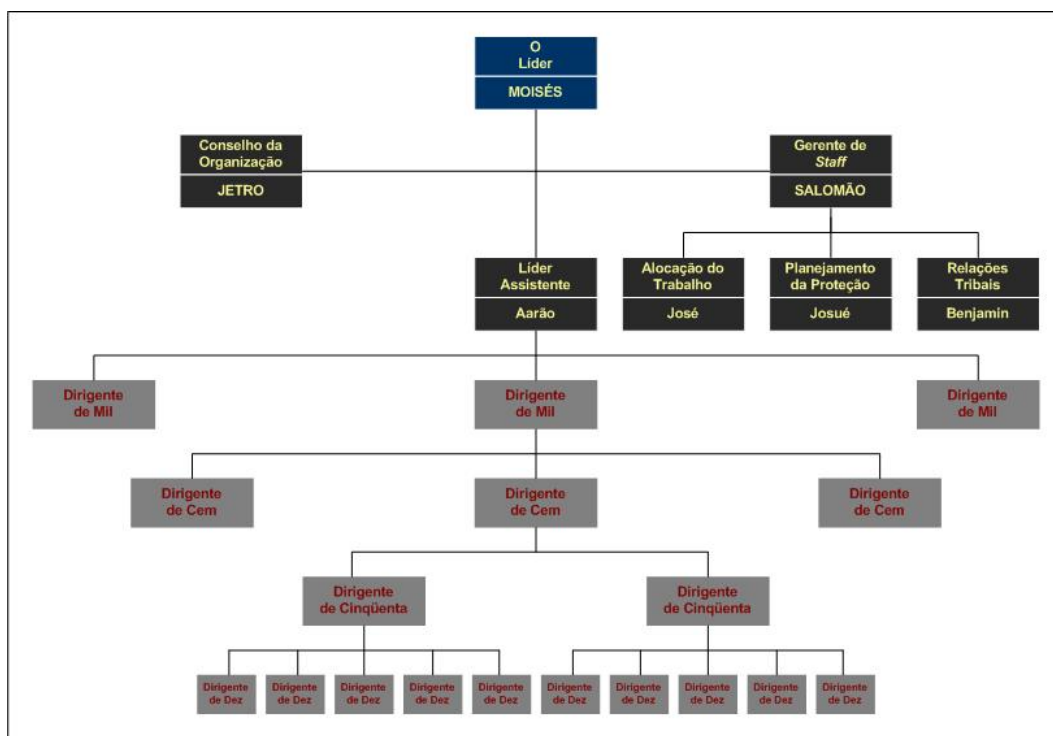


Figura 03: Reorganização do Êxodo (Chiavenato, 1999)

Já no início Século XX, percebe-se o aparecimento de duas linhas de pensamento, uma desenvolvida nos Estados Unidos em 1911 por Frederick W. Taylor¹ denominada Administração Científica e outra apresentada na Europa poucos anos depois por Henri Fayol² chamada de Teoria Clássica.

Em linha gerais, a Administração Científica estava baseada em tarefas, no método de trabalho, em uma abordagem de baixo para cima (*Bottom-Up*) e das partes para o todo e na Organização Racional do Trabalho (ORT). Já a teoria Clássica tinha ênfase na estrutura, focalizando em uma questão mais anatômica (estrutura) e fisiológica (funcionamento),

¹ Engenheiro Mecânico, nascido no Estado da Pensilvânia, EUA. Precursor da Administração Científica devido a seus estudos que propunham a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

² Engenheiro de Minas, nascido na França. Um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração.

mostrando-se orientada de cima para baixo (*Top-Down*) e do todo (organização) para as partes componentes (departamentos).

Neste contexto, ambas as teorias possuíam erros e acertos, os quais foram tratados e trabalhados com o passar dos anos e aparecimento de muitos estudiosos. O conceito atual tanto de administração, quanto de gestão em muito se relaciona com todo este processo que foi sendo filtrado e delineado até os dias atuais.

O conceito mais atual de Gestão considera principalmente as organizações globais e que se dedicam a melhoria contínua de seus processos internos na busca de melhores resultados de seus produtos e/ou serviços (*outputs*) desempenhados.

Segundo Rodriguez (2002), o tema é amplo e não há limites quanto a sua abrangência. A palavra gestão poderá se referir à forma de gerenciar a área de material como as de compras e entregas podem ser feitas. Pode também, ser uma forma de como a função planejamento atua, onde um grupo planeja e outro executa, ou ainda a forma de as pessoas se relacionarem, quando são realizadas reuniões formais. Nestas ocasiões, cada um representa seu papel, como em um teatro.

Rodriguez (2002) apresenta que a palavra gestão poderá ter, portanto, diversas interpretações, a depender da abrangência que está sendo considerada, mas, de forma genérica, define gestão através da forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum, estando intimamente atreladas às pessoas e a sua forma de comunicação.

Para Nunes (2006), existe algum consenso de que o conceito de gestão, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, deve incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a reunião eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, afim de serem atingidos os objetivos pré-determinados. Neste sentido, cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na escolha e tratamento de dados e informações relevantes e, conseqüentemente, contribuir para o seu desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Para Fayol apud Nunes (2006), o gestor é responsável pela execução das funções no interior de uma organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos, atuando através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle. Conclui-se que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos, concebe as estruturas e

estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos mesmos através de um determinado tipo de comando e de controle.

Segundo Beirão (2004), o trabalho de quatro funções é o que se chama de gestão, administração ou gerenciamento, são elas:

- Planejamento: é a função em que são definidos os objetivos e metas a serem desenvolvidos na estratégia organizacional. Neste ponto é decidido o que fazer, como fazer, quando fazer e quem o fará;
- Organização: é o agrupamento lógico das atividades da empresa. Os grupos de trabalho são determinados, bem como o modo como são coordenados. É a função da gestão que se preocupa em agrupar e estruturar todos os recursos da empresa, sejam eles humanos ou físicos. A organização da produção deve ser definida em função da tecnologia a ser utilizada, dos objetivos da empresa e das pessoas envolvidas;
- Direção: é a função que se preocupa com a execução daquilo que foi planejado e organizado, neste ponto são destacadas funções como comunicação, orientação e motivação;
- Controle: é uma função que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É preciso acompanhar as atividades organizacionais no sentido de avaliar seu desempenho, comparando os resultados alcançados com as expectativas e fazendo as correções apropriadas.

Para Donnelly, Gibson e Ivancevich apud Beirão (2004), a gestão é um processo levado a cabo por uma ou mais pessoas para coordenar as atividades de outras, no sentido de alcançar resultados que não seriam atingidos individualmente.

Beirão (2004) ressalta que este é um processo de alcançar os objetivos da organização de um modo eficaz e eficiente através do planejamento, organização, liderança e controle. Para Drucker apud Beirão (2004), quando um conjunto variado de tarefas tem que ser levado a cabo, com cooperação, sincronização e comunicação, esta organização precisa de gestão.

Desta forma, a figura 04 apresenta o processo de gestão, onde são considerados os recursos requeridos para o alcance de determinado desempenho, considerando que entre um e outro existe um processo que deve planejar, organizar, liderar e controlar.

Este conceito de gestão, acima referido, onde é possível perceber que recursos se referem as entrada e o desempenho as saídas de um processo que “roda” baseado no

planejamento, na organização, na liderança e no controle em muito se refere a metodologia difundida dos tempos da qualidade total; o PDCA.

Para que este processo possa acontecer de forma adequada é preciso haver todo um controle do mesmo, o qual é comumente estabelecido por meio de uma metodologia gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização: o ciclo PDCA (MARIA CRISTINA WERKEMA apud FREITAS, 2005).

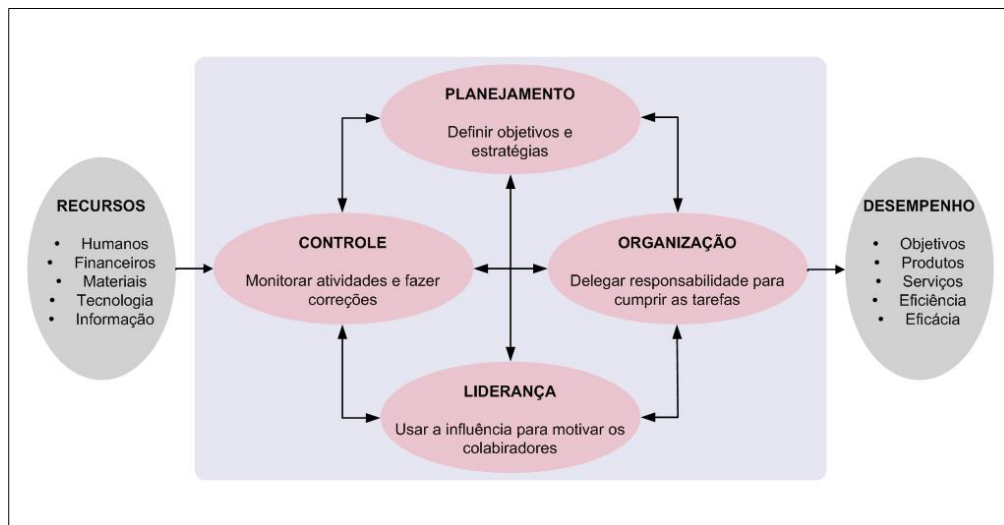


Figura 04: O Processo de Gestão (Beirão, 2004)

O Ciclo PDCA é uma seqüência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar os processos e/ou atividades (figura 05).

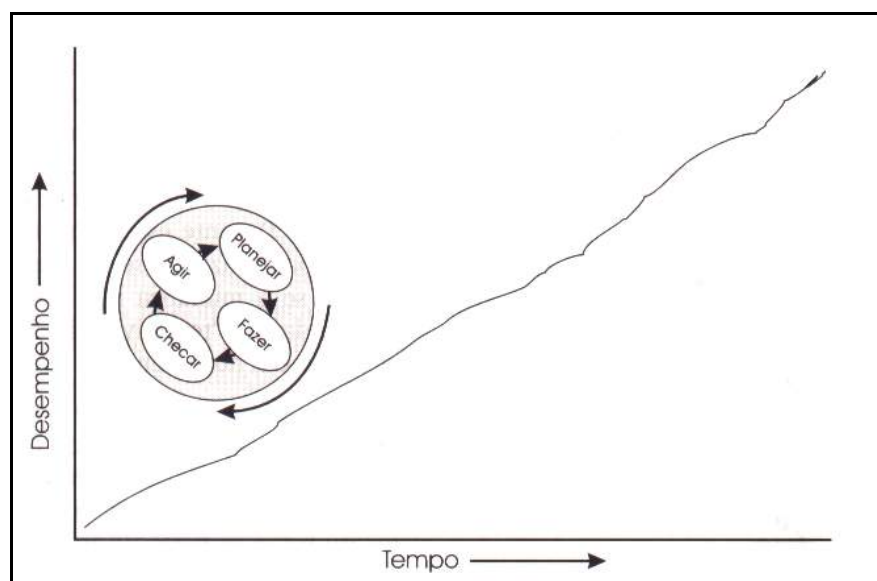


Figura 05: Ciclo PDCA (Slack, 1999)

Este pode ser traduzido como: Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Atuar (*Action*). Na concepção de Campos apud Oliveira (2005), “é um método conhecido em Administração, voltado para auxiliar o desenvolvimento e a melhoria das organizações”.

O Ciclo PDCA foi desenvolvido, na década de 1950, quando o Dr. W. Edwards Deming foi convidado pela Associação de Cientistas e Engenheiros Japoneses – JUSE, para ir ao Japão ensiná-los métodos administrativos voltados para a qualidade total. Neste sentido, o Ciclo PDCA é uma metodologia aplicada à solução de problemas, é o caminho racional para se avaliar se as metas foram alcançadas com eficácia. Em caso positivo, pode tornar-se uma “meta-padrão”, momento em que o ciclo é novamente aplicado para manter a melhoria contínua das operações de serviços (OLIVEIRA, 2005).

2.1.2 Gestão de Projetos

A gestão de projetos surge como disciplina no início da década de 1960. Segundo Barcauí apud Gomes (2004), “um dos grandes catalisadores deste acontecimento foi o Departamento de Defesa Americano”, que, no recrudescimento da guerra fria, desenvolvia projetos com elevado grau de complexidade e dispêndio de recursos que não podiam ser executados com as técnicas de gestão existentes. Depois do setor militar, outros segmentos como o da construção, o automotivo, o cinematográfico e o aeroespacial também foram grandes patrocinadores e dinamizadores da disciplina.

Pela definição do PMI (2003), gestão de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos”. Para Frame (1995), o principal objetivo da gestão de projetos é “assegurar que o trabalho seja realizado no prazo, dentro do orçamento, e de acordo com as especificações”. Essas três dimensões fundamentais – tempo, recursos e escopo – são denominadas, no universo da gestão de projetos, restrição tríplice (*triple constraint*) de um projeto.

Vargas (2002) define gestão de projeto como “um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminada”.

2.1.2.1 Processos dos Projetos

Considerando a metodologia de gerenciamento de projetos, o PMI (2003) afirma que os projetos são compostos de processos. Um processo seria considerado assim como uma série de ações que geram um resultado. Os processos dos projetos são realizados por pessoas, e normalmente se enquadram em uma das duas categorias:

- Processos da gerência de projetos: se relacionam com a descrição e a organização do trabalho do projeto. Os processos de gerência de projetos são aplicáveis à maioria dos projetos, na maioria das vezes;
- Processos orientado ao produto: se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto. Os processos orientados ao produto são definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação.

Existe uma interação e uma sobreposição entre os processos da gerência de projetos e os processos orientados a produto, durante todo o projeto.

Os processos de gerência de projetos podem ser organizados em cinco grupos, cada um deles contendo um ou mais processos:

- Processos de iniciação: reconhecer que um projeto ou fase deve começar e se comprometer para executá-lo (a).
- Processos de planejamento: planejar e manter um esquema de trabalho viável para se atingir aqueles objetivos de negócios que determinaram a existência do projeto.
- Processos de execução: coordenar pessoas e outros recursos para realizar o plano do projeto.
- Processos de controle: assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu desenvolvimento, tomando ações corretivas quando necessárias.
- Processos de encerramento: Formalizar a aceitação do projeto ou fase e encerrá-lo (a) de uma forma organizada.

Os grupos de processos se ligam pelos resultados que produzem – o resultado ou saída de um grupo torna-se entrada para outro. Entre grupos de processos centrais, as ligações são iterativas – o planejamento alimenta a execução, no início, com um plano do projeto documentado, fornecendo, a seguir, atualizações ao plano, na medida em que o projeto progride. Estas conexões são mostradas na figura 06. Além disso, os grupos de processos da gerência de projetos não são separados ou descontínuos, nem acontecem uma única vez

durante todo o projeto; eles são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto. A figura 07 ilustra como os grupos de processos se sobrepõem e variam dentro de uma fase.

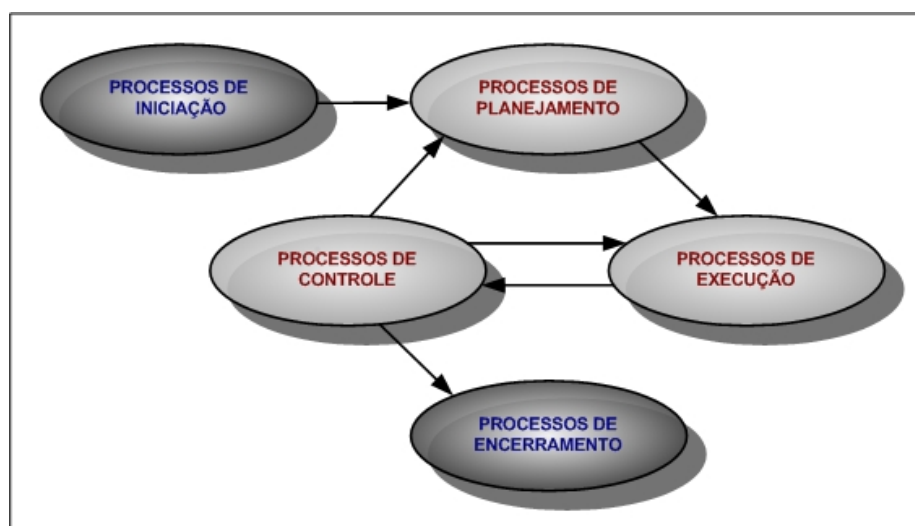


Figura 06: Processos de Gerência de Projetos (PMI, 2003)

Finalmente, as interações dos grupos também atravessam as fases, de tal forma que o encerramento de uma fase fornece uma entrada para o início da próxima. Esta interação está ilustrada na figura 08.

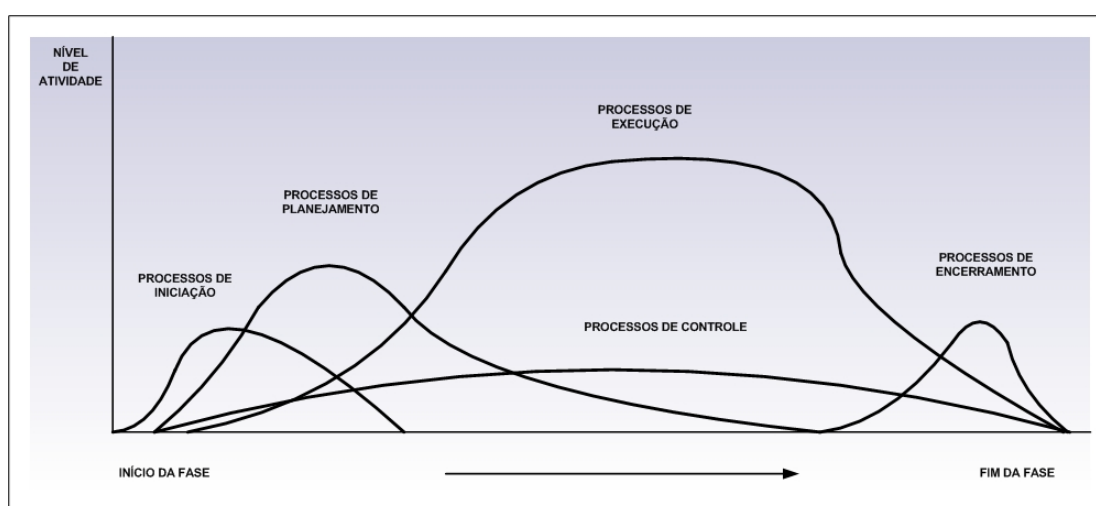


Figura 07: Sobreposição dos Grupos de Processos em cada Fase (PMI, 2003)

A repetição dos processos de iniciação, no início de cada fase, auxilia a manter o projeto focado nas necessidades de negócio que justificaram a sua criação. Isto também ajuda

a garantir que o projeto seja interrompido, caso tais objetivos de negócio não mais existam, ou se o projeto tornou-se incapaz de satisfazê-los.

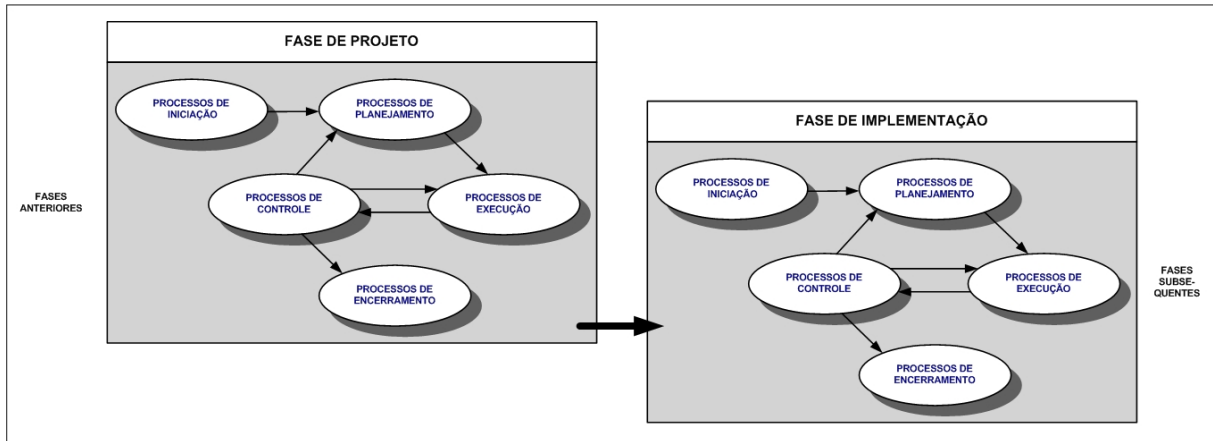


Figura 08: Integração das Fases (PMI, 2003)

Embora a figura 07 tenha sido desenhada considerando fases e processos distintos, num projeto real haverá muitas sobreposições. O processo de planejamento, por exemplo, deve não somente fornecer detalhes do trabalho a ser feito, para assegurar a correta execução da fase atual, como também fornecer alguma descrição preliminar do trabalho a ser desenvolvido nas fases subsequentes.

2.1.2.2 Interações entre os Processos

Em um grupo de processos, aqueles individuais são ligados por suas entradas e saídas. Considerando-se estas ligações, podemos descrever cada processo em termos de:

- Entradas: documentos ou itens documentáveis que influenciarão o processo;
- Ferramentas e técnicas: mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas;
- Saídas: documentos ou itens documentáveis resultantes do processo.

As interações entre os processos apresentados a seguir, são também típicas na maioria dos projetos e das áreas de aplicação.

A figura 09 ilustra o gerenciamento de projetos através de uma visão geral das Áreas de Conhecimento e de seus respectivos Processos.

O processo de iniciação, o qual pretende obter o comprometimento da organização para o início da próxima fase do projeto.

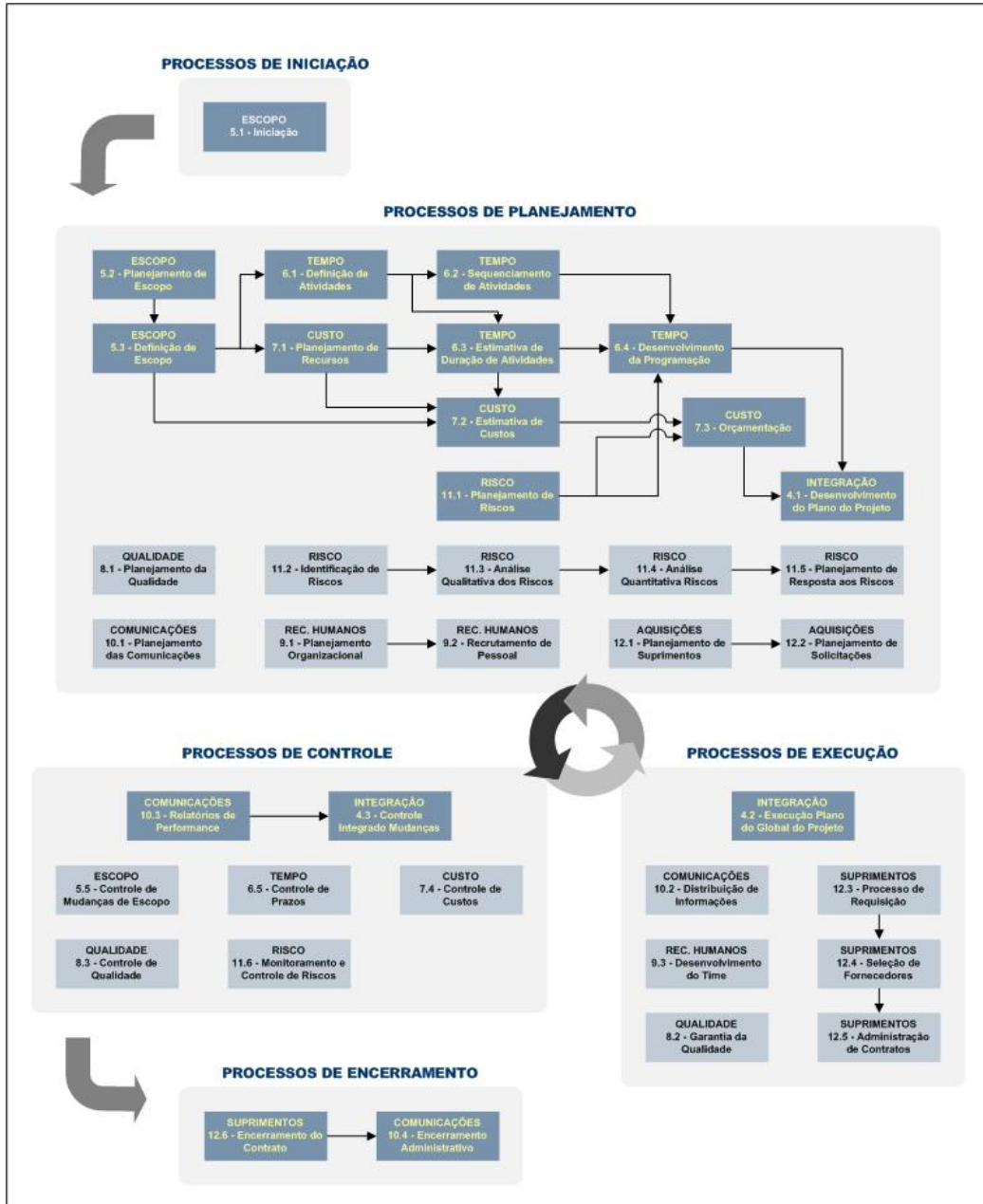


Figura 09: Visão Geral das Áreas de Conhecimento e de seus Respectivos Processos (PMI, 2003)

O planejamento é de fundamental importância num projeto, porque executar um projeto implica em realizar algo que não tinha sido feito antes. Como consequência, existem relativamente mais processos nessa seção. Entretanto, o número de processos não significa que a gerência de projetos é principalmente planejamento – a quantidade de planejamento elaborada deve estar de acordo com o escopo do projeto e com a utilidade da informação desenvolvida.

Os processos de planejamento são sujeitos a freqüentes interações antes da complementação do plano. De acordo com o PMI (2003), alguns dos processos de planejamento têm dependências bem definidas, que fazem com que eles sejam executados

essencialmente na mesma ordem, na maioria dos projetos. Por exemplo, as atividades devem ser definidas antes do estabelecimento do seu cronograma e custo. Estes *processos essenciais de planejamento* podem interagir várias vezes durante qualquer fase de um projeto. Eles incluem:

- Planejamento do Escopo;
- Detalhamento do escopo;
- Definição das Atividades;
- Seqüenciamento das Atividades;
- Estimativa da Duração das Atividades;
- Desenvolvimento do Cronograma;
- Planejamento dos Recursos;
- Estimativa dos Custos;
- Orçamento dos Custos;
- Planejamento da Gerência de Risco;
- Desenvolvimento do Plano do Projeto.

Segundo o PMI (2003), as interações entre os demais processos de planejamento são mais dependentes da natureza do projeto. Por exemplo, em alguns projetos pode haver sido identificado apenas um pequeno risco ou mesmo nenhum, até que a maioria do planejamento tenha sido concluído e a equipe reconheça que as metas de custo e prazo são por demais ousadas, envolvendo assim um risco considerável. Ainda que estes *processos facilitadores* sejam realizados intermitentemente, e à medida que são necessários, durante o planejamento do projeto, eles não são opcionais. Eles incluem:

- Planejamento da Qualidade;
- Planejamento Organizacional;
- Montagem da Equipe;
- Planejamento das Comunicações;
- Identificação dos Riscos;
- Análise Qualitativa dos Riscos;
- Análise Quantitativa dos Riscos;
- Desenvolvimento das Respostas aos Riscos;
- Planejamento das Aquisições;
- Preparação das Aquisições.

De acordo com o PMI (2003), os processos de execução incluem os processos essenciais e os facilitadores assim como os Processos de Planejamento, são eles:

- Execução do Plano do Projeto;
- Garantia da Qualidade;
- Desenvolvimento da Equipe;
- Distribuição das Informações;
- Pedido de propostas;
- Seleção de Fornecedores;
- Administração dos Contratos.

O desempenho do projeto deve ser medido regularmente para identificar as variações do plano. Estes desvios são analisados, dentro dos processos de controle, nas diversas áreas de conhecimento. Na medida em que são identificados desvios significativos (aqueles que colocam em risco os objetivos do projeto), realizam-se ajustes ao plano através da repetição dos processos de planejamento que sejam adequados àquele caso. Por exemplo, ultrapassar a data de término de uma atividade, pode requerer ajustes nos recursos humanos, na necessidade ou não de horas extras, ou no balanceamento entre o orçamento e os objetivos de prazo do projeto. Controlar também inclui tomar ações corretivas, antecipando-se aos problemas.

Os grupos de processos de controle também apresentam processos essenciais e facilitadores, como acontece nos Processos de Planejamento, nos se destacam:

- Controle Geral de Mudanças;
- Verificação do Escopo;
- Controle de Mudanças do Escopo;
- Controle do Cronograma;
- Controle dos Custos;
- Controle da Qualidade;
- Relato de Desempenho;
- Controle das Respostas aos Riscos.

Os processos de encerramento são:

- Encerramento Administrativo;
- Encerramento dos Contratos.

2.2.2.3 Melhores Práticas em Projetos

Quando se considera as fases de desenvolvimento de projetos é fundamental considerar experiências anteriores em projetos semelhantes, onde é possível identificar e analisar lições aprendidas. Este processo, que ressalta a gestão do conhecimento em projetos, deve ser suportado pela busca de boas práticas através de *benchmarking*³.

Neste sentido, o *Independent Project Analysis* (IPA) tornou-se uma consultoria, com escritórios em quatro continentes, que se destaca na avaliação de projetos e no *benchmarking* de sistemas de projeto. O IPA desenvolveu um banco de dados que inclui práticas das maiores empresas de petróleo, indústrias químicas, empresas farmacêuticas, empresas de produtos florestais e fabricantes de produtos de consumo.

Segundo o IPA (2006), a pesquisa e a metodologia que desenvolveram são aplicadas para avaliar projetos e projetar sistemas executados globalmente. Pretendem, assim, aumentar a taxa de sucesso de projetos de capital, baseando-se nos bancos de dados parametrizados, os quais contêm dados de todo o ciclo de vida do projeto, desde a idéia até os estágios iniciais de operação.

O IPA desenvolveu uma metodologia para que os Projetos fossem tratados e alcançassem resultados com um retorno melhor e com segurança. A figura 10 retrata os elementos de efetividade na utilização de capital. É possível observar que existem recursos de entrada em um processo e indicadores de desempenho, os quais poderão demonstrar os ganhos adquiridos.

A primeira análise a ser realizada está diretamente relacionada a uma boa definição de objetivos e metas, os quais devem ser diferenciados em Objetivos do Negócio – possuindo um caráter mais estratégico – e Objetivos do projeto – com característica mais tático-operacional. Em projetos é comum buscar aquele mais barato, com prazos menores e com melhores resultados operacionais. Esta, porém, é uma relação bem longe da realidade. Assim, é preciso que as empresas busquem uma boa definição de Objetivos do Negócio, devendo esta ser de forma clara, onde sejam considerados os aspectos relacionados a oportunidade do negócio. Os Objetivos do Projeto também devem estar bem esclarecidos, estabelecendo uma estrutura

³ *Benchmarking*: é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico. Durante a última década, ele produziu importantes resultados em grandes corporações como a Xerox, a Ford e a IBM.

adequada para o mesmo, além de estar alinhado com aqueles relacionados nos Objetivos do Negócio.

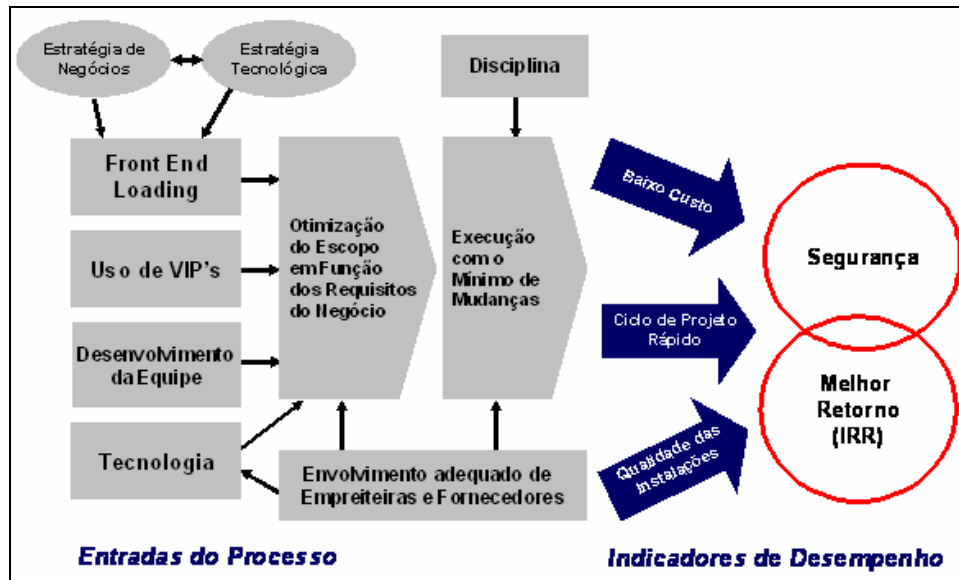


Figura 10: Elementos de Efetividade na Utilização de Capital (Parodi, 2006)

Com a estratégia de Negócio desenvolvida, o IPA propõe 4 Entradas de Processo, as quais serão fundamentais para a Otimização do Escopo do projeto e uma execução com poucas alterações, são elas:

- *Front-End Loading* (FEL);
- *Value Improvement Practices* (VIP's);
- Desenvolvimento de Equipes;
- Tecnologia.

Segundo Parodi (2006), o *Front-End Loading* é o processo pelo qual uma empresa desenvolve uma identificação detalhada do escopo de um projeto de capital que satisfaz os objetivos do projeto. Este processo deve funcionar na empresa tal como um Plano de Ação, onde deverão ser questionados o porquê do projeto, o que é o projeto, quando deve ser entregue, como deve ser feito, onde deve ser realizado, e quem irá realizá-lo. De posse destas informações bem definidas, o IPA apresenta uma metodologia que subdivide um Projeto em 5 etapas:

- Planejamento do Negócio;
- Planejamento da Unidade;
- Planejamento do Projeto;
- Implementação do Projeto;

- Partida e Operação.

A figura 11 apresenta o encadeamento destas 5 etapas para que um projeto seja, adequadamente, desenvolvido. Como é possível observar, as etapas ocorrem em série e só é adequado passar adiante uma vez que a fase em questão é cumprida. Esta análise é feita baseada em Listas de Verificação⁴ (*Check Lists*).

A etapa de Planejamento do Negócio se caracteriza pela identificação de uma oportunidade de negócio, portanto devem ser desenvolvidas, entre outras, atividades que se relacionam a análises de mercado, estudos de concorrentes (caso existam), análises de custos e valores, avaliações das tecnologias relevantes, assim como o desenvolvimento de estimativas informais com uma alta margem de erro ainda permissível. Esta Etapa na cadeia de suprimento do Projeto é caracterizada como FEL 1.

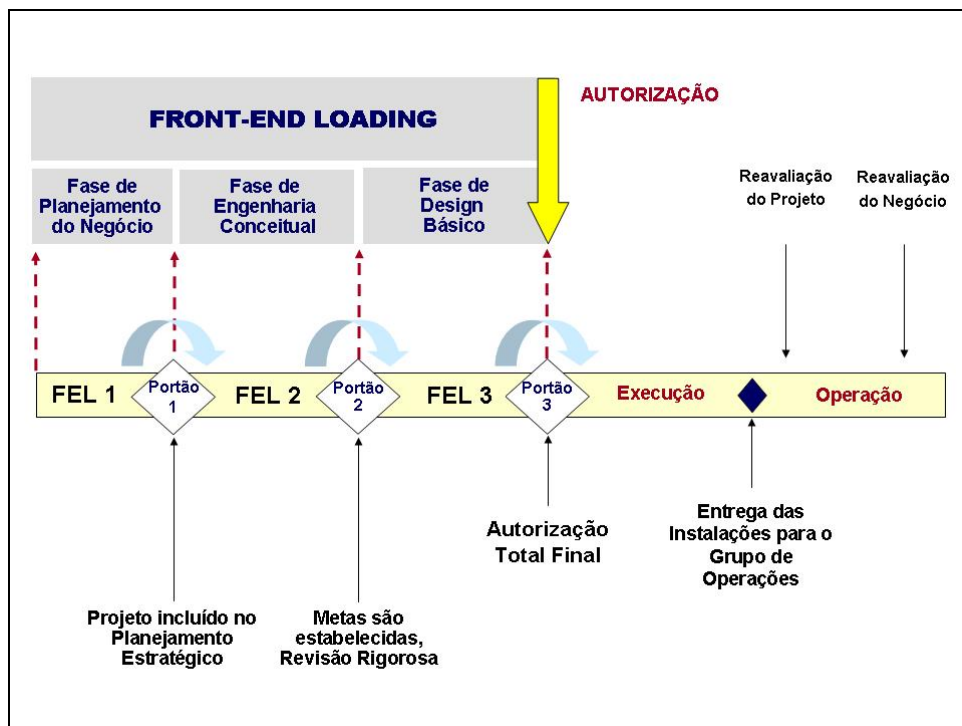


Figura 11: Sistema de Gestão de Empreendimentos (Parodi, 2006)

Na etapa de Planejamento da Unidade – caracterizada como FEL 2 – são definidas questões referentes a uma Engenharia Conceitual, onde podem ser identificadas, entre outras questões, as necessidades auxiliares, uma Análise Preliminar de Perigos, uma Avaliação Econômica das Alternativas, a Seleção do Local e elaboração de Estimativas de Orçamentos.

⁴ Lista de Verificação: Ferramenta de melhoria de processos para facilitar a coleta de dados, os quais serão essenciais para esclarecer finalidades e desenvolver valores que reflitam fatos claramente. Desta forma, é desenvolvido um formulário, o qual deverá ser preenchido para futura análise.

A etapa de Planejamento do Projeto – definida como FEL 3 – é onde fica a definição do Projeto (*Design*) Básico e ficam considerados, entre outros, especificações e equipamentos, Planos de Compra e Execução, Arranjos Preliminares, HAZOP⁵, Escopo de Trabalho, Análise de Cronograma e Estimativa para Autorização.

A etapa de Implementação do Projeto deve ocorrer uma vez que as 3 etapas anteriores de FEL foram executadas e cumpridas adequadamente de tal forma que foi possível, no Portão 3, estabelecer uma Autorização para execução do Projeto em questão.

Já a etapa de Partida e Operação ocorrerá após a entrega das instalações para aquele grupo que estará operando as instalações. É quando será possível reavaliar o Projeto e o negócio empreendido pela organização.

2.1.3 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Segundo FNQ (2006a), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Esta foi criada em 1991 como uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Segundo FNQ (2006a), os prêmios de qualidade nacionais e internacionais possuem quatro grandes objetivos aqui apresentados em ordem de importância:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país;
- Fornecer para as organizações um modelo referencial para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial;

⁵ HAZOP: Ferramenta para Análise de Riscos de processos que é uma abreviação do nome inglês desta técnica, significando “*Hazard and Operability Study*”. Os principais objetivos são identificar todos os desvios operacionais possíveis do processo e também identificar todos os perigos e/ou riscos associados a esses desvios operacionais. Essa ferramenta busca minimizar e/ou eliminar problemas operacionais que tendem geralmente a conduzir o operador a cometer um erro operacional que, muitas vezes poderá conduzir a um acidente industrial de graves proporções para o empreendimento industrial.

- Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas, com vista ao *benchmarking*.

De acordo com FNQ (2006b), os Fundamentos da Excelência, os quais expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, são os seguintes:

- Visão sistêmica: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;
- Aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização;
- Pró-atividade: capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas;
- Inovação: implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo;
- Liderança e constância de propósitos: comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro;
- Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização;
- Foco no cliente e no mercado: conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados;
- Responsabilidade social: atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para futuras gerações, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais;
- Gestão baseada em fatos: tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados;
- Valorização das pessoas: compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas;

- Abordagem por processos: compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas; e
- Orientação para resultados: compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

O Modelo de Excelência da Gestão desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios:

- Liderança;
- Estratégias e Planos;
- Clientes;
- Sociedade;
- Informações e Conhecimento;
- Pessoas;
- Processos; e
- Resultados.

A figura 12 apresenta o Modelo de Excelência através de um diagrama que pretende simbolizar a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Segundo FNQ (2006b), sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. O Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

Para FNQ (2006b) a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus *clientes*, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. E, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da *sociedade* e das comunidades com as quais interage de forma ética - cumprindo as leis e preservando os ecossistemas.

A *liderança*, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização e pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a

perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

A FNQ define que as *estratégias* são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas.

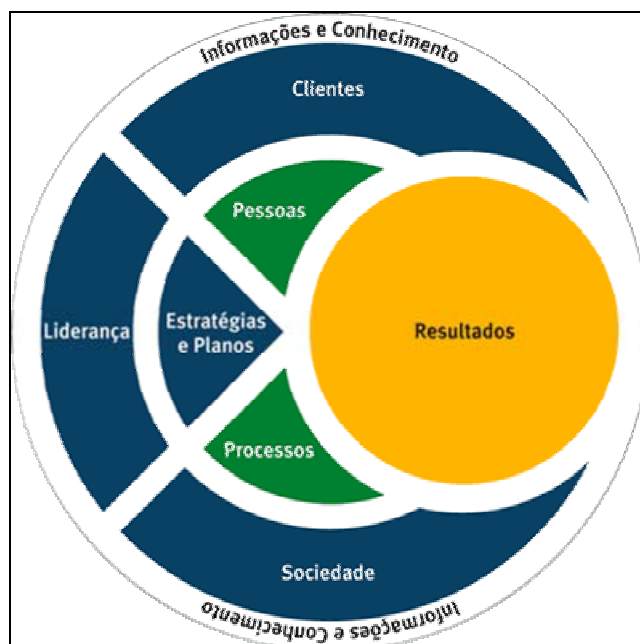


Figura 12: Modelo de Excelência de Gestão (FNQ, 2006b)

As *pessoas* que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os *processos*, criando valor para os clientes e visando a aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Os *resultados* em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores.

Os fundamentos e os critérios de Excelência propostos pela FNQ podem ser relacionados, os quais são descritos na figura 13.

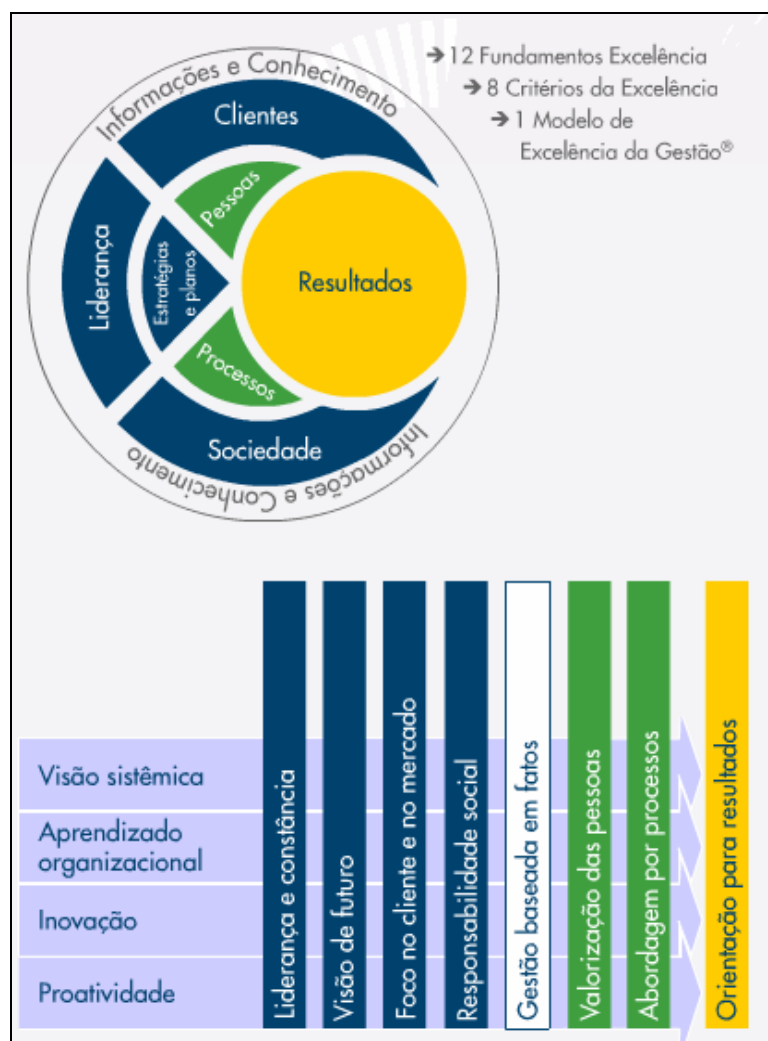


Figura 13: Relação entre os Critérios e os Fundamentos propostos pela FNQ (FNQ, 2006a)

Observando a figura supracitada pode-se entender a relação que existe entre os critérios clientes, liderança, sociedade e estratégia e planos e os fundamentos liderança e constância, visão de futuro, foco no cliente e no mercado e responsabilidade social. Os critérios pessoas e processos se relacionam com valorização das pessoas e abordagem por processos. Informações e conhecimentos estão relacionados com a gestão baseada em fatos. Já os resultados se relacionam com o fundamento de orientação para resultados. Os quatro fundamentos restantes – visão sistêmica, aprendizado organizacional, inovação e proatividade – representam uma base para os demais com o objetivo de auxiliar, matricialmente, o alcance dos resultados esperados.

2.1.4 Sistema de Gestão da Qualidade – A NBR ISO 9000

Segundo ABNT (2000), os Sistemas de Gestão da Qualidade, são um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas e objetivos e atingem estes objetivos dirigindo e controlando uma organização no que diz respeito a qualidade.

De acordo com ABNT (2000), as Normas da família NBR ISO 9000 são:

- NBR ISO 9000: descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas;
- NBR ISO 9001: especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos de clientes e os requisitos regulamentadores aplicáveis, além de objetivar o aumento da satisfação do cliente;
- NBR ISO 9004: fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta Norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas;
- NBR ISO 19011: fornece diretrizes sob auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

O primeiro princípio de gestão da qualidade apresentado na Norma ISO 9000:2000 é o foco no cliente, onde as organizações dependem de seus clientes e por esse motivo devem entender suas necessidades atuais e futuras, atender seus requisitos e esforçar-se para superar suas expectativas.

De acordo com Moura apud Oliveira (2005a), a NBR ISO 9001:2000 propõe, ao longo de cinco grandes seções – sistemas de gestão da qualidade, responsabilidade da direção, gestão de recursos, realização de produto, medição e análise de melhoria – mudanças organizacionais envolvendo métodos, pessoas e estrutura organizacional em torno de um sistema de gestão focalizado, organizado e sistemático (figura 14).



Figura 14: Melhoria Contínua do SGA (ABNT, 2000)

A Norma ISO 9000:2000 também, conta com 8 princípios de gestão da qualidade como forma de melhoria de desempenho da organização, são eles:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento de pessoas;
- Abordagem do processo;
- Abordagem do sistema para a gestão;
- Melhoria contínua;
- Tomada de decisão baseada em fatos; e
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

2.1.5 Sistema de Gestão Ambiental – A NBR ISO 14000

Segundo Gusmão e Martini Junior (2003), as falhas verificadas nos grandes acidentes ambientais, em quase sua totalidade, foram de caráter organizacional e não por deficiência de tecnologia. Portanto, grande parte da atuação na prevenção e controle ambiental deve ter como base às ações de caráter organizacional e nas ciências do comportamento.

Os impactos das atividades, produtos e serviços no meio ambiente, têm levado as organizações a buscar técnicas de gestão ambiental a fim de atingir e demonstrar um bom

desempenho ambiental. Mas, essas técnicas não são suficientes para garantir que o desempenho ambiental atenda ou mantenha os requisitos legais e internos da organização.

Para Oliveira (2005a), um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é definido como o conjunto de procedimentos que irão ajudar a organização a entender, controlar e diminuir os impactos ambientais de suas atividades, produtos e/ ou serviços. Está baseado no cumprimento da legislação ambiental vigente e na melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa, isto é, não basta estar dentro da lei, mas deve haver, também, uma clara decisão de melhorar cada vez mais o seu desempenho com relação ao ambiente natural.

O objetivo maior da gestão ambiental deve ser a busca permanente de melhoria da qualidade ambiental dos serviços, produtos e ambiente de trabalho de qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, a fim de alcançar e demonstrar desempenho ambiental eficaz.

Além dos objetivos oriundos da Norma ISO, é possível se observar outros objetivos que podem ser alcançados através da gestão ambiental:

- Gerir tarefas da empresa no que diz respeito a políticas, diretrizes e programas relacionados ao ambiente interno e externo da organização;
- Produzir, com a colaboração de alta administração e de todos os trabalhadores, produtos ou serviços ambientalmente corretos;
- Manter em conjunto com a área de segurança do trabalho, a saúde dos trabalhadores;
- e
- Colaborar com os sistemas econômicos, a sociedade e com os órgãos ambientais para que sejam adotados e desenvolvidos processos produtivos que evitem ou minimizem agressões ao meio ambiente.

A série ISO 14000 engloba 6 grupos de Normas, cada uma delas atendendo a um assunto específico da questão ambiental:

- Sistema de Gestão Ambiental;
- Auditorias ambientais;
- Avaliação do desempenho ambiental;
- Rotulagem ambiental;
- Aspectos ambientais em normas de produtos; e
- Análise do ciclo de vida do produto;

A NBR ISO 14001 estabelece as especificações e os elementos de como se deve implementar um SGA, isto é, determina aqueles requisitos que podem ser objetivamente auditados, para certificação, registro e / ou com o propósito de uma auto-declaração de

conformidade.

Segundo Gusmão e Martini Junior (2003), a NBR ISO 14001:1996 (Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e Diretrizes para Uso) especifica o modelo de um SGA, com possibilidade de demonstrar a conformidade a terceiros, inclusive com a busca de certificação / registro do mesmo por uma organização externa.

A NBR ISO 14001:1996 é uma Norma voluntária, que possui caráter universal, adaptando-se cultura e a estrutura da organização. O modelo de gestão ambiental com base na Norma ISO 14000 utiliza um ciclo PDCA (planejar, implementar, verificar e analisar criticamente) com o objetivo de buscar a melhoria contínua.

A ISO 14001 é formada por cinco elementos chave (figura 15), que são as etapas de implementação do SGA:

- Política Ambiental;
- Planejamento;
- Implementação e Operação;
- Verificação e a Ação Corretiva; e
- Análise Crítica pela Administração.

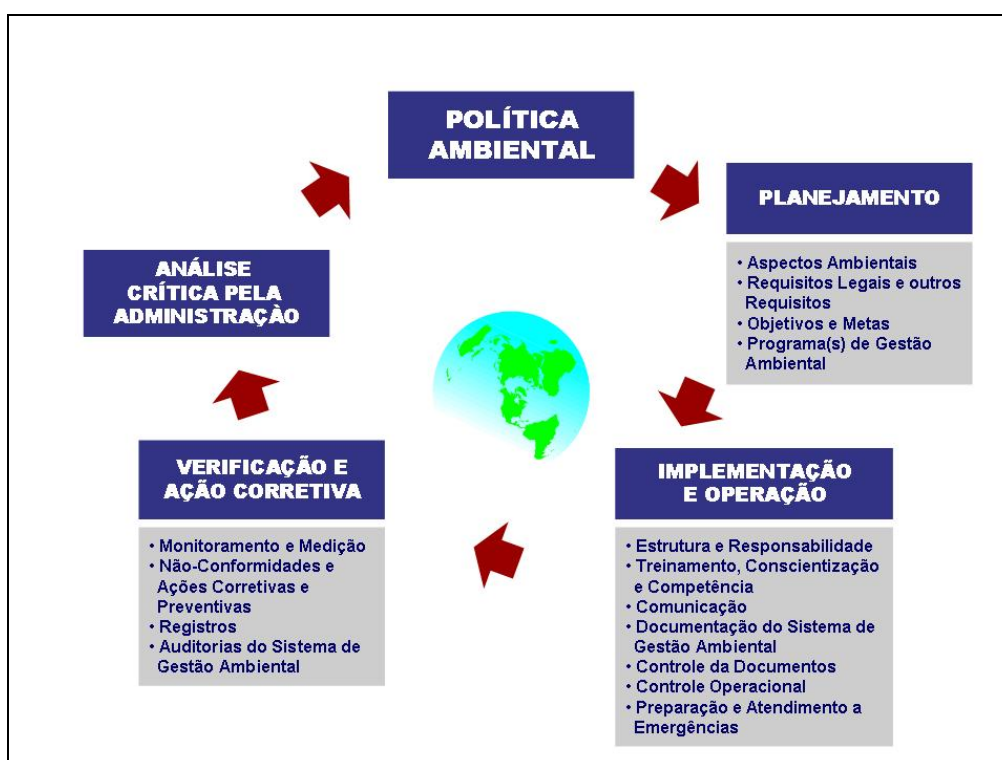


Figura 15: Estrutura da Norma NBR ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental (Lima, 2002)

É importante que se realize um diagnóstico da situação ambiental atual da organização, fazendo um inventário das ocorrências e das condições de funcionamento da atividade produtiva, incluindo análise da legislação pertinente, além de outras informações que possam auxiliar no planejamento do sistema de gestão ambiental.

Segundo Lima (2002), a NBR ISO 14001 especifica os requisitos relativos a um sistema de gestão ambiental, permitindo a uma organização formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais significativos. Ela se aplica aos aspectos ambientais que possam ser controlados pela organização e sobre os quais se presume que ela tenha influência. A referida Norma não prescreve critérios específicos de desempenho ambiental.

2.1.6 Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – A OHSAS 18001

Segundo Cicco (1999), organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar o seu desempenho em Segurança e Saúde no Trabalho (SST), controlando os riscos de acidentes e de doenças ocupacionais provenientes de suas atividades, e levando em consideração sua política e seus objetivos de proteção ao trabalhador. Esse comportamento se insere no contexto de uma legislação cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas econômicas, trabalhistas e previdenciárias, de outras medidas destinadas a estimular a SST, e de uma crescente preocupação das partes interessadas em relação à responsabilidade social das empresas.

Atualmente existem duas orientações em termos de sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional:

- BS 8800 (*Guide to Health and Safety Management*): Norma inglesa em sua versão final de 1996; e
- BSI OHSAS 18001 (*Occupation Health and Safety Assessment Series*).

A Norma BSI OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO) – é aquela parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos de SST associados aos negócios da organização. Isto inclui a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política de SST da organização.

Esta foi formulada com a intenção de estabelecer definitivamente os requisitos de um sistema de gestão da voltado para as questões que se relacionam com a segurança e saúde do trabalhador.

Segundo Lima (2002), A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com as normas de sistemas de gestão NBR ISO 9000:2000 (Qualidade) e NBR ISO 14001:1996 (Meio Ambiente), de modo a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde ocupacional pelas organizações, se assim elas o desejarem.

A OHSAS 18001 é formada por 5 elementos básicos (figura 16), que são as etapas de implementação do SGSSO:

- Política de Segurança e Saúde Ocupacional;
- Planejamento;
- Implementação e Operação;
- Verificação e a Ação Corretiva;
- Análise Crítica pela Administração.



Figura 16: Elementos do Sistema de Gestão da SSO (Lima, 2002)

Para a Norma OHSAS 18001, a melhoria contínua visa atingir o desempenho global da Saúde e Segurança no Trabalho na organização.

2.1.7 Sistema de Gestão Integrado (SGI)

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) pode ser definido como sendo a integração dos sistemas de gestão da Qualidade com o Meio Ambiente, da Qualidade com a Segurança e Saúde no Trabalho ou ainda a integração dos sistemas da Qualidade, de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho. Sua implementação e operação se referem as aplicações de conceitos e técnicas de gestão especificadas para assuntos de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde no trabalho.

Um SGI pretende ser o processo de atuação de uma gestão simultânea de dois ou mais sistemas, de modo a otimizar os recursos despendidos, disponíveis e necessários, de forma inteligente.

A proposta do SGI envolve um sistema de gestão homogêneo, adequado tanto aos requisitos da NBR ISO 9001, aos da NBR ISO 14001 e aos da BS 8800 ou OHSAS 18001.

Todos os elementos dos três sistemas de gestão são comuns, ou seja, há apenas um:

- Conjunto de documentos;
- Política abrangendo os requisitos da qualidade e os ambientais;
- Representante da administração;
- Sistema de gestão de registros e de treinamentos;
- Sistema de controle de documentos e dados;
- Conjunto de instruções de trabalho;
- Sistema de calibração;
- Programa de auditoria interna (incluindo uma única equipe de auditores qualificados);
- Plano de reação às não-conformidades da qualidade e do meio ambiente;
- Programa de ações corretiva e preventiva;
- Sistema de gestão de registros; e
- Reunião para análise crítica pela administração.

Os elementos relativos aos requisitos de cada uma das Normas que não forem comuns tornam-se procedimentos independentes. Além disso, é importante salientar, não existe organismo credenciador que tenha estabelecido procedimentos permitindo a emissão de certificados baseados em SGI. A sinergia gerada pelo SGI tem levado as organizações a atingir melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor.

Deste modo, a implantação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e de Segurança e Saúde no Trabalho baseia-se no atendimento dos requisitos

especificados pelas Normas NBR ISO 9001, 14001 e pelo Guia BS 8800, uma vez que não existe uma Norma específica para regulamentar um SGI. Esses requisitos incluem análise crítica inicial, política integrada de qualidade, meio ambiente e de segurança e saúde no trabalho, planejamento, implementação e operação, verificação, ações corretivas e análise crítica pela administração.

Um SGI, baseado nas Normas ISO, séries 9000 e 14000, e Norma BS 8800 ou especificação OHSAS 18001, tem sua implantação significativamente facilitada em função da abordagem dessas Normas, que têm como princípio fundamental à aplicação do ciclo PDCA.

2.2 INDICADORES

2.2.1 A Avaliação do Desempenho

Segundo Bertoldi apud Reis (2005), a avaliação de desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuos, sem medição não há como gerenciar as atividades e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos.

Seu principal objetivo é apontar se as organizações estão no caminho certo para atingir as metas estabelecidas. O impacto da avaliação de desempenho sobre a performance das empresas é um fato cada vez mais reconhecido no cenário empresarial, no entanto, é necessário que ela seja utilizada como parte integrante das estratégias. O método tradicional tem sofrido críticas por não contemplar aspectos intangíveis na gestão das empresas, pois, a avaliação é resultado de algo que ocorreu no passado e que neste exato instante, podem estar ocorrendo outros resultados.

No passado a medição de desempenho era, principalmente, voltada para a apuração de resultados financeiros e contabilidade de custos. A partir da década de 80, vários autores começaram a criticar a contabilidade tradicional de custos e o fato de a medição de desempenho se restringir apenas à medidas financeiras, não incluindo medidas de desempenho não financeiras.

As medidas tradicionais de desempenho foram superadas pelas novas exigências dos fornecedores, pelas tecnologias e filosofias associadas que revelaram suas limitações. Nada

mais previsível e vital que o surgimento de novos sistemas de medição de desempenho para o sucesso e a prosperidade das organizações.

Enquanto as medidas de resultados informam sobre o passado, as medidas de tendências são indicadores do desempenho futuro. Assim, para que a medição de desempenho possa ser usada como um instrumento gerencial é preciso fazer usos de uma combinação adequada de medidas de resultado e medidas de tendência.

Grande parte das teorias de administração advoga que a avaliação de desempenho é um processo administrativo composto pelo menos das seguintes atividades: planejamento, execução, controle e ajuste ou *feedback*. Nesse contexto, a administração deve estabelecer planos de curto, médio e longo prazo, onde objetivos e metas devem refletir a visão e as exigências dos acionistas. (KIMURA ET AL. APUD REIS, 1999).

Numa perspectiva mais atual devem, também ser levados em consideração a satisfação dos clientes, a motivação, o capital intelectual, o meio ambiente e todos os demais elementos que estão envolvidos com a organização. Ainda em função das atividades da administração deve-se colocar os planos em prática, visando à busca e efetivação das ambições e desejos estabelecidos no processo de planejamento.

O monitoramento das operações da organização se faz necessário para verificar a conformidade e consistência dos resultados, com o objetivo de identificar problemas e falhas para impulsionar ações de ajustes e adequação de todo o processo, desde a aquisição de matéria-prima e operacionalização da produção até serviços de pós-venda.

Para atividade de monitoramento e conseqüente avaliação de desempenho é necessário a coleta de informação e o cálculo de medidores que permitam a comparação entre valores efetivos e valores planejados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico de oportunidade de melhoria.

Conforme Carpinetti (2000), as avaliações de desempenho são essenciais para possibilitar o diagnóstico de problemas, efeitos e, principalmente, as causas fundamentais dos problemas.

Muitas empresas com diversas Unidades de Negócios por vezes tentam usar medidas genéricas de avaliação e o resultado é o que acabam tendo medidas financeiras que talvez não informem à administração o que realmente possa estar ocorrendo e, ainda, que essas medidas financeiras possam não ser comparáveis entre as diversas Unidades de Negócios, sendo que o maior problemas reside na dificuldade que os centros corporativos têm para compreender as diversificadas características operacionais (REIS, 2005).

Os modelos de monitoramento da eficiência produtiva baseiam-se em indicadores quantitativos, facilmente mensuráveis e de caracterização imediata, como quantidades de falhas, desvios em relação a especificações determinadas, *set-up* de máquinas e equipamentos, taxa de utilização da capacidade produtiva ou número de itens produzidos.

Carpinetti (2000), cita que o processo produtivo vem sofrendo grandes modificações, torna-se lógico que os modelos de monitoramento e avaliação de desempenho devem também se ajustar para incorporar novos aspectos presentes na era da informação: exploração dos ativos intangíveis, acompanhamento da inovação tecnológica, aproveitamento de alternativas implícitas nos negócios, cadeia de valor virtual e integração corporativa.

Segundo Bertoldi apud Reis (2003), entende-se por avaliação de desempenho o processo de qualificar ou quantificar, apresentando o real valor de um produto, de um processo ou de uma organização. Seu julgamento decorre da relação eficiência; ou em relação à eficácia. A eficiência é uma estimativa econômica dos resultados que advêm da utilização dos recursos. A eficácia refere-se ao resultado de um processo perante às expectativas do cliente. Em suma, existem duas dimensões fundamentais de desempenho: uma interna relacionada à produtividade do processo. E, outra externa, relacionada à satisfação do cliente e aos investidores.

2.2.2 O Conceito de Indicadores

Para Merico apud Reis (2005), o termo indicador origina-se do latim *indicare* que significa destacar, anunciar, tornar público, estimar. Indicadores comunicam informações que podem ser simplesmente luzes acesas ou piscando em um aparelho eletrônico, bem como tornar perceptível um conjunto de fenômenos que não é imediatamente detectável.

Na concepção de Tachizawa apud Oliveira (2005b), os indicadores têm, por objetivo, avaliar a organização, em relação à qualidade e ao desempenho de cada processo de interação ao ambiente interno e externo.

A estruturação de indicadores envolve os seguintes componentes básicos:

- Objetivo: direciona toda ação de avaliação da qualidade;
- Justificativa: refere-se à importância de efetuar a avaliação, o porquê de avaliar;
- Ambiente: determina a que ambiente está associado o indicador; e
- Padrão: é o referencial que verifica se houve melhoria no processo, ou não.

Para Reis (2005), os indicadores são, geralmente, elaborados para cumprir com as seguintes funções: simplificar, quantificar, analisar e comunicar. Os indicadores devem, portanto, permitir compreender fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis de maneira tal que possam ser analisados em um dado contexto e assimilados por diferentes níveis da sociedade. Como exemplo pode-se citar os indicadores ambientais que são utilizados para obter uma visão da qualidade ambiental e dos recursos naturais.

2.2.3 Indicadores de Desempenho

Segundo a FNQ apud Oliveira (2005b), o termo “Indicadores de Desempenho” (IDs) apresenta o seguinte conceito: “Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas”.

Na concepção de Paladini apud Oliveira (2005b), os indicadores de desempenho pertencem ao modelo de qualidade *in-line* e estão ligados à eficiência do processo de produção de bens e serviços. Estão focados, principalmente, na otimização das operações de serviços, tomadas individualmente, ou na gestão integrada delas, o que significa comprometimento direto com a qualidade percebida pelo cliente.

A partir de 1990, as empresas impulsionadas pelo *Total Quality Management (TQM)*, passaram a utilizar indicadores de desempenho não-financeiros e financeiros, visando monitorar as áreas chaves de desempenho da empresa, estabelecendo relações de causa e efeito com o desempenho, em busca da melhoria contínua dos processos e a satisfação do cliente.

Na concepção de Oliveira (2005b), os indicadores de desempenho destinam-se a medir a eficiência do processo, identificando as principais causas que lhe afetam a qualidade. Portanto, os resultados dos indicadores de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. A definição de uma estrutura de indicadores deve estar alinhada com o desempenho das atividades, para que também o esteja com a satisfação do cliente, melhorando, respectivamente, propósitos e percepção de todas as pessoas afetadas.

Os indicadores de desempenho mostram-se essenciais ao planejamento organizacional, por estabelecerem metas quantificáveis ao gerenciamento de processos, que ao possibilitarem uma análise do desempenho das operações de serviços, favorecem a tomada de decisões.

2.2.4 Balanced Scorecard (BSC) e Mapa Estratégico

Segundo Mauad e Pamplona (2003), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de medição de desempenho, surgido na França nos anos 60, com o nome de *Tableau de Bord*. Porém, para Kaplan e Norton (1992), este modelo francês ficou limitado a medidas financeiras e, no início da década de 90, eles propuseram um novo modelo que passou a ser conhecido como *Balanced Scorecard*. O BSC evoluiu para tornar-se o novo referencial de mensuração do desempenho das organizações (KAPLAN E NORTON, 2001). Ele traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto balanceado e abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica.

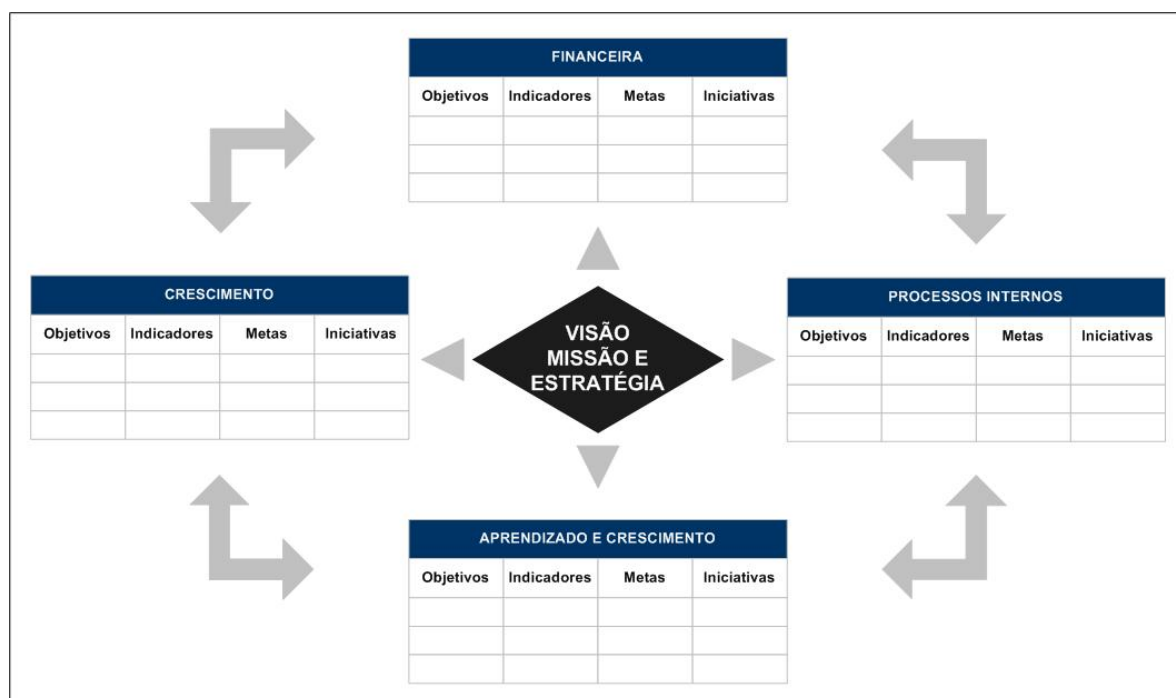


Figura 17: As Quatro Perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 1997)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o modelo continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, desenvolvidos durante a era industrial, que contam a história de acontecimentos passados que passaram a ser inadequados para orientar e avaliar a trajetória das empresas da era da informação. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho do futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa e focalizam o

desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, conforme apresentado na figura 17.

Para Campos apud Mauad e Pamplona (2003), as medidas de desempenho devem englobar os valores que a empresa considera como vitais para a sua sobrevivência e crescimento. Gericamente, propõe dentro das perspectivas do BSC as medidas apresentadas na figura 18.

Dentro de cada *Scorecard* existe um objetivo estratégico (o que a estratégia busca alcançar), um indicador (como é monitorado o sucesso ou fracasso para atingir os objetivos/desempenho), uma meta (nível de desempenho ou grau de melhoria necessário) e iniciativas (principais programas de ação para atingir as metas).



Figura 18: Medidas Genéricas para o BSC (Adaptado de Campos apud Mauad e Pamplona 2003)

Segundo Mauad e Pamplona (2003), ao definirem a missão, os valores, a visão e a estratégia da empresa a alta administração pode não comunicá-las de forma eficaz para a organização causando uma lacuna que pode levar a esforços contrários e, conseqüentemente, a não concretização da visão empresarial. Como a construção do BSC está ligada a missão e estratégia da empresa este passa a preencher esta lacuna permitindo que a organização foque e

alinhe todos os seus recursos numa direção só. Assim, cada pessoa da empresa, ao compreender o significado de cada indicador, vincula suas ações do dia a dia para alcançar as metas da empresa. A figura 19 mostra, de forma clara, este relacionamento traduzindo a missão da organização em resultados almejados.

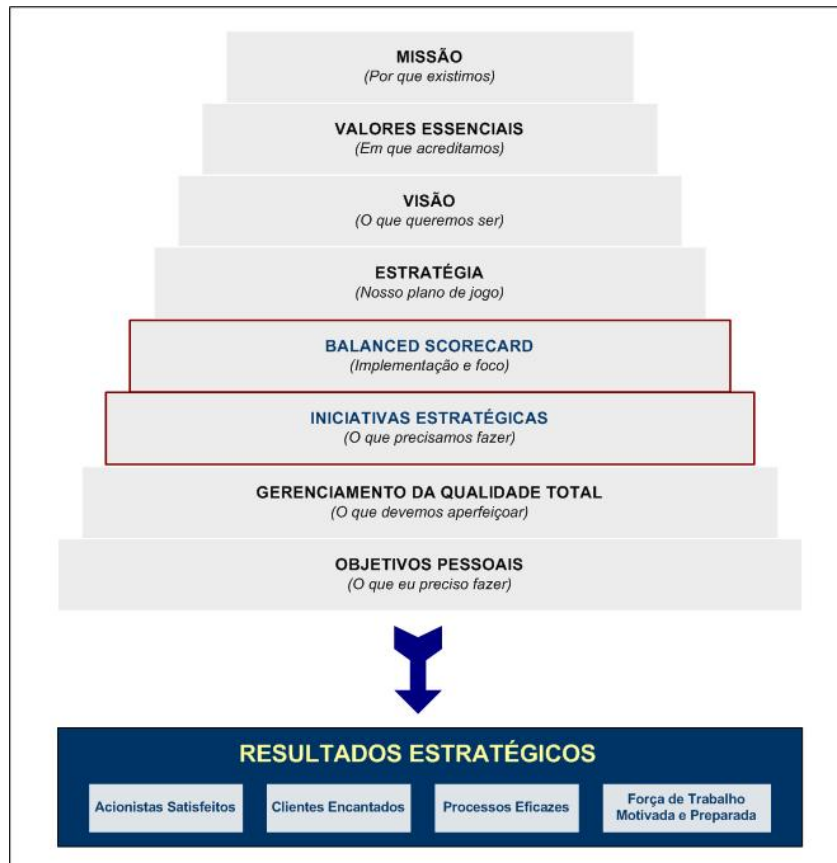


Figura 19: Traduzindo a missão em resultados almejados (Kaplan e Norton, 2001)

Uma vez definidas questões como as retratadas na figura 19, pode-se entender que os objetivos estratégicos da organização já podem ser definidos e entendidos. Desta forma, é possível desenvolver o Mapa Estratégico da organização. Este deve ser montado baseado nas quatro perspectivas que comumente estruturam o BSC; financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva deverá ser composta de iniciativas estratégicas, as quais representarão programas ou planos de ação que serão responsáveis por direcionar a empresa no alcance de cada uma das referidas perspectivas. Desta forma, deverão ser desenvolvidos indicadores de desempenho para que as iniciativas sejam controladas e avaliadas quanto ao foco desejado. A principal característica do BSC está na relação de causa e efeito que deve permear as quatro perspectivas. A figura 20 apresenta o modelo de um Mapa Estratégico.

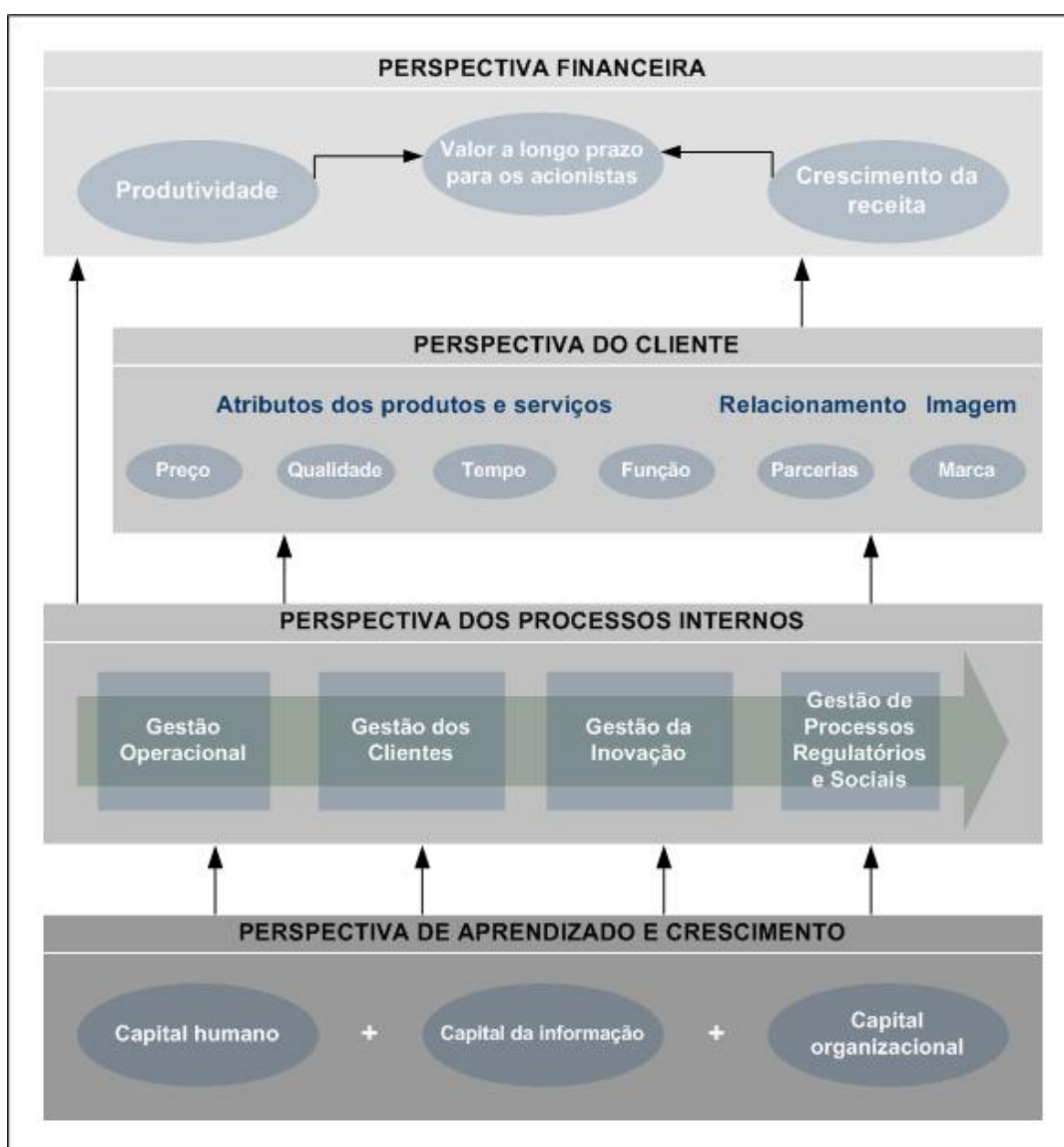


Figura 20: Modelo de BSC – Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2004)

Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa Estratégico deve determinar os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor na perspectiva de aprendizado e crescimento. Processos de criação de valor devem identificar aqueles que transformarão os ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados internos. Na perspectiva do cliente deverá haver uma proposição de valor, onde deve-se esclarecer as condições que criarão valor para os clientes. Já na perspectiva financeira deve haver uma relação de causa e efeito, que definirá a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.3.1 O Conceito de Responsabilidade Social

No contexto do processo de globalização em que vivemos, já em pleno século XXI é preciso focar, cada vez mais, nossas atenções no bem-estar da sociedade. No decorrer da história, as organizações pouco se preocuparam com as questões sociais e ambientais, devido às ações empresariais inconsistentes destinadas ao fim social, com pertinência direta ao processo produtivo da empresa.

A sociedade se mostra cada vez mais exigente quanto às questões sociais. Os problemas da miséria e da destruição ambiental estão tomando proporções alarmantes. A sociedade vem cobrando das empresas um maior comprometimento com as questões socialmente responsáveis influenciando, assim, na sua imagem e fazendo com que elas busquem agregar valor ao negócio através de projetos sociais.

Com relação a responsabilidade social, Grajew (2004) afirma que:

o ser humano é essencialmente político e capaz de fazer escolhas de acordo com crenças, valores, princípios etc, que podem ser feitas de várias formas diferentes, inclusive a globalização. Podemos globalizar conflitos ou a paz, a pobreza ou os direitos humanos. A globalização nos torna, a cada dia, cada vez mais conectados e interdependentes, logo os problemas localizados que não forem cuidados afetarão a todos, transformando-se em problemas globais. Exemplos como o aquecimento global, a transformação de terras férteis em terras desérticas, o degelo das calotas polares, entre outros, já podem ser citados. É relevante ressaltar neste ponto a necessidade latente de se buscar uma globalização com responsabilidade social que proporcione a inclusão social àqueles menos beneficiados.

A Responsabilidade Social, enquanto função estratégica corporativa, deve buscar a maximização dos efeitos positivos que provocamos definindo a maneira como nos comportamos e as escolhas que fazemos. Ela deve considerar o quanto impactamos ou somos impactados através de nossas escolhas.

Segundo Parra (2003), a empresa está inserida em um conjunto de organizações políticas, culturais, jurídicas, econômicas e sociais. Ela não sobrevive isoladamente. Constitui-se em um sistema aberto, pois interage com o ambiente no qual está estabelecida, agindo e reagindo às situações, influenciando e sendo influenciada, adaptando-se continuamente e também provocando adaptações neste ambiente. O cenário atual demonstra

que as organizações hoje não estão sendo apenas questionadas pelo que fazem, mas especialmente pelo que deixam de fazer.

Dentre as definições de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) difundidas pelos diferentes organismos, instituições universitárias e pesquisadores, será adotada, para efeito desta dissertação aquela apresentada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Segundo ETHOS apud Ramalho et al. (2003),

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

De acordo com Parra (2003), superar os estágios do marketing social e da filantropia é o grande desafio para a RSE. Desta maneira, os empresários terão possibilidade de demonstrar que a mudança comportamental, viabilizada pela incorporação dos conceitos da responsabilidade social, é capaz de provocar mudanças efetivas na sociedade.

Embora a filantropia seja considerada como uma parte importante das ações decorrentes da consciência sobre a urgência de se promover a justiça social, sob a pena de se inviabilizar o chamado desenvolvimento sustentável, deve-se perceber que ela é tão somente uma parte do todo e, como não atua nas causas fundamentais dos desequilíbrios sociais, tem seu poder limitado apenas à amenizar os sintomas desses desequilíbrios (CARVALHO, 2003). Observa-se então que a responsabilidade social de uma organização envolve muito mais do que filantropia. E, antes mesmo da adoção de qualquer ação, inclusive filantrópica, a responsabilidade social passa obrigatoriamente pela:

- Identificação, reconhecimento e caracterização dos seus próprios aspectos sociais, como também das crenças e padrões de conduta que interagem com os meios de vida e organização social da comunidade na qual está inserida;
- Avaliação e determinação do tipo e magnitude do grau de mudança causada por tais aspectos na qualidade de vida das pessoas e suas inter-relações;
- Estabelecimento e gerenciamento de planos de ação que promovam a melhoria nos padrões de desempenho social da organização.

Em linhas gerais, pode-se afirmar, então, que não basta uma ação localizada visando o bem-estar da comunidade, mas é necessário avaliar os interesses de todos os *stakeholders*⁶ de forma integrada.

Considerando esta questão, a Responsabilidade Social vem adquirindo, principalmente a partir da última década, uma popularidade significativa. Segundo a Comissão Européia *apud* Kreitlon (2003), RSE é o conceito segundo o qual as empresas integram, de forma voluntária, preocupações sociais e ambientais às suas atividades e às suas relações com os *stakeholders*.

Tradicionalmente, as empresas sempre deram prioridade máxima aos aspectos técnicos e econômicos de suas atividades. Isso não impediu, porém, que se desenvolvessem através dos séculos reflexões e críticas enfocando a responsabilidade do mundo dos negócios nas questões de cunho social mais amplo. Entretanto, o conceito de responsabilidade social é um produto mais eminente do século XX, especialmente dos últimos 50 anos.

2.3.2 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social

Tradicionalmente, as empresas sempre deram prioridade máxima aos aspectos técnicos e econômicos de suas atividades. Isso não impediu, porém, que se desenvolvessem através dos séculos reflexões e críticas enfocando a responsabilidade do mundo dos negócios nas questões de cunho social mais amplo, como demonstra sua evolução histórica:

- Na década de 1950 podemos destacar uma literatura preocupada com a ética pessoal na condução dos negócios, voltada para os dilemas que os executivos devem enfrentar. Promovia-se assim a aplicação de situações de negócios considerando os princípios morais tradicionais, como honestidade, integridade, senso de justiça e confiabilidade.
- A década de 1960 é marcada por um expressivo aumento nas tentativas de formalizar ou definir, de modo mais acurado, o que significa a RSE. Davis *apud* Kreitlon (2003) define-a como o conjunto de decisões e ações gerenciais tomadas por motivos que vão além dos interesses econômicos ou técnicos imediatos da firma. Começam a aparecer as primeiras idéias de cidadania ligada à RSE, visando garantir recursos das empresas

⁶ Expressão que identifica o conjunto de partes que afetam ou são afetadas com as atividades da organização, seja de forma direta ou indireta.

para fins sociais amplos. Começava-se a observar que a RSE deveria ir além das obrigações econômicas e legais, passando para a sociedade.

- Na década de 1970 é feita uma retrospectiva histórica, por Heald apud Kreitlon (2003), dos programas e políticas empresariais na área de RSE entre 1900 e 1960, concluindo que as empresas preocupavam-se essencialmente com filantropia e relações com a comunidade. Segundo Johnson apud Kreitlon (2003) as empresas que buscavam ser socialmente responsáveis deveriam gerir seu negócio de forma a equilibrar múltiplos interesses. Lucros maiores para seus acionistas não deveriam mais ser o foco principal, mas a empresa responsável deveria considerar empregados, fornecedores, revendedores, comunidades locais e a própria nação. Esta colocação sugere, pela primeira vez, a abordagem centrada em grupos de interesse específicos, os stakeholders. Já em 1976 a RSE começa a ser nitidamente influenciada pela crescente conscientização acerca de danos, sobretudo ambientais, provocados pela atividade econômica.
- Na década de 1980 a pesquisa empírica sobre o tema passou a ser o foco das atenções, considerando a produção acadêmica de assuntos diretamente relacionados como, por exemplo, RSE, desempenho social empresarial, ética nos negócios além da teoria / gerenciamento dos stakeholders. A mais importante contribuição desta década sobre RSE deve-se a Freeman apud Kreitlon (2003), precursor daquela que passou a ser conhecida como a teoria dos stakeholders. Para ele, os stakeholders podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo que é capaz de afetar ou ser afetado pela organização; de forma mais restrita pode ser entendido como aqueles que são vitais para o negócio da empresa.
- Da década de 1990 até os dias atuais observamos poucas contribuições inovadoras a serem apresentadas. Na verdade estes anos passaram a servir como ponto de partida para o estudo de outros temas e conceitos correlacionados: a teoria dos stakeholders, a ética nos negócios, Gestão Ambiental, a cidadania empresarial, além do desenvolvimento sustentável e da governança corporativa.

Verifica-se, neste contexto, que o conceito de RSE está fortemente ligado ao conceito de desenvolvimento sustentável, de forma que pretende conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário favorável à continuidade e expansão das atividades empresariais, no presente e no futuro.

2.3.3 Teoria dos Stakeholders

Segundo Kreitlon (2003), a RSE pode ser conceituada como o processo através do qual uma empresa promove, por meio do dialogo e da participação demográficos, à inclusão de diversos grupos de interesses legítimos que se encontram sob sua esfera de influencia, tendo por objetivo a formulação de estratégias e políticas organizacionais coerentes com esses interesses.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social desenvolveu indicadores qualitativos e quantitativos baseados na Teoria de *Stakeholders* (figura 21) em que as relações e práticas corporativas com os diversos públicos devem ser feitas de forma ética e transparente.

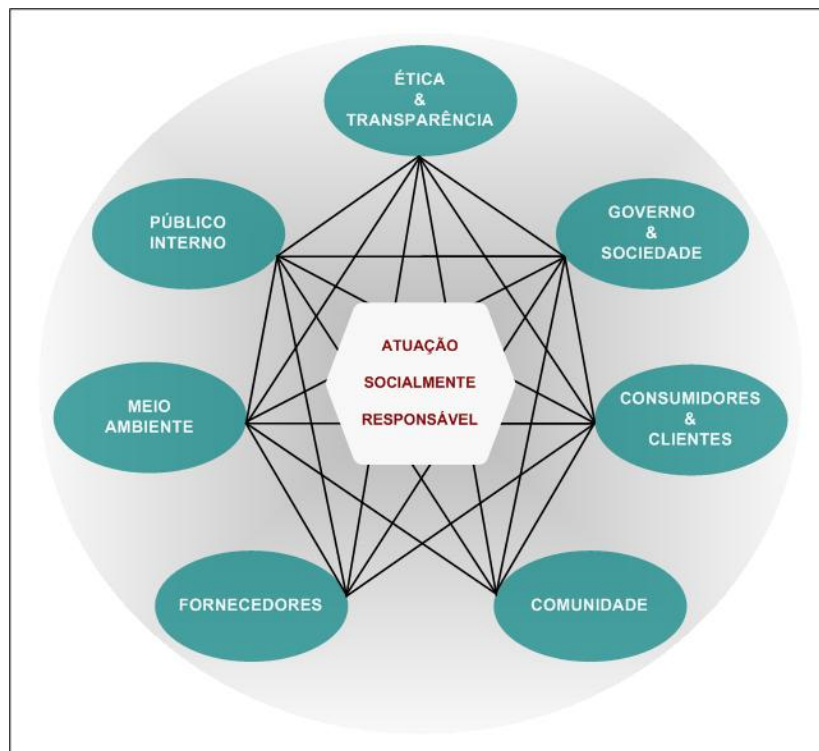


Figura 21: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (ETHOS apud Ramalho et al., 2003)

A atuação junto as partes interessadas pretende alinhar o papel da empresa na busca pela responsabilidade social com o objetivo de desenvolver uma gestão que a capacite a concretizar estratégias que contribuam para o seu desenvolvimento social.

Estes indicadores englobam os seguintes aspectos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores / clientes, comunidade e governo e

sociedade, conforme breves considerações, acerca de cada um desses aspectos, para entendimento do modelo estratégico sugerido neste trabalho, a seguir:

- *ética e transparência* são indicados como dever da ação empresarial que busca trazer benefícios para a sociedade, propiciando a realização profissional dos empregados, promovendo benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazendo retorno para os investidores;
- *público interno* diz que a empresa socialmente responsável deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados, além de respeitar as culturas locais;
- *meio ambiente* visa minimizar os danos que as empresas causam neste sentido através da busca de manutenção e melhoria das condições ambientais, juntamente com o compromisso de levar para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nas tentativas bem sucedidas;
- *fornecedores* diz respeito ao cumprimento dos contratos estabelecidos e ao aprimoramento das relações de parceria. É importante que a empresa transmita seu código de conduta a todos os seus fornecedores e tenha um papel de estimular o cumprimento do mesmo. Deve ainda buscar ampliar sua cadeia de fornecedores incentivando a livre concorrência;
- *consumidores/clientes* trata de fatores como a minimização dos riscos dos produtos e serviços à saúde das pessoas, do conhecimento dos mesmos, além de propagandas que não gerem falsas expectativas e de informações detalhadas que devem estar incluídas nas embalagens. Deve ainda haver um Serviço de Atendimento ao Cliente de qualidade para atendê-lo antes, durante e após o consumo;
- a *comunidade* em que a empresa está inserida deve ter seus costumes e culturas respeitados, além de receber incentivos das empresas em educação e na área social. Assim, a empresa deve estar engajada com projetos locais, realizar projetos próprios e valorizar o trabalho voluntário de seus empregados;
- *governo e sociedade*, em que a empresa é colocada, tem, como um de seus papéis mais importantes, a busca de uma melhoria contínua das condições sociais e políticas do país, através não apenas do cumprimento de leis, mas de uma atuação política coerente com seus princípios éticos, o que pressupõe as relações transparentes explicitadas pelos indicadores anteriores.

2.3.4 A Responsabilidade Social no Brasil

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é o organismo responsável por difundir, mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. O instituto possui atualmente 1166 associados, os quais representam aproximadamente 30% do PIB nacional e empregam mais de 1 milhão de pessoas. Esta organização não-governamental atua em 5 (cinco) linhas, são elas:

- ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial (sensibilização e engajamento de empresas em todo o Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema da RSE, coordenação da criação do comitê brasileiro do *Global Compact* etc);
- aprofundamento de práticas em RSE (Indicadores Ethos de RSE – incluindo versões para micro e pequenas empresas e alguns setores da economia –, Conferência Nacional anual para mais de 1 mil participantes, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de sustentabilidade, produção de publicações e manuais práticos);
- influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE (desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE, participação em diversos conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira);
- Articulação do movimento de RSE com políticas públicas:
 - desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais;
 - promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos;
 - fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética;
 - divulgação da RSE em espaços públicos e eventos;
 - estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia.
- Produção de informação (pesquisa anual Empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor, produção e divulgação de conteúdo e um site de referência sobre o tema na internet, coleta e divulgação de dados e casos das

empresas, promoção do intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social).

Como principal contribuição, o Instituto Ethos desenvolveu ao longo dos anos Ferramentas de Gestão aplicadas a responsabilidade social. Existe, no Instituto, um núcleo responsável pela elaboração, organização e revisão de materiais com a intenção de manter as ferramentas de gestão empresarial sempre atualizadas com o que está ocorrendo no Brasil e no mundo.

Segundo o ETHOS (2006), essas ferramentas são instrumentos de auto-avaliação e aprendizagem, de uso essencialmente interno, desenvolvidas para atender às necessidades das empresas nas diversas etapas de sua gestão, desde o diagnóstico, planejamento e implementação, até *benchmarking* e avaliação, além de transparência e aprendizagem.

A figura 22, a seguir, apresenta a disposição destas ferramentas na estratégia de uma organização.

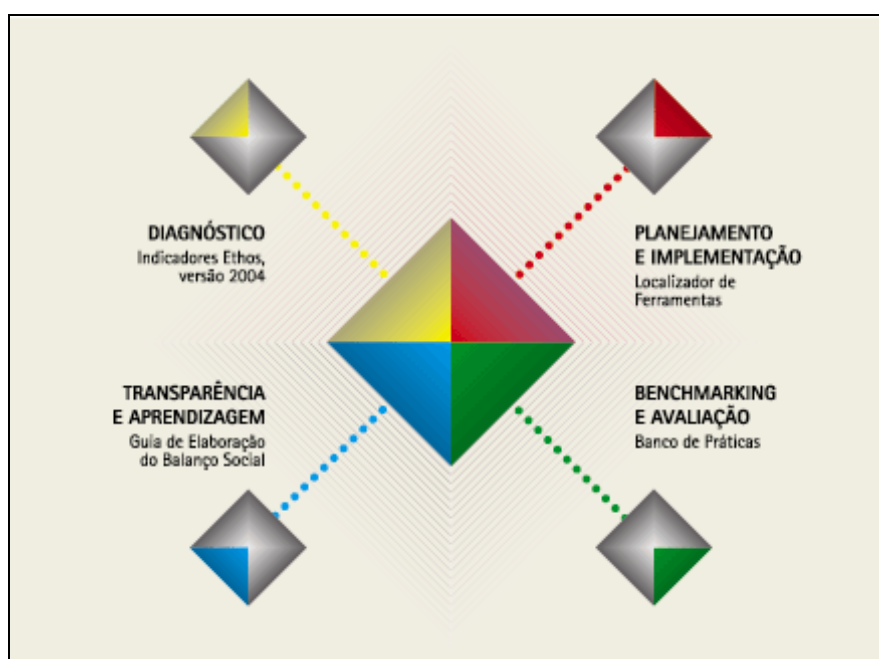


Figura 22: Ferramentas de Gestão Instituto Ethos e a Estratégia Organizacional (ETHOS, 2006)

Dentre as ferramentas básicas, desenvolvidas pelo Instituto Ethos, que respondem às necessidades da empresa nas diversas etapas do processo de gestão destacam-se:

- Primeiros Passos;
- Guia de Balanço Social;
- Localizador de Ferramentas;
- Banco de Práticas;

- Indicadores Ethos; e
- Guia de Compatibilidade.

Para cada uma das Ferramentas de Gestão supracitadas, o Instituto Ethos desenvolveu um *link*, onde as empresas podem acessar e aprender passo a passo as etapas relevantes para se alcançar uma gestão socialmente responsável.

2.3.4.1. Primeiros Passos

A Ferramenta “*Primeiros Passos*” é destinada a empresas que buscam formas de integrar a responsabilidade social à cultura de suas atividades. Esta é desenvolvida através de um manual que deve ser utilizado como fonte de idéias, porém sem considerá-las definitivas.

O ETHOS (2006) apresenta que observar a lei em todos seus aspectos já é uma base de responsabilidade social. Neste sentido, este manual oferece uma extensa linha de programas, políticas e idéias que discorrem sobre o processo de formação de uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, demonstrando ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

O manual apresenta diretrizes e iniciativas que poderão ser úteis inclusive a empresas com recursos humanos e materiais limitados. Este funcionará como fonte de idéias adicionais no sentido de integrar a responsabilidade social às operações de sua empresa, oferecendo ainda subsídios para medir os esforços empreendidos por sua empresa.

Esta Ferramenta auxiliará, portanto, uma organização a construir sua atitude socialmente responsável auxiliando e direcionando a mesma no caminho dos principais pontos a serem tratados, tais como:

- criação de uma visão e uma missão que compartilhem as aspirações da empresa com relação a responsabilidade social;
- integração da missão à visão;
- a identificação e articulação dos valores éticos, os quais serão relevantes na solução de dilemas, na educação dos funcionários e na criação de um ambiente responsável; e
- necessidade de realização de auditorias e prestação de contas, o que permitirá avaliar regularmente o desempenho da empresa, obter feedback e, por fim, compartilhar sua avaliação.

Resolvida esta primeira questão de ordem mais organizacional, a empresa deve então iniciar atividades que estejam diretamente relacionadas aos seus *stakeholders*. Desta forma são estabelecidas algumas diretrizes relacionadas a Meio Ambiente (minimização de resíduos, prevenção da poluição e uso eficaz de energia e água, por exemplo), ao Local de Trabalho (treinamento, educação e desenvolvimento profissional, por exemplo), a Comunidade (trabalho voluntário, filantropia e projetos comunitário, por exemplo) e Mercado (especificação correta e segura de informações comerciais e respeito ao cliente, por exemplo).

A Ferramenta ainda ressalta a importância de considerar os Direitos Humanos baseada, entre outras questões, na adoção de um código de conduta, no comprometimento formal dos fornecedores e no trabalho destinado a um clima de colaboração na promoção de mudanças.

2.3.4.2 Guia do Balanço Social

Outra Ferramenta desenvolvida pelo Instituto Ethos, utilizando o modelo desenvolvido pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas), é o Guia do Balanço Social que é uma ferramenta de gestão que propõe a padronização de relatórios para a apresentação de indicadores de responsabilidade social. O balanço social também pode ser utilizado como um instrumento de diagnóstico e gestão, pois agrupa informações relevantes sobre o papel social da empresa, permitindo acompanhar a evolução e a melhoria de seus indicadores. Um outro ponto relevante na apresentação do balanço social é que ele propicia a comparação e o diálogo entre empresas do mesmo setor (ETHOS, 2006).

Segundo IBASE (2006), o balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

No balanço social a empresa ressalta o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, demonstrando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Desta forma, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Segundo ETHOS (2006), na elaboração do Guia foram realizados estudos de *benchmarking* de diretrizes para relatórios no Brasil e no exterior. O Instituto optou tomar por base a estrutura e conteúdo de relatórios sociais propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), assim como a associação entre Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e o Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

A concepção da estrutura do relatório pretende considerar itens que possam ser aplicados a qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou segmento de atuação. Caso alguns desses itens não sejam considerados relevantes para determinada empresa, é preciso justificar não inclusão dos mesmos.

O Guia do Balanço Social apresenta-se dividido nos seguintes itens:

- Apresentação
 - Perfil do Empreendimento;
 - Setor da Economia.
- Parte I – A Empresa
 - Histórico;
 - Princípios e Valores;
 - Estrutura e Funcionamento;
 - Governança Corporativa.
- Parte II – O Negócio
 - Visão;
 - Diálogo com Partes Interessadas;
 - Indicadores de Desempenho:
 - Indicadores de Desempenho Econômico;
 - Indicadores de Desempenho Social;
 - Indicadores de Desempenho Ambiental.
- Anexos
 - Demonstrativo do Balanço Social (modelo IBASE);
 - Iniciativas do Interesse da Sociedade (Projetos Sociais);
 - Notas Gerais.

2.3.4.3 Localizador de Ferramentas

O Localizador de Ferramentas foi desenvolvido pelo Instituto Ethos com a finalidade de ser um instrumento de navegação na internet para facilitar o acesso a informações atualizadas sobre as mais diversas ferramentas de gestão elaboradas pelos principais centros de referência em responsabilidade social.

Esta ferramenta, como é possível observar na figura 23 abaixo, apresenta-se dividida em temas, os quais são referentes aos *stakeholders* de uma organização.

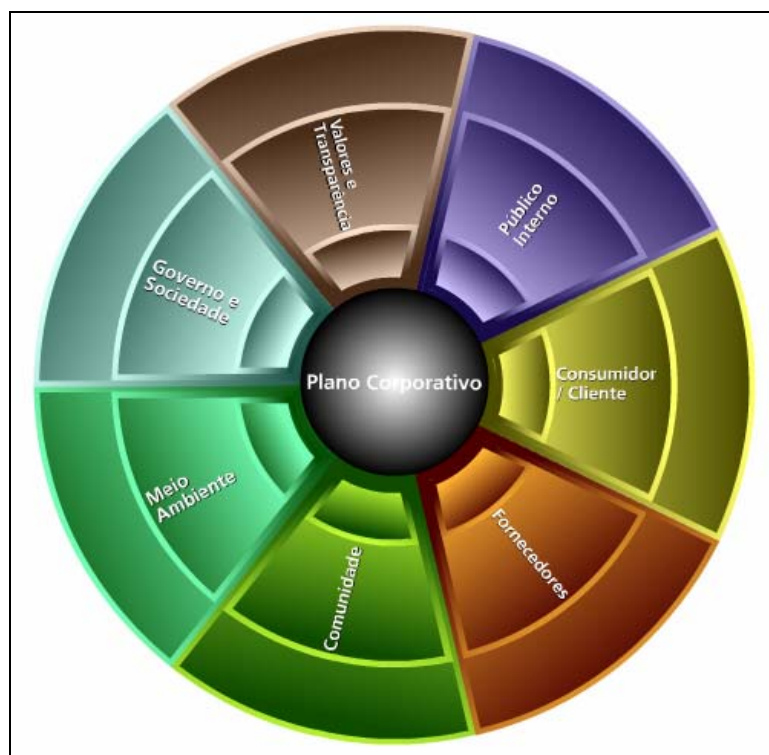


Figura 23: Localizador de Ferramentas (ETHOS, 2006)

Esta ferramenta encontra-se dividida em anéis os quais se referem, de dentro para fora, a *links* que direcionarão o usuário à uma página no próprio site do Instituto Ethos que apresenta inúmeras referências divididas pelos *stakeholders*.

Neste sentido, no primeiro nível (mais externo), o usuário terá acesso a ferramentas de utilidade estratégica para a gestão da responsabilidade social no plano corporativo. No segundo nível, o usuário terá acesso a ferramentas de utilidade estratégica para a gestão da responsabilidade social no plano corporativo. No terceiro nível, usuário encontrará textos de referência sobre o tema escolhido. E no Nível mais externo, o usuário terá acesso a

ferramentas de utilidade operacional para a gestão de questões imediatas relacionadas ao tema escolhido.

Cabe ressaltar que, na parte central do Localizador de Ferramentas, existe um *link* onde estão reunidas ferramentas que se referem práticas que se destacam no plano corporativo.

2.3.4.4 Banco de Práticas

O Banco de Práticas se constitui em uma ferramenta que permite a empresa fazer buscas no próprio site do Instituto Ethos que pode ser detalhado por tema e / ou palavra-chave. Nesta busca é possível encontrar casos de empresas divididos em 3 categorias:

- *Benchmarking* (Indicadores Ethos): É um espaço de divulgação de experiências de empresas cujas práticas se destacaram nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Estes casos são elaborados de maneira sistematizada e com profundidade, relatando, além das ações desenvolvidas, seus resultados, desafios, aprendizagens, e dicas das empresas que não mediram esforços para transformar seus projetos em realidade;
- Casos Concretos: Reúne os casos jornalísticos divulgados no site como exemplos de empresas que incorporam a Responsabilidade Social Empresarial na gestão do seu negócio, identificando formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com os públicos afetados por suas atividades; e
- Atitude: É uma reportagem condensada onde a empresa fornece um exemplo de ação social pontual, ainda não integrada à gestão, mas já dando sinais dos primeiros passos rumo à Responsabilidade Social Empresarial.

2.3.4.5 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

De acordo com ETHOS (2006), os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e

ao monitoramento e desempenho geral da empresa. A presente ferramenta é desenvolvida através de um questionário que irá contar com os temas, subtemas e indicadores que são demonstrados no quadro 01 a seguir.

TEMA	SUBTEMA	INDICADOR
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	<i>Auto-Regulação da Conduta</i>	Compromissos Éticos
		Enraizamento na Cultura Organizacional
		Governança Corporativa
	<i>Relações Transparentes com a Sociedade</i>	Relações com a Concorrência
		Diálogo e Engajamento com os Stakeholders
		Balanço Social
PÚBLICO INTERNO	<i>Diálogo e Participação</i>	Relações com os Sindicatos
		Gestão Participativa
	<i>Respeito ao Indivíduo</i>	Compromisso com o Futuro das Crianças
		Compromisso com o Desenvolvimento Infantil
		Valorização da Diversidade e Promoção da Equidade Racial e de Gênero
		Compromisso com a Equidade Racial
		Compromisso com Equidade de Gênero
		Relações com Trabalhadores Terceirizados
	<i>Trabalho Decente</i>	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
		Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
		Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade
		Comportamento Frente a Demissões
MEIO AMBIENTE	<i>Responsabilidade Frente as Gerações Futuras</i>	Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental
		Educação e Conscientização Ambiental
	<i>Gerenciamento do Impacto Ambiental</i>	Gerenciamento do Impacto Ambiental e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços
		Sustentabilidade da Economia Florestal
		Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
		Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores
FORNECEDORES	<i>Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores</i>	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva
		Trabalho Forçado na Cadeia Produtiva
		Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
		Política de Comunicação Comercial
CONSUMIDORES E CLIENTES	<i>Dimensão Social do Consumo</i>	Excelência do Atendimento
		Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços
		Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno
COMUNIDADE	<i>Relações com a Comunidade Local</i>	Relações em Organizações Locais
		Financiamento da Ação Social
	<i>Ação Social</i>	Envolvimento da Empresa com a Ação Social
		Contribuições para Campanhas Políticas
GOVERNO E SOCIEDADE	<i>Transparência Política</i>	Construção da Cidadania pelas Empresas
		Práticas Anticorrupção e Antipropinas
		Liderança e Influência Social
	<i>Liderança Social</i>	Participação em Projetos Sociais Governamentais

Quadro 01: Temas, Subtemas e Indicadores Ethos (ETHOS, 2006)

Esta ferramenta pretende ser um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno a organização. A avaliação da gestão é desenvolvida no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa.

Os indicadores também abrangem todos os temas propostos pelo próprio Instituto Ethos, além de existir um enfoque por setorial como financeiro, mineração, papel e celulose, construção civil, transporte de passageiros terrestres, petróleo e gás e varejo.

O Instituto Ethos disponibiliza, em seu *website*, um software e versões dos indicadores de acordo com o porte da empresa que deseje desenvolver este conceito internamente. O presente quadro constitui a estrutura básica para desenvolvimento de indicadores que pretendem auxiliar uma empresa na busca pela responsabilidade social, contribuindo para uma atuação nas 7 dimensões (temas), as quais refletem a atitude da mesma junto a todas as partes interessadas.

2.3.4.6 Guia de Compatibilidade de Ferramentas

A 5ª e última ferramenta de gestão, desenvolvida pelo Instituto Ethos, a ser aqui apresentada é o “Guia de Compatibilidade”

Segundo ETHOS (2005), com a intensificação do movimento das empresas no sentido de atuar de forma socialmente responsável e com vias de sustentabilidade, existe um desafio em mostrar que existem ferramentas que são compatíveis com as várias instâncias da gestão e se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade.

A figura 24 apresenta o Guia de Compatibilidade de Ferramentas proposto pelo Instituto Ethos que tem por objetivo correlacionar ferramentas às atividades das empresas oferecendo um diagrama de como podem ser usadas, de modo que, na interação com suas partes interessadas (*stakeholders*), elas possam orientar sua atuação em direção à sustentabilidade (ETHOS, 2005).

Analisando a Ferramenta em questão pode-se observar que a mesma é pretende elencar práticas de gestão passo a passo de acordo com as necessidades estratégicas da organização. Iniciando pela Contabilidade Empresarial que possui um caráter apenas econômico, chegando no Projeto Sigma – prática que pretende integrar as dimensões econômica, social e ambiental –, passando pela consideração de outras práticas de

característica mais tático-operacional como os padrões de gestão desenvolvidos pela ISO, SA e OHSAS.

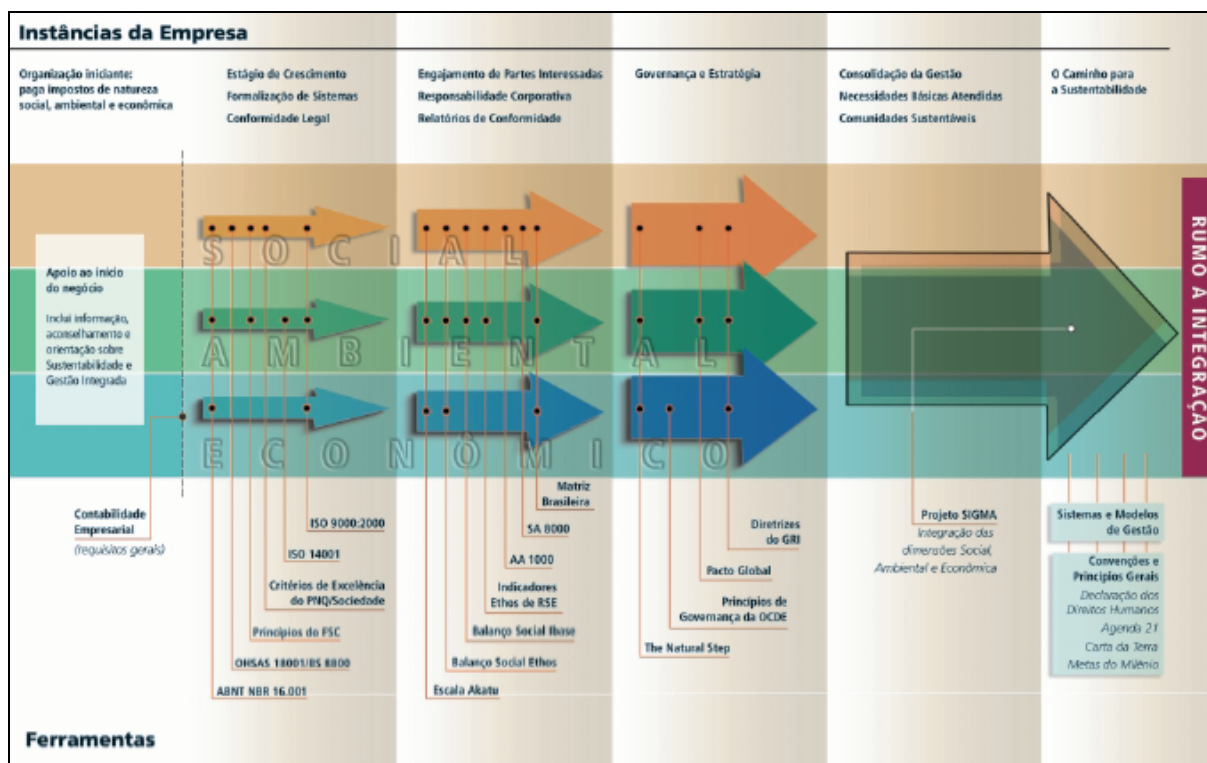


Figura 24: Guia de Compatibilidade de Ferramentas (ETHOS, 2005)

Com isso fica evidenciada a intenção do Instituto em auxiliar qualquer tipo de organização que deseje implementar uma atitude socialmente responsável, desde seus passos iniciais, até aquela organização que já se encontra em um estágio mais evoluído em termos de gestão.

2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.4.1 O Conceito de Sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável foi criado no final da década de 80, mas só ganhou força a partir da Conferência Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro em 1992. Após a Rio-92, como ficou conhecida a conferência de

cúpula da Organização das Nações Unidas (ONU), a sociedade em geral e as empresas em particular passaram a compreender a necessidade de se implantar uma nova visão de desenvolvimento econômico, algo que pudesse garantir a produção de bens e serviços e, ao mesmo tempo, atender as necessidades básicas do ser humano e preservar o meio ambiente.

Para Almeida (2002), o conceito de Desenvolvimento Sustentável foi definido inicialmente em 1987 no Relatório Brundtland⁷ como sendo a busca por conciliar as necessidades econômicas, sociais e ambientais sem comprometer o futuro de quaisquer dessas demandas. Desta forma, deve-se atingir o desenvolvimento requerido para atender às necessidades humanas do presente, buscando aumentar a qualidade de vida, porém sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades.

O desenvolvimento sustentável também precisa ser entendido através de programas que possam melhorar a qualidade de vida das pessoas dentro da capacidade potencial do sistema de sobrevivência da terra. Isto significa satisfazer as necessidades das gerações atuais sem prejudicar os recursos do planeta de tal forma que as gerações futuras fiquem impedidas de satisfazê-las. Neste sentido, deve acontecer um o desenvolvimento equitativo, ou seja, a superação das disparidades entre países ricos e pobres, como importante forma de garantir que as gerações presentes e futuras possam satisfazer as suas necessidades.

Este contém dois conceitos-chave, são eles:

- “necessidades”, sobretudo aquelas essenciais dos pobres no mundo, que devem receber a prioridade; e
- a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Em seu sentido mais amplo, a estratégia de desenvolvimento sustentável visa promover a harmonia entre os seres humanos, a humanidade e a natureza. Como impulsionador da inovação, de novas tecnologias e da abertura de novos mercados, o desenvolvimento sustentável fortalece o modelo empresarial atual baseado em um ambiente de competitividade global.

Segundo Almeida (2002), a partir da definição de desenvolvimento sustentável pelo Relatório Brundtland, de 1987, pode-se perceber que tal conceito não diz respeito apenas ao impacto da atividade econômica no meio ambiente. O Desenvolvimento sustentável passou a se referir principalmente às conseqüências dessa relação na qualidade de vida e no bem-estar

⁷ Relatório Nosso Futuro Comum, também conhecido como Relatório Brundtland, sobrenome da ex-primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, que presidiu a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, época em que o documento foi redigido. O relatório previa a realização da Rio-92 e definiu o conceito de desenvolvimento sustentável.

da sociedade, tanto presente quanto futura. A aplicação do conceito à realidade requer, no entanto, uma série de medidas tanto por parte do poder público como da iniciativa privada, assim como exige um consenso internacional. É preciso frisar ainda a participação de movimentos sociais, constituídos principalmente na forma de Organizações Não-Governamentais (ONGs), na busca por melhores condições de vida associadas à preservação do meio ambiente e a uma condução da economia adequada a tais exigências.

2.4.2 A Teoria do *Triple Bottom Line*

Ao longo do tempo o sentido de sustentabilidade das empresas veio se modificando, enquanto inicialmente os resultados financeiros eram os mais almejados, hoje, para um negócio garantir sua continuidade deve ampliar seu horizonte de análise. Cada vez mais se torna difícil pensar isoladamente nas atividades do negócio e esquecer seu impacto em termos ambientais e sociais e, nesse sentido, não há sustentabilidade se os recursos naturais e sociais estiverem ameaçados, independentemente da situação econômica na qual a empresa se encontra. Entretanto, para que isso aconteça, seus objetivos devem ir além do viés econômico e, de acordo com a teoria do *Triple Bottom Line* (figura 25), a qual vem sendo desenvolvida a partir de 1997, devem também se basear nos aspectos ambientais e sociais.

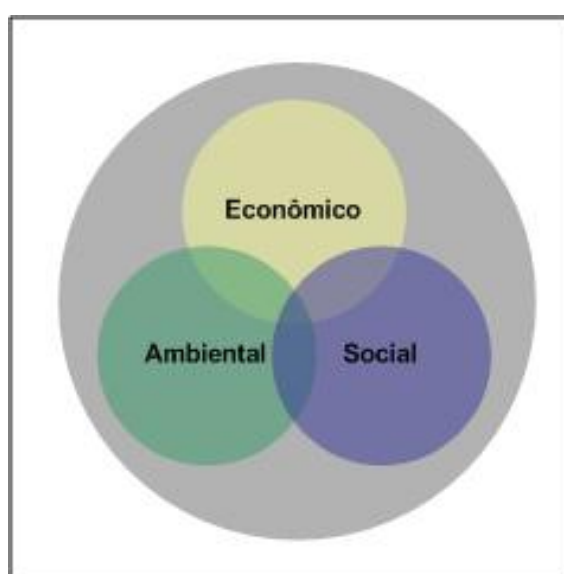


Figura 25: *Triple Bottom Line* (Adaptado de Elkington, 1997)

De acordo com essa premissa para o desenvolvimento sustentável, as ações da empresa devem ser analisadas de forma que, ao mesmo tempo que esteja garantindo um retorno econômico, esteja também preocupada com o bem estar do ecossistema. Assim, não somente seus próprios recursos naturais serão garantidos para o futuro, mas também a biodiversidade e a vida no planeta serão preservadas. Além disso, a qualidade de vida da sociedade também deve ser trabalhada, as ações da empresa devem estar preocupadas com a inclusão social, com oportunidades de emprego, com qualidade de trabalho, além do estímulo à cultura que é fundamental para o desenvolvimento global.

Nesse sentido, então, as empresas vêm atingindo a consciência de que é impossível dissociar o seu desenvolvimento da sustentabilidade do planeta, pois essa representaria a real continuidade das suas atividades.

2.4.3 O Pacto Global

O Pacto Global nasceu de uma iniciativa do secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial de 1999, para que o mundo empresarial se unisse com o objetivo de “dar uma face humana à globalização”. Este desafio foi lançado oficialmente no dia 26 de julho de 2000. Sua meta é bastante ambiciosa: tornar a economia mundial mais sustentável e possibilitar a inclusão social. Os 10 (dez) princípios do Pacto Global derivam da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

Por ser uma iniciativa de um órgão respeitado e influente, o Pacto Global deu origem a vários projetos sociais, parcerias e alianças. Sua maior contribuição foi a de levar o conceito de responsabilidade social corporativa a países que ainda não tinham despertado para essa nova forma de conduzir os negócios. No quadro 02 abaixo estão os 10 princípios e as origens do Pacto Global.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS	
PRINCÍPIO 1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos internacionalmente proclamados.
PRINCÍPIO 2	As empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos de direitos humanos.
DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS NO TRABALHO	
PRINCÍPIO 3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito à negociação coletiva.
PRINCÍPIO 4	As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
PRINCÍPIO 5	As empresas devem apoiar a efetiva erradicação do trabalho infantil.
PRINCÍPIO 6	As empresas devem apoiar a eliminação de discriminação relativa ao emprego e à ocupação.
DECLARAÇÃO DO RIO SOBRE AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO	
PRINCÍPIO 7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios Ambientais.
PRINCÍPIO 8	As empresas devem desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
PRINCÍPIO 9	As empresas devem incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigável.
CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO	
PRINCÍPIO 10	As empresas devem trabalhar contra todas as formas de corrupção, incluindo extorsão e suborno.

Quadro 02: Princípios do Pacto Global (UNIETHOS apud Gomes, 2005)

2.4.4 Governança Corporativa

Segundo Almeida (2005), as organizações hoje geram bens físicos e intangíveis – marca e reputação. Os bens intangíveis respondem pelo menos por 75 % do seu valor de mercado. Como vivemos em um mundo em que uma ação da empresa repercute de forma instantânea e global, a reputação é chave de sucesso e sua perda pode levá-la ao caminho da falência.

Neste sentido, estudiosos vem sugerindo que a reputação corporativa representa um valioso ativo para as corporações, ainda que intangível. E que se este for abalado tanto para o bem quanto para o mal, irá impactar diretamente inclusive os valores tangíveis da organização. Conseqüentemente, uma crise na reputação proporcionará, à organização, uma alteração no valor de mercado desta.

Para Almeida (2002), a boa reputação garante à empresa um crédito junto à opinião pública para ser usado em caso de crises, como, por exemplo, acidentes ambientais ou

acusações de desrespeito a direitos humanos. Gerenciar a reputação é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Exigem comprometimento de toda a empresa com os valores humanos: ética, transparência, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social.

Segundo Cohen (2003), poucos assuntos têm sido tão discutidos nas empresas no mundo inteiro quanto à ética corporativa. Desde a série de escândalos desencadeados pelas fraudes contábeis que abalaram a economia americana no passado recente e reverteram o processo de duas décadas de glorificação dos executivos, um clamor moralizante atingiu os negócios.

Decisões éticas são, por princípio, dilemas. No mundo dos negócios, eles são complicados pelo fato de que os benefícios de uma conduta ética são em geral intangíveis, já os custos, imediatos. Este fato impõe restrições à atuação das empresas, pois não trata apenas de obedecer à lei, mas de respeitar os valores que a própria convicção dos fundadores impõe.

Segundo Whitaker (2003), a conduta ética deve ser a preocupação maior da empresa, porque ela tem haver diretamente com a realização do ser humano. Quando se faz referência à empresa fala-se de um ente abstrato, mas tem-se consciência de que ela é formada por indivíduos e são esses mesmos indivíduos que fomentarão na organização, as melhores práticas dos melhores padrões de informações financeiras e contábeis e imprimirão ou não, um caráter ético à mesma.

Neste trecho, os valores éticos não deveriam ser vistos apenas como um conjunto de regras que podem contribuir para o resultado econômico da empresa, mas como algo que representa um valor em si, independentemente deste resultado econômico alcançado pela empresa.

Sendo assim, torna-se necessário adotar, como ponto de partida, que os valores éticos são fundamentais para a plena realização das pessoas como seres humanos no interior de uma organização. A inversão de valores, ou a subordinação dos valores éticos aos interesses econômicos pode produzir melhores resultados econômicos para as empresas, porém nunca será capaz de contribuir para a realização das pessoas como seres humanos.

De acordo com Marton (2003), o desenvolvimento de clima ético é essencial para as organizações, pois cultiva competências duráveis e coloca a integridade a serviço do bem comum. Ter padrões éticos significa ter bons negócios a longo prazo.

2.4.4.1 O Conceito de Governança Corporativa

Segundo o IBGC (2004), Governança Corporativa é o sistema onde as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas / Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança possui-se também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – é o órgão criado com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de Governança Corporativa nas empresas do país. O Instituto visa cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais, para seu sucesso e perpetuação.

A boa governança deve primar pela gestão de uma organização buscando a distinção entre a participação acionária e o controle desta. Segundo Whitaker (2003), a governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho Fiscal de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A boa Governança Corporativa assegura, aos sócios, equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados.

- Equidade: considerando a governança corporativa, o envolvimento entre os líderes da empresa, os integrantes do Conselho, os diretores, os auditores, membros do Conselho Fiscal e as diferentes classes de proprietários deve ser caracterizado pelo tratamento justo e equânime;
- Transparência: o Código das Melhores Práticas do IBGC exige que o executivo principal (CEO) e a diretoria satisfaçam as diferentes necessidades de informação dos proprietários, do conselho de administração, da auditoria independente, do conselho

fiscal, das partes interessadas (*stakeholders*) e do público em geral de modo transparente, sem ocultar nada que seja relevante para o bom andamento dos negócios;

- Prestação de Contas (*accountability*): O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificativa confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. A preparação do relatório anual é de responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia-geral;
- Responsabilidade pelos Resultados: A responsabilidade é uma virtude que faz com que a pessoa assuma as conseqüências pelos seus atos, sejam eles internacionais, resultantes, portanto, das decisões tomadas ou aceitas; ou não intencionais. Assumir as conseqüências significa preocupar-se com a projeção desses atos em relação aos demais, isto é, se podem beneficiar ou prejudicar as pessoas. Em se tratando de empresas, a responsabilidade pelos resultados, deve ser mais abrangente do que, simplesmente gerar lucros. Significa preocupar-se com a repercussão dos atos de cada um, em relação à própria empresa e aos *stakeholders*.

Para que estes quatro conceitos estejam presentes nas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente. No entanto, nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo e que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas empresas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da Diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros), erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado numa só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

2.4.4.2 O Contexto da Governança Corporativa

O movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, se espalhando por muitos outros países.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes começaram a surgir basicamente em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

A figura abaixo apresenta os principais fatos ocorridos na evolução histórica da governança corporativa.

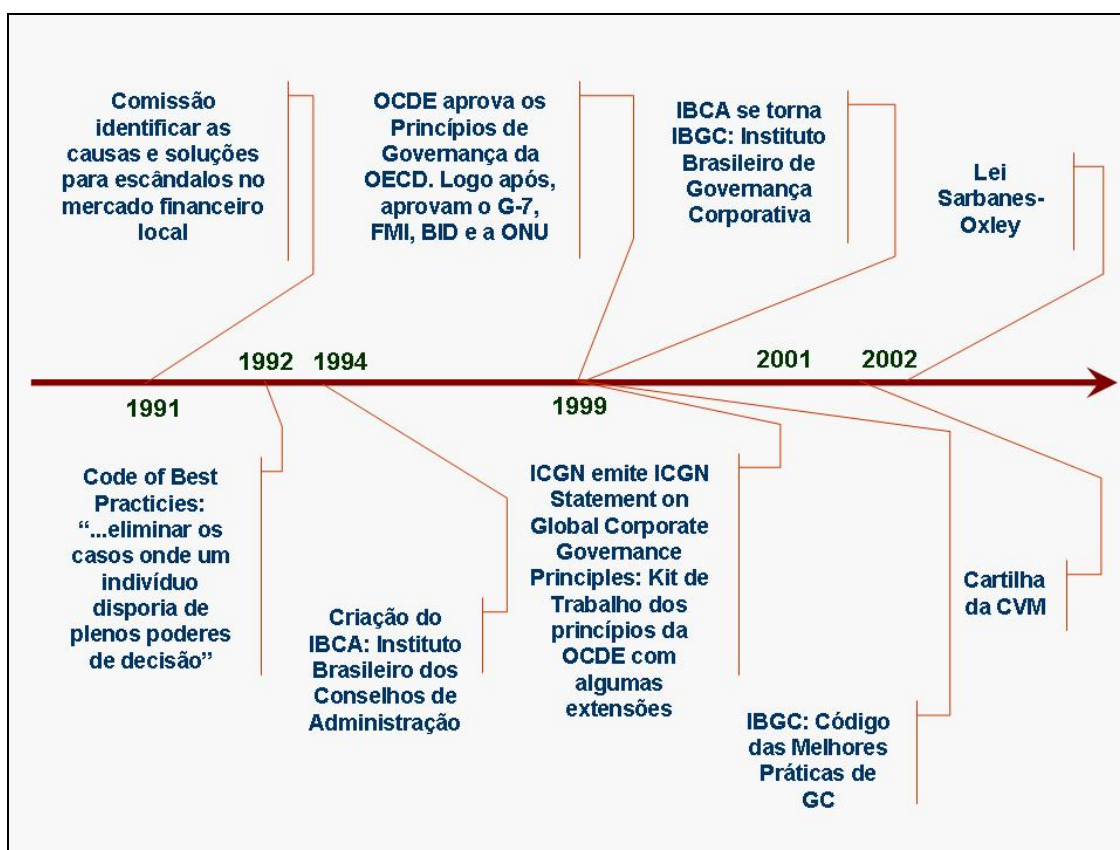


Figura 26: Contexto Histórico (Torres e Lima., 2004)

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam habitualmente da expressão governança corporativa, mencionam e consideram as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios.

Atualmente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção em nível internacional.

Entre os fatos que contribuíram para a evolução do conceito de governança corporativa destacam-se, em 1991, o início da identificação de causas e soluções para escândalos no mercado financeiro, a criação do IBCA em 1994, a criação do Código das Melhores Práticas de governança corporativa pelo IBGC em 1999 e, em 2002, a apresentação da Lei Corporativa dos Estados Unidos – a Lei *Sarbanes-Oxley*.

2.4.5 Global Reporting Initiative (GRI)

A GRI (*Global Reporting Initiative*) propõe o conceito da sustentabilidade de modo a orientar o comportamento das empresas. Para a GRI apud Vieira (2005), a sustentabilidade só pode ser alcançada por meio de um equilíbrio nas complexas relações entre necessidades econômicas, ambientais e sociais das organizações que não comprometa o desenvolvimento futuro.

De acordo com Vieira (2005), a GRI foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não-governamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* – Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis) e o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Sua missão é desenvolver e a divulgar as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade.

A adesão às diretrizes é voluntária e auxilia as organizações que desejam elaborar relatórios sobre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços. A GRI sugere que o relatório de sustentabilidade seja dividido em cinco seções:

- Visão Estratégica: descrição da estratégia da organização em relação à sustentabilidade;
- Perfil: visão geral da estrutura, da atuação da organização e do escopo do relatório;
- Estrutura de Governança e Sistemas de Gestão: relata a estrutura, políticas e sistemas de gestão da organização, incluindo o engajamento das partes interessadas;
- Sumário de Conteúdo da GRI: identifica a localização das informações citadas (indicadores, visão estratégica e outros); e

- Indicadores de Desempenho: realização de medições do impacto da organização, discriminadas em indicadores de desempenho integrados nas áreas econômica, ambiental e social.

Os indicadores de desempenho da GRI estão organizados hierarquicamente, por categoria, aspecto e indicador. Os indicadores são agrupados nas três dimensões de sustentabilidade, de acordo com o conceito já apresentado anteriormente do *triple bottom line*: a econômica, a ambiental e a social. O quadro 03 apresenta um exemplo de agrupamento de categorias, aspectos e indicadores de acordo com as dimensões citadas (VIEIRA, 2005).

	CATEGORIAS	ASPECTOS
ECONÔMICO	IMPACTOS ECONÔMICOS DIRETOS	Clientes
		Fornecedores
		Funcionários
		Investidores
		Setor Público
AMBIENTAL	IMPACTOS AMBIENTAIS	Materiais
		Água
		Energia
		Biodiversidade
		Emissões e Resíduos
		Fornecedores
		Produtos e Serviços
		Adequação à Legislação
		Transporte
Total		
SOCIAL	PRÁTICAS TRABALHISTAS	Emprego
		Relação com os Funcionários
		Saúde e Segurança
		Treinamento e Educação
		Diversidade e Oportunidade
	DIREITOS HUMANOS	Estratégia e Gestão
		Não-Discriminação
		Liberdade de Associação e Negociação Coletiva
		Trabalho Infantil
		Trabalho Forçado e Compulsório
		Procedimentos Disciplinares
		Procedimentos de Segurança
	Direitos Indígenas	
	SOCIEDADE	Comunidade
		Suborno e Corrupção
		Contribuições Políticas
		Competição e Política de Preços
RESPONSABILIDADE SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS	Saúde e Segurança dos Consumidores	
	Produtos e Serviços	
	Propaganda	
	Respeito à Privacidade	

Quadro 03: Exemplo de Organização de Indicadores do GRI (Vieira, 2005)

2.4.6 O Projeto SIGMA

O Projeto Sigma (*Sustainability – Integrated Guidelines for Management*) traz um conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade. Lançado em 1999, ele é resultado de uma parceria entre *Forum for the Future*, *AccountAbility* e *British Standards Institution* (BSI). O documento foi amplamente revisado em 2003 e é composto de três partes:

- um guia de princípios;
- um conjunto de princípios de gerenciamento para implementar a sustentabilidade nas atividades principais da companhia; e
- um guia de ferramentas.

A Integração é a palavra-chave no Projeto Sigma. Ele reúne temas sociais, ambientais e econômicos, ao mesmo tempo em que incentiva as empresas a integrar essas áreas dentro da organização. O Sigma é a síntese de vários modelos e instrumentos no campo da responsabilidade social empresarial. O Sigma pode ser usado sozinho ou em conjunto com outras iniciativas e permite às organizações definirem seu próprio processo de acordo com suas necessidades (UNIETHOS APUD GOMES, 2005).

Os princípios básicos do Projeto Sigma e como estes se relacionam podem ser melhor entendidos na figura 27 abaixo:



Figura 27: Modelo Esquemático dos 5 Capitais (*The SIGMA Project* apud Gomes, 2005)

Estes princípios estão baseados em 5 etapas:

- capital natural (meio ambiente);
- o capital social (relações sociais e estruturas);
- capital humano (pessoas);
- capital manufaturado (*fixed assets*); e
- capital financeiro (prejuízos e perdas, vendas, dividas, etc.).

Todo o sistema é circundado pelo princípio da responsabilidade (*accountability*), representando a relação de três pontos: transparência, significando a obrigação de uma organização de prestar contas aos seus *stakeholders*; correspondência as necessidades dos *stakeholders*; e obediência a obrigação de cumprir com padrões que a organização voluntariamente se compromete, além de regras e regulamentos que devem ser cumpridas por razões estatuídas.

3 AS PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO DA PETROBRAS

Este capítulo destina-se a apresentar as práticas de gestão que são desenvolvidas pela *Holding* com tratamento corporativo, as quais são desdobradas nas Áreas de Negócios da mesma, buscando permitir o entendimento e diferenciar daquelas que apresentam característica mais específica para determinadas Unidades ou Áreas da empresa.

3.1 A PETROBRAS

3.1.1 Histórico

A Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) é uma empresa de energia integrada que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. A empresa possui sede na cidade do Rio de Janeiro, além de escritórios e gerências de administração em outras cidades brasileiras como Salvador, Brasília e São Paulo.

Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no País. Na década de 1990, com todos os segmentos do setor abertos à competição, a empresa deixou de ser a única executora do monopólio do petróleo da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas, considerando a avaliação internacional.

Atualmente, a Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto, controlada majoritariamente pelo governo brasileiro, que possui 55,7% de suas ações ordinárias e 32,2% do capital social total.

3.1.2 A Estrutura Organizacional

A Companhia funciona com quatro áreas de negócio, duas de apoio e com unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente. Esta estrutura procura, segundo a empresa, melhorar o aspecto operacional e os resultados da empresa, assim como atender as iniciativas da mesma com relação a critérios de governança corporativa.

A figura 28 apresenta o Organograma da empresa. Este é o atual modelo, o qual foi aprovado, inicialmente, pelo Conselho de Administração no ano de 2000 e vem sendo incrementado no decorrer dos anos.

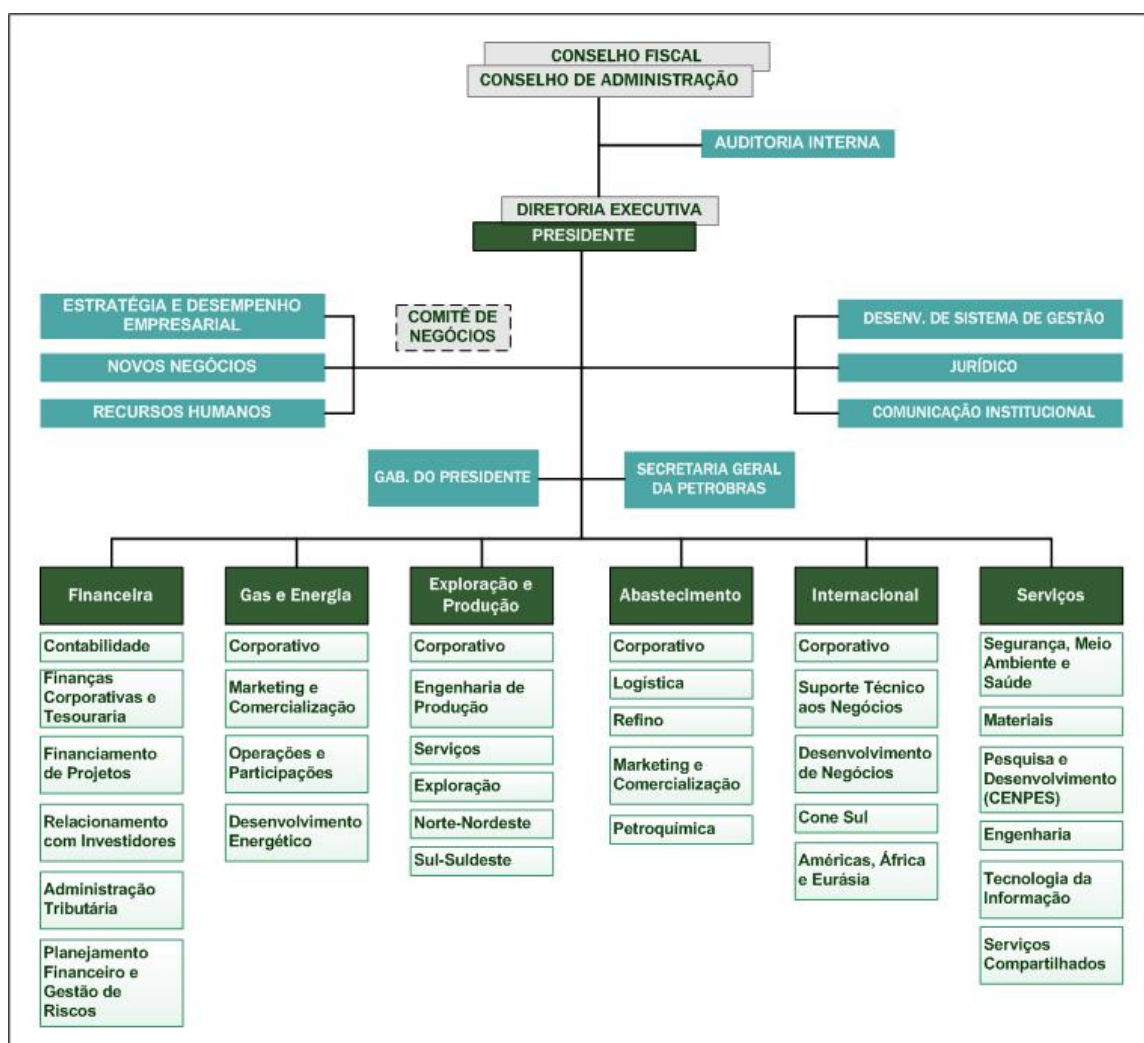


Figura 28: Organograma da Petrobras (Petrobras, 2006a)

A empresa encontra-se dividida, organizacionalmente, em 6 (seis) grandes Áreas de Negócios: Exploração e Produção (E&P), Abastecimento (ABAST), Gás e Energia (G&E), Internacional, Financeira e Serviços.

O E&P é responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural dentro do território nacional e está estruturado na forma de Unidades de Negócios (UN). Cada UN é responsável pela gestão de um conjunto de concessões exploratórias e de produção, instalações operacionais e administrativas, com apropriação de receitas e custos e responsabilização por resultados. A organização das Unidades respaldou-se em critérios como localização geográfica, semelhança geológica e estágio de desenvolvimento das concessões, além de infra-estrutura disponível e porte.

A Área de Abastecimento é responsável por abastecer a demanda do mercado brasileiro de derivados de petróleo. Neste sentido, apresenta uma estrutura destinada às 5 principais demandas organizacionais: corporativo, logística, refino, marketing e comercializações e petroquímica e fertilizantes. Estas destinam-se a planejar, executar e avaliar aos seguintes itens, respectivamente:

- as atividades e serviços corporativos de Abastecimento, compreendendo o planejamento, a avaliação de desempenho e a gestão integrada do portfólio;
- sistemas de fluxo de petróleo e seus derivados;
- atividades de refino;
- atividades de comercialização de petróleo e seus derivados, administrando o marketing de produtos e serviços; e
- atividades de petroquímica e de fertilizantes.

A Área de Negócios de Gás e Energia é responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado e pela implantação de projetos, em parceria com o setor privado, os quais deverão garantir a oferta deste combustível em todo o país. A Petrobras atua dedicando especial esforço junto às distribuidoras de gás e seus clientes, buscando alternativas técnicas e econômicas que ampliem o uso do gás nos segmentos industriais, automotivos, na geração e co-geração de energia.

De acordo com o Petrobras (2006a), esta Área de Negócios, responsável pelo segmento de Energia, tem a função de identificar, avaliar, desenvolver e implantar projetos de geração de energia elétrica. Além disto, deve operar usinas e comercializar a energia onde a Petrobras participa diretamente ou através de subsidiárias.

Esta Área é responsável por grande parte da estrutura de transporte e comercialização, os quais devem ser tratados de maneira segura e ambientalmente correta, uma vez que a principal característica do gás natural é que este se destaca como o combustível mais versátil, econômico e limpo.

A Petrobras também desenvolve atividades no exterior e mantém consistentes atividades na Área Internacional, tais como:

- exploração;
- compra e venda de petróleo, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços; acompanhamento do desenvolvimento da economia americana e européia;
- operação financeira com bancos e bolsa de valores;
- recrutamento de pessoal especializado;
- afretamento de navios; e
- apoio em eventos internacionais, entre outros.

A Companhia está associada a grandes empresas de petróleo do mundo, apresentando atuação na Área de E&P em países como Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Casaquistão, Estados Unidos, Guiné Equatorial, Nigéria e Trinidad & Tobago.

As Unidades Organizacionais que compõem a Área de Serviços atuam na estrutura de forma matricial como verdadeiros prestadores de serviços para as demais Unidades da *Holdings*. A seguir são apresentadas as 6 Unidades Organizacionais e suas respectivas atividades:

- Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS): Orientar, avaliar e integrar as atividades relativas à segurança, meio ambiente e saúde, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho;
- Materiais: Orientar e avaliar as atividades relativas ao suprimento de materiais, responsabilizando-se pelas atividades de compras, dependendo da natureza dos itens, e atuando de forma descentralizada;
- Pesquisa e Desenvolvimento (CENPES): Orientar e avaliar as atividades relativas a pesquisa e desenvolvimento, executando projetos tecnológicos e realizando atividades de engenharia básica, em condições pactuadas com as áreas de negócios;
- Engenharia: Implementar empreendimentos e prestar serviços de engenharia, em condições pactuadas com as áreas de negócios, consolidando o conhecimento de gestão de empreendimentos acumulado na Companhia;

- Tecnologia da Informação (TI): Orientar e avaliar as atividades relativas à tecnologia da informação, gerenciando os recursos corporativos de informação e atuando como prestador de serviços de informática, preferencialmente de forma compartilhada; e
- Serviços Compartilhados: Prestar serviços de apoio às unidades organizacionais da Companhia, de forma pactuada, incluindo atividades de recursos humanos, financeiras, contábeis, tributárias, de suprimento, de inspeção de equipamentos, de contratação, de desembaraço aduaneiro, de comunicação empresarial, de documentação técnica, de infra-estrutura, jurídicas, de segurança patrimonial, de assistência multidisciplinar de saúde (AMS), de qualidade de vida, de segurança, meio ambiente e saúde e de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A Área de Apoio, destinada às questões Financeiras, está distribuída nas Unidades Organizacionais de Contabilidade, Finanças Corporativas e Tesouraria, Financiamento de Projetos, Relacionamento com Investidores, Administração Tributária e Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos, as quais desenvolvem as seguintes práticas, respectivamente:

- Planejamento, orientação, controle, avaliação e consolidação dos processos contábeis no Sistema Petrobras, relacionando-se com entes normativos e executando as atividades contábeis na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras;
- Orientação da gestão do caixa, do relacionamento bancário, da captação de recursos, da concessão e obtenção de garantias e das operações com derivativos financeiros no Sistema Petrobras, bem como gestão dessas atividades e das demais operações de tesouraria no âmbito da Companhia e de empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras;
- Coordenação da certificação dos controles internos e do alinhamento financeiro e societário do Sistema Petrobras, abrangendo os processos da Área Financeira relativos a fusões, cisões e aquisições, bem como planejamento, orientação, avaliação e execução das atividades corporativas da Área Financeira;
- Orientação, controle e avaliação do relacionamento com o mercado, órgãos reguladores afins e outros públicos de interesse do Sistema Petrobras na sua área de atuação, planejando e executando essas atividades na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras, bem como administração do sistema de ações da Companhia;
- Orientação, controle e avaliação dos processos tributários no Sistema Petrobras, efetuando o planejamento tributário entre empresas, relacionando-se com entes

tributantes, planejando e executando as atividades tributárias na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras; e

- Orientação, controle e avaliação do planejamento financeiro e da gestão de risco, execução da análise financeira de planos de benefícios, avaliação do portfólio de ativos existentes e contratação de seguros para o Sistema Petrobras, bem como elaboração do planejamento financeiro e da análise de crédito na Companhia.

3.1.3 As Empresas do Sistema Petrobras

Além das atividades da *Holding*, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias – empresas independentes com diretorias próprias que atuam em diferentes áreas e auxiliam a mesma no desenvolvimento de seus negócios – interligadas à sede. Dentre elas destacam-se como principais as seguintes empresas:

- Petrobras Gás S.A. (GASPETRO): subsidiária responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado;
- Petrobras Química S.A. (PETROQUISA): atuação na indústria petroquímica;
- Petrobras Distribuidora S.A. (BR Distribuidora): desenvolve atividades na distribuição de derivados de petróleo;
- Petrobras Transporte S.A. (TRANSPETRO): exerce as atividades de transporte marítimo e dutoviário da Companhia;
- Petrobras Comercializadora de Energia LTDA: permite a atuação da Companhia nas novas atividades da indústria de energia elétrica no Brasil;
- Petrobras Negócios Eletrônicos S.A.: participa no capital social de outras sociedades que tenham por objetivo atividades realizadas pela internet ou meios eletrônicos;
- Petrobras *International Finance Company* (PIFCO): tem o objetivo de facilitar a importação de óleo e produtos derivados de petróleo;
- *Downstream* Participações S.A: pretende a facilitação da permuta de ativos entre a Petrobras e a Repsol-YPF.

3.1.4 Aspectos de Desempenho Financeiro e Técnico

A Petrobras vem se desempenhando, ao longo de seus mais de 50 anos de existência, um trabalho de fortalecimento do valor de sua marca, assim como de sua estrutura em termos de bens e serviços. Neste sentido, vem atuando na Exploração e Produção de Petróleo e Derivados, em sua rede de Abastecimento, em empreendimentos de Gás e Energia e Biocombustíveis, além de estar se aprimorando na atuação junto ao mercado internacional.

Desta forma, através de relatórios divulgados pela empresa, é possível ter acesso aos seus principais indicadores de caráter econômico-financeiro. A tabela 01 apresenta um resumo que se refere a estes indicadores.

INDICADORES	CONSOLIDADO		PETROBRAS	
	2005	2004	2005	2004
<i>Receita Operacional Bruta (R\$ milhões)</i>	179.065	150.440	143.666	120.025
<i>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</i>	136.605	111.128	105.823	88.575
<i>Resultados Atividades Próprias</i>	24.551	17.065	22.161	16.438
<i>Resultados Subsidiárias / Coligadas</i>	(250)	(145)	1.782	1.350
<i>Receita Operacional Líquida - Resultados</i>	24.301	16.920	23.943	17.788
<i>Itens extraordinários</i>	(576)	(33)	(493)	(34)
<i>Lucro Líquido</i>	23.725	16.887	23.450	17.754
<i>Endividamento Líquido</i>	24.825	35.816	-	1.217
<i>EBITDA</i>	47.808	36.798	36.518	28.554
<i>Endividamento Líquido / EBITDA</i>	0,52	0,97	-	0,04
<i>Patrimônio Líquido</i>	78.785	62.130	80.703	64.254
<i>Ativo Permanente</i>	109.184	96.972	71.717	57.065
<i>Relação Capital Próprio / Capital de Terceiros</i>	48 / 52	42 / 58	59 / 41	51 / 49

Tabela 01: Resumo Econômico-Financeiros Petrobras – 2004/2005 (Petrobras, 2006b)

Já com respeito aos números que refletem informações técnicas, o quadro 04, a seguir, demonstra os principais números da empresa.

INFORMAÇÕES	NÚMEROS (2005)
<i>Receitas Líquidas (R\$ Milhões)</i>	136.605
<i>Lucro Líquido (R\$ Milhões)</i>	23.725
<i>Investimentos (R\$ Milhões)</i>	22.900
<i>Acionistas</i>	170.060
<i>Exploração</i>	64 sondas de perfuração (42 marítimas)

<i>Reservas (Critério SEC)</i>	11.77 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe)
<i>Poços Produtores</i>	14.061 (1.258 marítimos)
<i>Plataformas de Produção</i>	97 (73 fixas; 24 flutuantes)
<i>Produção Diária</i>	1.847 mil barris por dia (bpd de petróleo) 370 mil barris de gás natural (LGN)
<i>Refinarias</i>	16
<i>Rendimento das Refinarias</i>	1.839 mil barris por dia (bpd)
<i>Dutos</i>	30.343 km
<i>Frota de Navios</i>	125 (50 de propriedade da Petrobras)
<i>Postos</i>	6.933 Ativos (766 próprios)
<i>Fertilizantes</i>	3 FÁBRICAS: 1.852 toneladas métricas de amônia 1.598 toneladas métricas de uréia

Quadro 04: Números Petrobras S.A. (Petrobras, 2006a)

Estes dados de caráter técnicos são disponibilizados pela empresa e sempre atualizados, uma vez que existe uma constante evolução em seu quadro de itens tangíveis, os quais são relevantes no seu crescimento, assim como fundamentais para análise de possíveis investidores.

3.1.5 O Plano Estratégico

Para apresentar o Plano Estratégico e conseqüente Posicionamento Estratégico da Petrobras frente ao mercado em que está atuando, em linhas gerais, este subitem do trabalho apresenta itens como a Missão, a Visão e a Estratégia Corporativa, entre outros, da empresa em estudo. A figura 29 apresenta a Missão e a Visão da Petrobras de acordo com o que foi definido no Plano de Negócios da empresa.

Para alcançar a Visão, definida para 2015, a Petrobras desenvolveu Planos de Ação mais robustos os quais possam garantir que, nos próximos quase 10 anos, a empresa cresça de forma rentável e com responsabilidade social e ambiental.

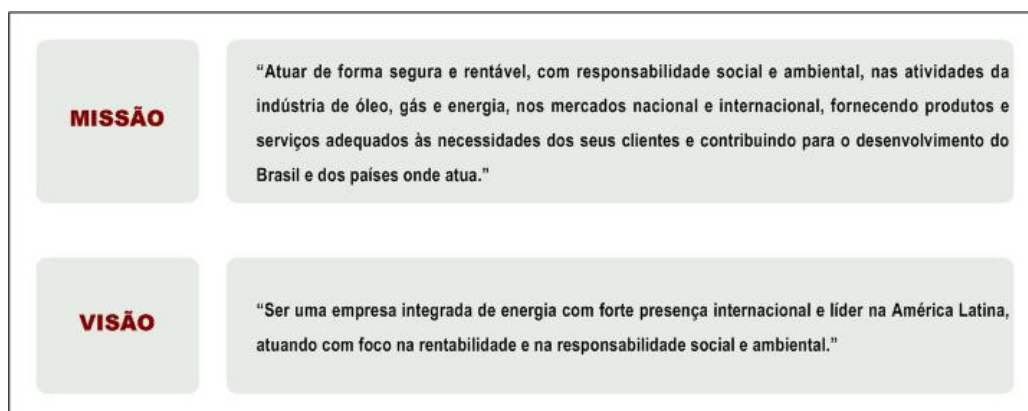


Figura 29: Missão e Visão da Petrobras (Petrobras, 2006c)

Na figura 30 abaixo, é apresentada Estratégia Corporativa da Petrobras, na qual a empresa demonstra que, para alcançar aquilo proposto, será preciso se fazer valer das dimensões continentais do Brasil e atuar de forma eficiente e eficaz na liderança do mercado de petróleo, gás natural e derivados na América latina.

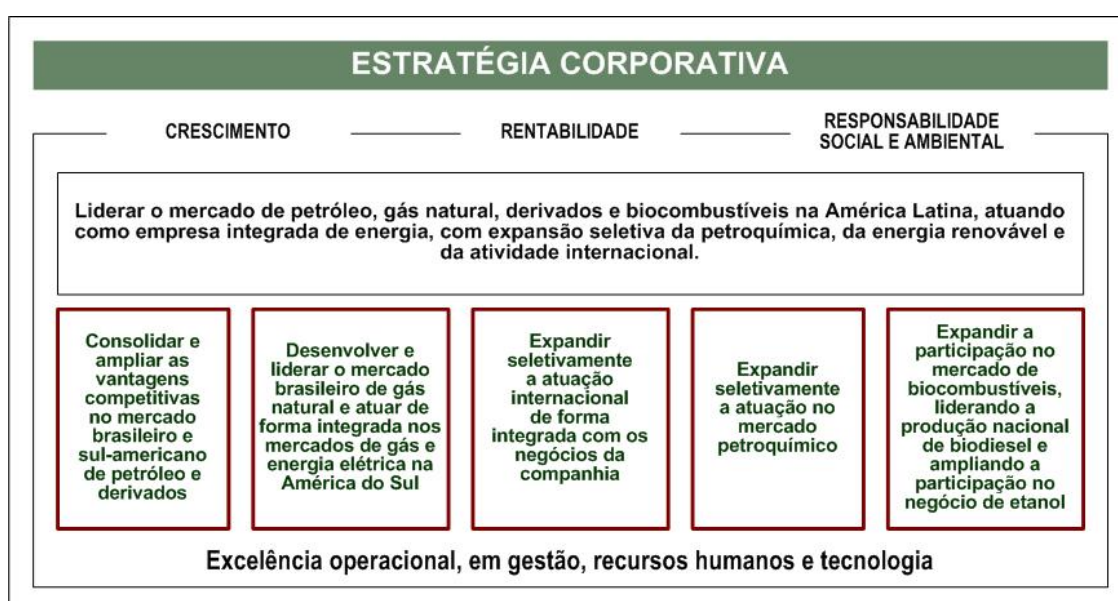


Figura 30: Estratégia Corporativa da Petrobras (Petrobras, 2006c)

Analisando a proposta de Estratégia Corporativa podemos observar que para atingir seus objetivos e metas, será preciso investir na excelência operacional, nas melhores práticas de gestão, nos recursos humanos da companhia e desenvolver ainda mais tecnologicamente, considerando toda a cadeia produtiva da indústria de petróleo.

Algumas premissas foram adotadas pela empresa até 2011 para a definição das metas em questão, dentre elas pode-se destacar o crescimento médio anual do PIB mundial e Brasil da ordem de 4,2% e 4,0%, respectivamente, bem como o crescimento médio anual da

demanda doméstica de derivados de petróleo e de gás natural de 2,4% e 17,7%, respectivamente. Considerou-se ainda o alinhamento da política de preços de derivados de petróleo aos preços do mercado internacional, o que torna a Petrobras uma empresa mundialmente competitiva.

O gráfico 02 apresenta a evolução do mercado de derivados de petróleo, demonstrando que de 2005 à 2011 o consumo destes sairá de 1.766 Mil barris/dia (bpd) para 2.117 Mil bpd, acarretando um crescimento médio de 3,1 % ao ano, aproximadamente.

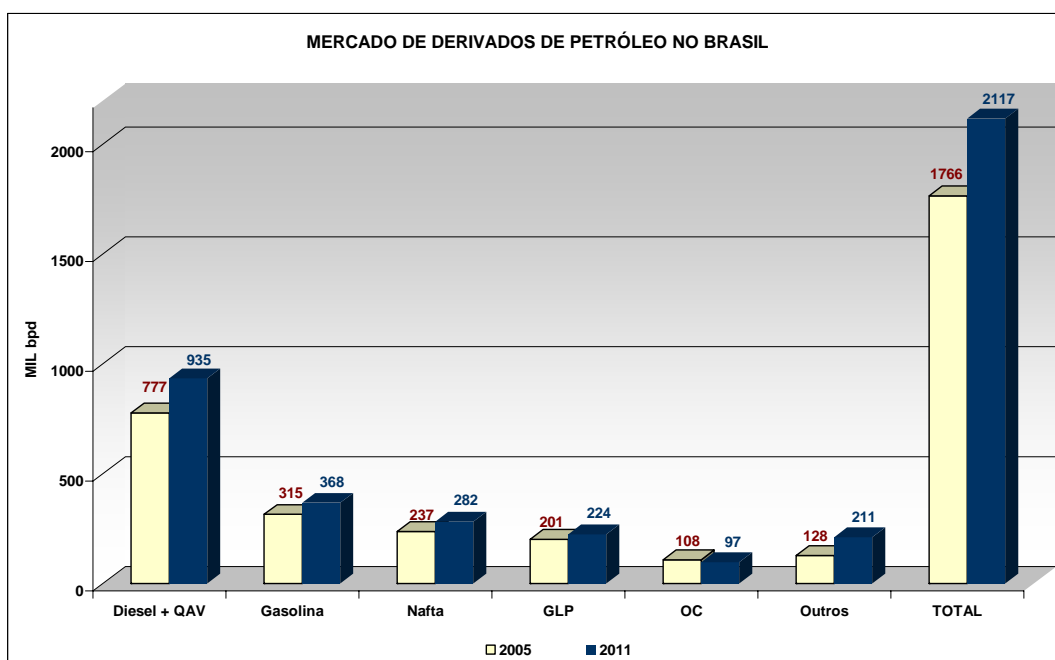


Gráfico 02: Mercado de derivados de petróleo no Brasil (Petrobras, 2006c)

Quanto ao seu Plano de Investimentos para os próximos 5 anos, a Petrobras pretende investir, distribuído por Área de Atuação, 57 % do capital destinado a investimento em E&P, 26% em Refino, Transporte e Comercialização, 9% em Gás e Energia, 4% em Petroquímica, 3% em Distribuição e 2% na Área Corporativa da empresa. Estas informações podem ser melhor observadas no gráfico 03 a seguir.

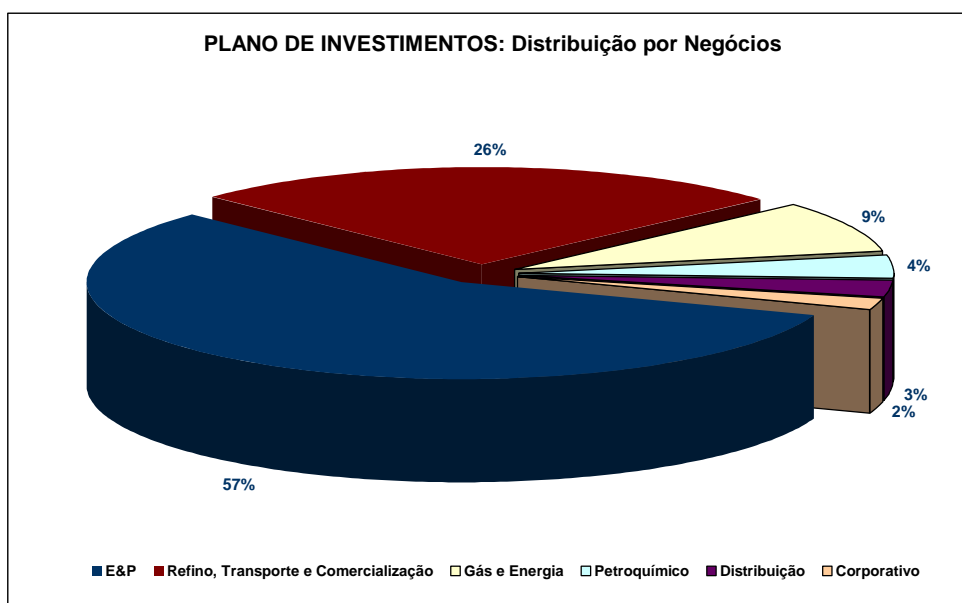


Gráfico 03: Plano de Investimentos: distribuição por negócios (Petrobras, 2006c)

3.1.6 Principais Indicadores de Desempenho

Diante da Estratégia Corporativa e do Plano de Investimentos apresentados, a Petrobras estará avaliando seu desempenho na busca desta através de indicadores de desempenho, os quais lhe proporcionarão um melhor controle daquilo que a empresa vem desenvolvendo.

As principais metas corporativas da empresa estão sendo medidas e observadas através de indicadores de compõem o seu *Balanced Scorecard* Corporativo (BSC). Estes se apresentam segregados nas 3 perspectivas principais: mercado, processos internos e cliente. A tabela 02 apresenta os principais indicadores de Mercado divulgados pela empresa, com foco no ano de 2006 e projeção para 2011.

PERSPECTIVA DE MERCADO	2006	2011
Imagem de Responsabilidade Social (%)	73	76
Imagem Corporativa (%)	78	81
Índice de Satisfação do Consumidor Automotivo / Brasil (%)	81,3	82,3
Índice de Qualidade Percebida pelo Cliente – <i>Downstream</i> / Brasil (Número)	8,10	8,55
Participação Mercado Derivados / Brasil (%)	93,5	95
Participação de Mercado para Produtos Petroquímicos Seleccionados (*) (%)	15	18

Participação da BR Distribuidora no Mercado de Distribuição (%)	34,3	46,2
Volume de Vendas – Óleo e Derivados / Internacional (Mil boe/dia)	231	950
Volume Movimentado nas Operações de Importação / Exportação / <i>Off-Shore</i> (Mil bbl/dia)	1192	1561

Tabela 02: Indicadores para a Perspectiva de Mercado (Petrobras, 2006c)

A tabela 03 apresenta os principais indicadores que estão relacionados com a Perspectiva de Produtos Internos da Petrobras.

PERSPECTIVA DE PRODUTOS INTERNOS	2006	2011
Produção de Óleo e Gás Natural – Brasil (Mil boe/dia)	2169	2925
Produção de Óleo e Gás Natural – Internacional (Mil boe/dia)	234	568
Produção de Óleo e Gás Natural – Total (Mil boe/dia)	2403	3493
Produção de Óleo e LGN – Brasil (Mil bbl/dia)	1880	2374
Produção de Óleo e LGN – Internacional (Mil bbl/dia)	133	383
Produção de Óleo e LGN – Total (Mil bbl/dia)	2013	2757
Custo Unitário de Extração sem Participação – Brasil (US\$/boe)	5,96	5,60
Custo Operacional Unitário do Refino – Brasil (US\$/bbl)	2,05	2,90
Custo Operacional Unitário do Refino – Internacional (US\$/bbl)	1,6	1,8
Carga Fresca Processada – Brasil (Mil bbl/dia)	1774	1877
Carga Fresca Processada – Exterior (Mil bbl/dia)	134	499
Carga Fresca Processada – Brasil e Exterior (Mil bbl/dia)	1908	2376
Processamento de Petróleo Nacional – Brasil (Mil bbl/dia)	1455	1710
Volume de Comercialização do Excedente de Petróleo Nacional (Mil bpd)	347	584
Entrega de Gás Total (Milhões m ³ /dia)	27,5	70
Volume de Vendas – Gás Natural / Brasil (Milhões m ³ /dia)	40,8	70
Volume de Vendas – Gás Natural / Internacional (Milhões m ³ /dia)	17	29
Venda de Energia Elétrica (MW médio)	1681	4222
Volume Máximo Tolerável de Vazamento (m ³)	475	601
Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA Composto) (Nº Acidentados / Milhão HHER)	0,81	0,50
Percentual de Tempo Perdido (PTP) Empregados Próprios (%)	2,34	2,18
Total de Carga Emitida – SO _x (Toneladas)	140.058	137.210
Total de Emissões Evitadas de Gases de Efeito Estufa (Milhões de Toneladas de CO ₂ Equivalente)	1,13	3,93

Tabela 03: Indicadores para a Perspectiva de Produtos Internos (Petrobras, 2006c)

A tabela 04 apresenta os principais indicadores que estão relacionados com a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	2006	2011
Nível de Comprometimento com a Empresa (%)	77	82
Índice de Satisfação dos Empregados (ISE) (%)	67	72
Índice de Satisfação dos Clientes Estratégicos (ISC) (%)	93	93

Tabela 04: Indicadores para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Petrobras, 2006c)

Desta forma a empresa estará buscando o seu crescimento nos próximos anos baseada, principalmente, na performance a ser atingida considerando os indicadores supracitados, os quais retratam a importância que a Petrobras confere aos seus processos produtivos internos, a aprendizagem e crescimento que deve conferir, assim como ao mercado que deve estar atendendo.

3.2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Desde 2003, segundo Petrobras (2005), a empresa mudou sua forma de empreender ações sociais e de participar do desenvolvimento ambiental, cultural e esportivo do Brasil, buscando um comprometimento de participar na condição de protagonista do processo. Estabeleceu parcerias com organizações do governo e da sociedade civil para compartilhar dos desafios nacionais.

Neste sentido, comprometeu-se, a partir deste ano, com os princípios do Pacto Global e com as Metas do Milênio propostas pela ONU. No planejamento estratégico realizado naquela ocasião, a empresa entendeu que era o momento de introduzir conceitos de responsabilidade social e ambiental na missão e nas políticas corporativas, de forma a garantir que todas as atividades a serem desenvolvidas pela empresa contemplassem, gradativamente mais, a inclusão social e o respeito ao meio ambiente.

Este processo de busca pelo desenvolvimento sustentável vem sendo trabalhado pela Petrobras nos últimos anos de forma que esta entende que o tipo de atividade que exerce necessita de um tratamento especial. Um fato que pode confirmar a preocupação da Petrobras com a sustentabilidade é a mudança no *slogan* da empresa de “empresa de petróleo” para “empresa de energia”.

3.3 PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO

A Petrobras desenvolve algumas práticas de gestão em caráter corporativo que contribuem diretamente para a consolidação de sua estratégia corporativa, que possui ênfase na excelência operacional e de gestão, além do foco na responsabilidade social e ambiental.

A Petrobras possui um programa de Avaliação da Qualidade de Gestão desde 1990 que busca avaliar cada unidade da empresa, a cada ciclo, e auxiliá-las na criação ou aprimoramento de práticas de gestão.

A empresa desenvolve pesquisas de opinião para aferir como suas práticas e projetos são vistos e avaliados pelas partes interessadas. Estas sondagens, que têm dotado a companhia de conhecimentos sobre o ambiente sócio-econômico em que atua, baseiam-se em 18 indicadores, que permitem a avaliação das percepções a respeito de gestão, competitividade, crescimento, atuação no exterior, visão de futuro, apoio social, ética, responsabilidade social e ambiental.

3.3.1 Governança Corporativa, Transparência, Ética e Boas Práticas

A busca do aprimoramento do sistema de governança corporativa na Petrobras foi resultante do processo de desregulamentação do setor de petróleo e da abertura do capital da Companhia no Brasil. A venda de ações no exterior, em 2000, levou à adoção de padrões internacionais de transparência e contabilidade. Ao estruturar seu novo estatuto social, a Petrobras adequou-se à Nova Lei das Sociedades Anônimas, incluiu requisitos necessários para inserção no nível 2 de governança corporativa da Bovespa e redefiniu as atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, aproximando-se das melhores práticas de governança corporativa.

Esta reestruturação reflete na estrutura organizacional da empresa, apresentada anteriormente, onde é possível observar o atendimento de uma estrutura básica de governança corporativa. Esta é representada na atual estrutura organizacional pelo Conselho de Administração, pela direção superior da Companhia, pelo Conselho Fiscal, pela Diretoria Executiva, pelos Comitês do Conselho de Administração e pelo Comitê de Negócios.

Dentre as principais características deste sistema de governança corporativa estão as seguintes práticas:

- o Conselho de Administração, composto de cinco a nove membros eleitos pela Assembléia Geral de Acionistas, tem por competência promover a prosperidade de longo prazo do negócio, por meio de uma postura ativa e independente, considerando sempre o interesse de todos os acionistas. Este objetivo deve ser alcançado por meio da supervisão dos atos de gestão da Diretoria Executiva e da fixação das diretrizes estratégicas da Companhia;
- dentre os executivos da Petrobras, apenas o presidente, integrante da Diretoria Executiva, é membro do Conselho de Administração, sem, no entanto, presidir o órgão;
- no processo de escolha e eleição dos diretores, o Conselho de Administração avalia capacidade profissional, notório conhecimento e especialização nas respectivas áreas de contato em que irão atuar, observando o Plano Básico de Organização da Companhia (PBO). O PBO define a estrutura geral da Petrobras, a natureza e as atribuições gerais de cada unidade organizacional, bem como as diretrizes de organização e gestão e os papéis relativos à governança da Companhia. A estrutura geral é composta pelas unidades diretamente vinculadas à Diretoria Executiva, além da Auditoria Interna, vinculada ao Conselho de Administração;
- o Comitê de Negócios, composto pelos membros da Diretoria Executiva e outros executivos da Companhia, tem por finalidade analisar e dar parecer à Diretoria Executiva sobre matérias corporativas que envolvam mais de uma área de negócios e sobre assuntos cuja relevância exija um debate mais amplo;
- os Comitês de Gestão, compostos por gerentes executivos da Companhia, funcionam como fóruns para amadurecimento e aprofundamento dos temas para estruturação das informações a serem apresentadas às instâncias superiores; e
- a Petrobras possui 12 Comitês de Gestão: Tecnologia da Informação, Abastecimento, E&P, Gás e Energia, Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Análise de Organização e Gestão, Controles Internos, Risco, Tecnologia, Responsabilidade Social e Ambiental.

Segundo o Petrobras (2006d), a organização, a governança e a gestão da Petrobras são norteadas pelas seguintes diretrizes:

- assegurar a transparência, a autonomia e a responsabilização pelos resultados do negócio;

- utilizar, no âmbito das áreas de negócio, o conceito de unidades de negócio, buscando a clara aferição de seus resultados;
- minimizar o número de níveis hierárquicos, de modo a propiciar flexibilidade e agilidade no desempenho das atividades;
- promover a descentralização das atividades executivas, aproximando-as ao máximo da base da organização;
- utilizar o conceito de serviços compartilhados na execução das atividades de apoio;
- atribuir às áreas de negócio a gestão dos investimentos relativos às suas instalações.

Entre os principais instrumentos que orientam a gestão da Petrobras estão os códigos de Ética, de Boas Práticas, de Conduta Concorrencial e de Conduta da Alta Administração Federal. No Brasil e no exterior, a companhia segue a legislação vigente, como a Lei das Sociedades Anônimas e a Lei *Sarbanes-Oxley*, além de outras regras e normas pertinentes, como *Securities and Exchange Commission* (SEC), Bovespa e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entre outras.

O Código de Boas Práticas trata de algumas políticas internas, dentre elas a Política de Divulgação de Informações sobre Ato ou Fato Relevante, Política de Negociação com Valores Mobiliários, Política de Conduta dos Administradores e Funcionários Integrantes da Administração Superior, Política de Indicação para Cargos de Administração de Subsidiárias, Controladas e Coligadas e Política de Relacionamento com Investidores.

O Código de Ética também trata de questões relacionadas ao uso de informações privilegiadas e de conduta dos administradores e empregados da Alta Administração, ainda que de forma mais global, por se destinar a todos os empregados, e não apenas à alta direção. A Ouvidoria Geral está vinculada ao Conselho de Administração e pretende fortalecer os princípios da ética e da transparência nas relações com todas as partes interessadas da companhia.

Segundo Borges (2006), a Petrobras foi considerada a segunda empresa petrolífera com as melhores políticas de ética, transparência e governança corporativa do mundo, de acordo com levantamento realizado pela *Management & Excellence*⁸ (M&E), empresa hispano-alemã especializada em *ratings* de ética. A companhia subiu cinco posições em relação ao ranking do ano passado e está empatada com a *British Petroleum*, atrás apenas da

⁸*Management & Excellence*: empresa que fornece serviços referentes a estudos e análises que pretendem refletir a verdadeira situação ética de companhias e instituições. Seus estudos são desenvolvidos de acordo com o “*M&E Facts Only Method*” (Método baseado em dados), o qual busca reduzir os julgamentos subjetivos a um mínimo absoluto. Desta forma divulgam relatórios e avaliações que são divulgados e publicados extensamente em meios respeitados. Disponível em <http://www.management-rating.com/index.php?lng=en&cmd=0>.

Shell. Segundo o diretor-gerente da M&E a Petrobras atingiu bom desempenho em todos os 280 itens que compõem a pesquisa. São quesitos divididos em áreas como ética, responsabilidade social, meio ambiente, governança corporativa e transparência.

Já a *Goldman Sachs*⁹ classificou, no ano de 2005, a Petrobras entre as seis empresas de energia para investimento sustentável em seu relatório de Investimentos Sustentáveis no Setor de Energia.

3.3.2 Índice Dow Jones de Sustentabilidade

No mês de setembro do presente ano a Petrobras conquistou o direito de participar do Índice Dow Jones Mundial de Sustentabilidade (DJSI). Este é um índice caracterizado pela sua importância no que se refere a sustentabilidade, sendo usado como parâmetro para a análise de investidores responsáveis sócio-ambientais. Desde então a Petrobras passou a figurar como uma das 11 (onze) companhias mundiais de petróleo e gás e uma das 6 (seis) empresas brasileiras mais sustentáveis, de acordo com este índice.

O DJSI avalia os desempenhos econômico, ambiental e social de mais de 2.500 (duas mil e quinhentas) empresas em 58 (cinquenta e oito) setores, em todo o mundo, considerando respostas a um questionário com 109 (cento e nove) perguntas e análises das notícias sobre as companhias na mídia. O Índice foi criado em 1999 e, atualmente, 81 (oitenta e uma) empresas mundiais do setor de petróleo e gás e 20 (vinte) brasileiras tentaram seu ingresso. O questionário aborda questões de sustentabilidade, como governança corporativa, gestão da marca e de risco, até as mais específicas para a indústria de petróleo e gás, como mudança climática, padrões para fornecedores e gestão de projetos sociais.

De acordo com os critérios de avaliação do DJSI, a Petrobras se destacou em relacionamento com clientes, gestão da marca, desempenho ambiental, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa. Em um máximo de 100 (cem) pontos, a Petrobras pontuou 71 (setenta e um), 70 (setenta) e 83 (oitenta e três) nas dimensões econômica, ambiental e social – respectivamente –, nesta última incluídas as questões de segurança e

⁹*Goldman Sachs*: banco de investimento e administração de recursos fundado em 1869 com sede em Nova Iorque. Esta é responsável pela elaboração e divulgação do Índice Ambiental, Social e de Governança (ESG). O relatório divulgado classifica as empresas em 5 (cinco) áreas – governança corporativa, gestão ambiental e social, desempenho social, desempenho ambiental e investimento no futuro – e verifica a sua correlação com os líderes do Índice ESG. Disponível em <http://www2.goldmansachs.com/>.

saúde ocupacional. No total a pontuação da Petrobras foi de 74 (setenta e quatro). A empresa mais bem pontuada no índice ficou com 77 (setenta e sete) pontos e a mais baixa com 68 (sessenta e oito). A média do setor de petróleo e gás foi de 50 (cinquenta) pontos.

3.3.3 Política e Diretrizes de SMS

Junto ao seu Plano Estratégico, a empresa adicionou a sua Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), que contempla questões como:

- educação, capacitação e comprometimento dos trabalhadores com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas;
- estimular o registro e tratamento das questões de SMS e considerar, nos sistemas de consequência e reconhecimento, o desempenho em SMS;
- atuação na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências;
- assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental e social; e
- considerar a eco-eficiência das operações e produtos, minimizando os impactos adversos inerentes às atividades da indústria.

Atrelado a estas questões estão as 15 (quinze) Diretrizes Corporativas de SMS que, aplicadas, buscam assegurar a implementação das mesmas. O quadro 05, apresenta, de forma consolidada, as 15 Diretrizes:

Nº	DIRETRIZ	DESCRIÇÃO
1	<i>Liderança e Responsabilidade</i>	A Petrobras, ao integrar segurança, meio ambiente e saúde à sua estratégia empresarial, reafirma o compromisso de todos seus empregados e contratados com a busca de excelência nessas áreas
2	<i>Conformidade Legal</i>	As atividades da Empresa devem estar em conformidade com a legislação vigente nas áreas de SMS
3	<i>Avaliação e Gestão de Riscos</i>	Riscos inerentes às atividades da Empresa devem ser identificados, avaliados e gerenciados de modo a evitar a ocorrência de acidentes e/ou assegurar a minimização de seus efeitos
4	<i>Novos Empreendimentos</i>	Os novos empreendimentos devem estar em conformidade com a legislação e incorporar, em todo o seu ciclo de vida, as melhores práticas de segurança, meio ambiente e saúde
5	<i>Operação e Manutenção</i>	As operações da Empresa devem ser executadas de acordo com procedimentos estabelecidos e utilizando instalações e equipamentos adequados, inspecionados e em condições de assegurar o atendimento às exigências de SMS
6	<i>Gestão de Mudanças</i>	Mudanças, temporárias ou permanentes, devem ser avaliadas visando à eliminação e/ou minimização de riscos decorrentes de sua implantação
7	<i>Aquisição de Bens e Serviços</i>	O desempenho em SMS de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do Sistema Petrobras
8	<i>Capacitação, Educação e Conscientização</i>	Capacitação, educação e conscientização devem ser continuamente promovidas de modo a reforçar o comprometimento da força de trabalho com o desempenho em SMS
9	<i>Gestão de Informações</i>	Informações e conhecimentos relacionados a SMS devem ser precisos, atualizados e documentados, de modo a facilitar sua consulta e utilização
10	<i>Comunicação</i>	As informações relativas a SMS devem ser comunicadas com clareza, objetividade e rapidez, de modo a produzir os efeitos desejados
11	<i>Contingência</i>	As situações de emergência devem estar previstas e ser enfrentadas com rapidez e eficácia, visando à máxima redução de seus efeitos
12	<i>Relacionamento com a Comunidade</i>	A Empresa deve zelar pela segurança das comunidades onde atua, bem como mantê-las informadas sobre impactos e/ou riscos eventualmente decorrentes de suas atividades
13	<i>Análise de Acidentes e Incidentes</i>	Os acidentes e incidentes decorrentes das atividades da Empresa devem ser analisados, investigados e documentados de modo a evitar sua repetição e/ou assegurar a minimização de seus efeitos
14	<i>Gestão de Produtos</i>	A Empresa deve zelar pelos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde de seus produtos desde sua origem até a destinação final, bem como empenhar-se na constante redução dos impactos que eventualmente possam causar
15	<i>Processo de Melhoria Contínua</i>	A melhoria contínua do desempenho em SMS deve ser promovida em todos os níveis da Empresa, de modo a assegurar seu avanço nessas áreas. Todas as empresas do Sistema Petrobras têm sua atuação alinhada com a Política e Diretrizes Corporativas. A íntegra das Políticas e das Diretrizes de SMS da Petrobras encontra-se publicada no site da empresa, no portal de Meio Ambiente

Quadro 05: Diretrizes de SMS da Petrobras (Petrobras, 2006e)

Além das Diretrizes de SMS, a Petrobrás possui toda uma estrutura dedicada à coordenação das atividades relacionadas, as quais são tratadas de forma integrada, e incorporadas aos negócios da Companhia. Essa estrutura se desdobra em vários níveis organizacionais e compreende os diferentes órgãos e funções, como é possível ver na figura 31:

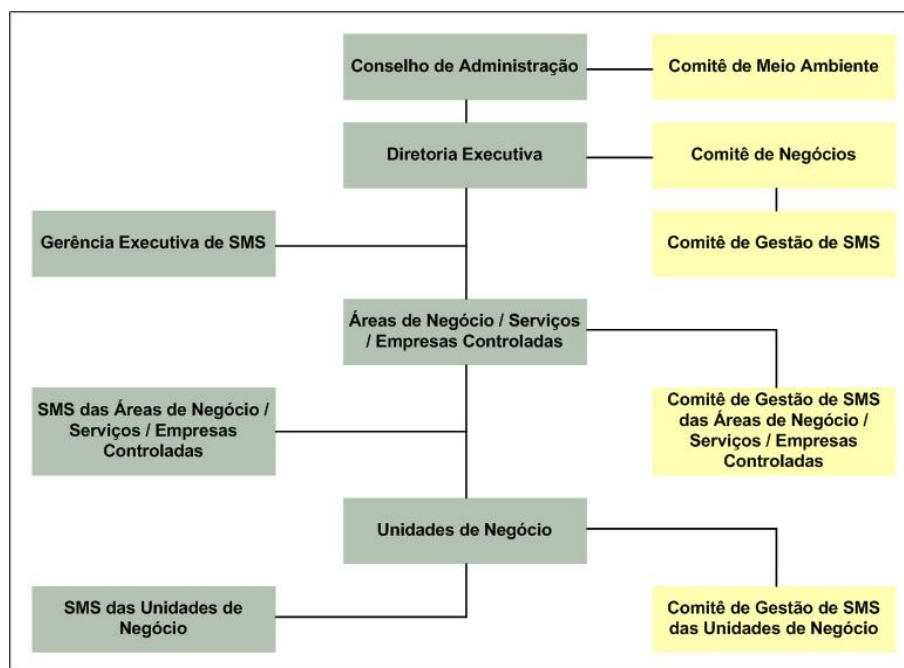


Figura 31: Estrutura de Gestão de SMS (Petrobras, 2006e)

A estrutura de gestão de SMS é composta pelos seguintes órgãos e funções:

- Comitê de Meio Ambiente, composto por três membros do Conselho de Administração da Companhia;
- Gerência Executiva de SMS, com abrangência corporativa e que se reporta ao diretor de Serviços;
- Gerências SMS nas áreas de negócio de Gás e Energia, Abastecimento, E&P e Internacional, que se reportam aos respectivos diretores gerentes ou gerentes executivos;
- Gerências SMS nas diversas Unidades de Negócio; e
- Gerências de SMS nas subsidiárias.

Também pertencem a essa estrutura os coordenadores regionais de SMS, lotados na Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e atuando nas regiões Norte, Nordeste e Sul do Brasil, no estado de São Paulo e Região Centro-Oeste, nos estados do Espírito Santo,

Minas Gerais e Rio de Janeiro e na área internacional. Esses coordenadores contribuem para a integração e a sinergia das diversas atividades da Companhia na área de SMS.

3.3.4 Pacto Global

A Petrobrás desenvolve práticas que contribuem para sua atitude socialmente responsável. Dentre elas, anualmente, é apresentado o Balanço Social e Ambiental, o qual é norteado, assim como em diversas empresas no mundo, pelos dez princípios propostos pela ONU no Pacto Global. Desta forma, a sua atuação é pautada nestes princípios que são orientados para que sejam tomadas atitudes no que se refere a temas como Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Transparência.

A Petrobras aderiu ao Pacto Global em 2003 e, no ano de 2004, criou o Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, consolidando a sua atuação já em 2005, quando criou dois grupos de trabalho e duas comissões. Este Comitê foi responsável pela elaboração do Mapa de Vulnerabilidades da empresa, o qual foi baseado em respostas a um questionário respondido por todas as áreas, unidades e partes interessadas a temas que se referiam e comporiam o Balanço Social e Ambiental desta. Desta forma, a Petrobras tem participado diretamente das estratégias desenvolvidas a partir dos princípios ora apresentados pelo Pacto Global, o que tem proporcionado a disseminação destes no meio empresarial internacional.

O Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental é composto por 12 gerentes executivos de diferentes áreas da empresa, pela Ouvidoria Geral, por um consultor da Presidência e por diretores das subsidiárias Petrobras Distribuidora e Transpetro. Este é responsável pela identificação, planejamento do desenvolvimento e acompanhamento da aplicação de políticas e estratégias de gestão relacionadas à Responsabilidade Social e Ambiental de todo o Sistema Petrobras.

Já em 2005 alterações ocorreram na estrutura da empresa e foi criada a Gerência de Responsabilidade Social, a qual se apresenta dividida em 3 gerências setoriais: Programas Sociais, Programas Ambientais e Orientações e Práticas de Responsabilidade Social.

De acordo com Petrobras (2006f), considerando os quatro temas que subdividem as atitudes da Petrobras com relação ao Pacto Global, quais sejam: (1) Direitos Humanos; (2) Trabalho; (3) Meio Ambiente e, (4) Transparência, segue abaixo um breve delineamento das mesmas:

(1) Direitos Humanos: abrangendo os 2 primeiros princípios do Pacto Global – retratam o respeito, a proteção e a busca pelo impedimento de violações contra os direitos humanos – a Petrobras têm mobilizado recursos que se destinam a patrocínios sociais, culturais e esportivos. O Programa Petrobras Fome Zero, por exemplo, apresenta atuação em cinco linhas que se destinam a responsabilidade social: educação e qualificação profissional de jovens e adultos, geração de emprego e renda, garantia dos direitos da criança e do adolescente, empreendimentos sociais e voluntariado corporativo.

(2) Trabalho: para desenvolver uma atuação nos quatro princípios subseqüentes do Pacto Global – apoio a liberdade de associação no trabalho, abolição do trabalho forçado e do trabalho infantil e eliminar da discriminação no ambiente de trabalho – a empresa procura um aperfeiçoamento constante de mecanismos que proporcionem uma melhoria contínua tanto das condições quanto das relações de trabalho, uma vez consolidado que este constitui um dos pilares da política de recursos humanos da presente corporação. A Companhia investe no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, estimula o envolvimento dos empregados com as metas e os princípios éticos da companhia e promove processos de gestão que levem à satisfação no trabalho. A Petrobras adota mecanismos de combate permanente ao trabalho infantil e ao trabalho Forçado. Seus Manuais de Gestão e contratos possuem cláusulas que exigem a não utilização de tais práticas. Além disto, vem investindo maciçamente na área de segurança, meio ambiente e saúde. A Petrobras tem alcançado bons resultados quando são observados os índices voltados às boas condições de trabalho, os quais se apresentam em conformidade com as Diretrizes Corporativas de SMS.

(3) Meio Ambiente: o 7º, 8º e 9º princípios são destinados ao Meio Ambiente e a Petrobras mostra atuação quando desenvolve 15 Diretrizes Corporativas de SMS (como apresentado anteriormente no item 3.3.3), desdobradas em 79 requisitos, os quais compõem sua Política de SMS e que pretendem alcançar padrões internacionais de excelência na proteção ao meio ambiente, na segurança das operações e na saúde dos empregados, dos consumidores e das populações das comunidades onde a empresa atua. Além disto, todas as unidades da Petrobras possuem um Plano de Emergência para situações de risco ao meio ambiente. Em conformidade com as normas do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), a companhia dispõe de Planos de Emergência para todas as microrregiões e regiões em que atua, cobrindo todo o território nacional. Cabe ainda ressaltar o Programa Petrobras Ambiental em que se incluem iniciativas de preservação de espécies ameaçadas de extinção, tais como: Tartaruga, Peixe-Boi, Baleias Jubarte e Franca e Golfinho Rotador;

(4) **Transparência:** com 10º princípio, a Petrobras dispõe de um conjunto de instrumentos que assegura o controle de sua gestão, coibindo o uso de informações privilegiadas, o abuso de poder, o suborno e outras práticas de corrupção. Como apresentado anteriormente, em 2005, a vinculação direta da ouvidoria geral ao conselho de administração foi um marco no fortalecimento da ética e da transparência da Petrobras nas relações com todas as suas partes interessadas, para ouvir, avaliar e considerar suas preocupações, críticas e sugestões. Para aferir o grau de satisfação dessas partes interessadas, a companhia desenvolve pesquisas de opinião que abordam temas como gestão, competitividade, crescimento, atuação no exterior, visão de futuro, apoio social, ética e responsabilidade social e ambiental. Estas informações compõem o Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa (SÍSMICO), importante instrumento de gestão da Petrobras na promoção de melhorias em suas políticas, ações de comunicação e práticas de gestão.

3.3.5 Balanço Sócio-Ambiental e GRI

O Balanço Sócio-Ambiental da Petrobras tem como referência básica os indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI), que buscam levantar informações sobre o desempenho econômico (fluxo monetário dos consumidores, fornecedores, empregados, investidores, setor público), ambiental (materiais, energia, água, biodiversidade, emissões de efluentes e resíduos, fornecedores, produtos e serviços) e social (emprego, trabalho e relações administrativas, saúde e segurança, treinamento e educação, diversidade e oportunidades, estratégia e administração, não-discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, direitos indígenas, suborno e corrupção, saúde e segurança do consumidor, propaganda e respeito à privacidade) das empresas.

De acordo com Petrobras (2006f), em 1998, a Petrobras apresentou seu primeiro Balanço Social, formulado pela Comunicação Institucional a partir de consultas às demais Áreas e Unidades da companhia e principais Subsidiárias. Em 2000, o Balanço Social e Ambiental recebeu a chancela do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), cujo selo a partir deste ano credenciaria a sua publicação.

A atual metodologia de elaboração participativa do Balanço Social foi implementada em 2003, quando foi adotado um modelo integrador a partir dos principais indicadores de responsabilidade social corporativos nacionais e internacionais, são eles:

- *Global Reporting Sustainability Index* – Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade – 2002 (GRI);
- Modelo Ibase 2005 (IBS);
- Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial 2005 (IND ETH);
- Indicadores Ethos Setoriais de Responsabilidade Empresarial: Setor de Petróleo e Gás 2005, segundo o Instituto Ethos e o Instituto Brasileiro de Petróleo (ETH-IBP);
- Relatório de Sustentabilidade Empresarial 2005 do CEBDS (CBD); e
- *Dow Jones Sustainability Index*: Questionário de Sustentabilidade Corporativa 2005, considerando empresas de Óleo, Gás e Carvão (DJSI).

Em 2005, foi lançado um sistema corporativo informatizado para consolidação dos dados fornecidos por cada Área, Unidade e subsidiária da Petrobras. O objetivo desse sistema é formar um banco de dados permanente e dinâmico de indicadores de Responsabilidade Social do Sistema Petrobras. Para consolidar os relatórios e indicadores de responsabilidade social e ambiental e reunir as informações referentes as suas atividades, a Petrobras apresenta em seu Balanço Social e Ambiental um extenso quadro que pretende reunir e identificar cada elemento do Relatório GRI. A seguir são apresentados os principais itens que constituem a estrutura do referido relatório.

Nº	DIMENSÕES	GRANDES ÁREAS
1	Aspectos Introdutórios	Visão e Estratégia Perfil da Organização e do Relatório
2	Estrutura de Governança Corporativa	Aspectos Gerais Engajamento dos Públicos de Interesse Valores e Transparência Balanço Social Políticas e Sistemas de Gestão Destaques, Planos, Compromissos e Desafios Futuros
3	Indicadores Econômicos	Consumidores Fornecedores Empregados Investidores Setor Público <i>Upstream and Downstream</i> Gestão da Marca

4	Indicadores Ambientais	Aspectos Gerais
		Uso de Recursos
		Energia
		Água
		Biodiversidade
		Emissões, Efluentes e Resíduos
		Fornecedores
		Produtos e Serviços
		Legislação
		Transporte
		Gerenciamento de Crises e Riscos
5	Indicadores Sociais	Emprego
		Remuneração e Benefícios
		Satisfação dos Empregados
		Relações no Trabalho
		Saúde e Segurança
		Fornecedores
		Trabalhadores Terceirizados
		Treinamento e Educação
		Preparação para a Aposentadoria
		Diversidade e Oportunidades
		Direitos Humanos
		Trabalho Infantil
		Trabalho Forçado e Compulsório
		Práticas de Disciplina
		Cidadania Corporativa
		Impactos nas Comunidades
		Suborno e Corrupção
		Competição e Preços
		Saúde e Segurança do Trabalhador
		Respeito à Privacidade do Consumidor
Produtos e Serviços		
Propaganda		
Contribuições Políticas		
Informações Adicionais		

Quadro 06: Estrutura de Identificação e Localização do Relatório GRI – Petrobras (Petrobras, 2006f)

Este quadro é estruturado em quatro dimensões principais (governança corporativa, indicadores econômico, sociais e ambientais), onde são definidas grandes áreas de desenvolvimento das mesmas. Nestas áreas são destacados temas onde são tratados os diferentes indicadores de responsabilidade social corporativos nacionais e internacionais relacionados anteriormente. Ainda é destinada uma coluna para relacionar a aplicabilidade de cada tema discutido com a seção e respectiva página a qual o mesmo se refere.

Cabe destacar que a Petrobras possui uma Comissão de Elaboração e Avaliação de Relatórios de Responsabilidade Social e Ambiental, criada pelo Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, em 2005, a qual é organizada e dirigida pela Gerência de Responsabilidade Social, que busca pesquisar, junto as partes interessadas, a promoção de um inventário de suas opiniões, objetivando identificar áreas de oportunidade.

A partir de 2004, o relatório passou a ser considerado pela empresa como um importante instrumento de gestão. Com base nas informações da publicação, a Petrobras passou a elaborar um mapa de vulnerabilidades com a intenção de subsidiar comissões e grupos de trabalho que discutem e sugerem ações de melhorias na área de Responsabilidade Social e Ambiental.

3.3.6 Contabilidade Empresarial e Balanço Social Corporativo

Ao se fazer uma breve análise, pode-se perceber que a Petrobras destaca elevada importância quando se trata das questões que se referem a área financeira, uma vez que em sua estrutura organizacional possui um Área de Negócio própria destinada especificamente a esta finalidade.

As Unidades Organizacionais de Contabilidade e de Relacionamento com Investidores são responsáveis pela elaboração, edição e coordenação geral do Relatório Anual de Análise Financeira e Demonstrações Contábeis. Neste são apresentadas informações anuais consolidadas que se referem tanto a uma análise financeira quanto contábil das atividades desempenhadas pela Petrobras.

Segundo Petrobras (2006b), a análise financeira é destacada através dos seguintes indicadores:

- resultados por área de negócio;
- receita operacional do sistema Petrobras;
- despesas e receitas financeiras;
- estoques;
- contas petróleo e álcool;
- investimentos;
- endividamento;
- valor adicionado; e

- patrimônio líquido e dividendo.
- Já as demonstrações contábeis são destacadas pelos indicadores seguintes:
- Balanço patrimonial;
 - Demonstração do resultado;
 - Demonstração das origens e aplicações de recursos;
 - Demonstração das mutações do patrimônio líquido (da controladora);
 - Demonstração do fluxo de caixa;
 - Demonstração do valor adicionado;
 - Demonstração da segmentação de negócios; e
 - Balanço social.

Aqui cabe salientar a demonstração contábil com respeito a questão social – balanço social corporativo – se apresenta divulgada com base no modelo desenvolvido pelo IBASE. Este possui os seguintes itens e subitens que estão destacados no quadro 07, a seguir.

Nº	INDICADOR / INFORMAÇÃO	ITENS TRATADOS
1	Indicadores Sociais Internos	Alimentação
		Encargos sociais compulsórios
		Previdência privada
		Saúde
		Segurança e saúde no trabalho
		Educação
		Cultura
		Capacitação e desenvolvimento profissional
		Creches ou auxílio-creche
		Participação nos lucros ou resultados
		Outros
2	Indicadores Sociais Externos	Educação
		Cultura
		Saúde e saneamento
		Esporte
		Combate à fome e segurança alimentar
		Outros
		Total das contribuições para a sociedade
		Tributos (excluídos encargos sociais)
3	Indicadores Ambientais	Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa
		Investimentos em programas e/ou projetos externos

4	Indicadores do Corpo Funcional	Nº de empregados (as) ao final do período
		Nº de admissões durante o período
		Nº de empregados (as) terceirizados (as)
		Nº de estagiários (as)
		Nº de empregados (as) acima de 45 anos
		Nº de mulheres que trabalham na empresa
		% de cargos de chefia ocupados por mulheres
		Nº de negros (as) que trabalham na empresa
		% de cargos de chefia ocupados por negros (as)
		Nº de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais
5	Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa
		Número total de acidentes de trabalho
		Definição dos projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa
		Definição quanto aos padrões de segurança e salubridade no ambiente trabalho
		Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos (as) trabalhadores (as), que a empresa deve seguir
		Quem é contemplado pela previdência privada
		Quem é contemplado na participação dos lucros ou resultados
		Nível de exigência na seleção dos fornecedores, quanto aos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental que deverão ser adotados pela empresa
		Organização quanto à participação de empregados (as) em programas organizará de trabalho voluntário
		Número total de reclamações e críticas de consumidores (as)
		% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas
		Valor adicionado consolidado total a distribuir
		Distribuição do Valor Adicionado Consolidado (DVA)

Quadro 07: Itens que compõem o Balanço Social Corporativo Petrobras (Petrobras, 2006b)

Mediante os itens apresentados no quadro acima, são divulgados pela empresa as informações contábeis referentes aos dois últimos anos consolidados. Ainda são destacadas as bases de cálculo referentes a receita líquida, ao resultado operacional e a folha de pagamento bruta..

Com a base de cálculo são utilizadas informações do percentual sobre a folha de pagamento bruta e sobre a receita líquida para os indicadores sociais internos. Para os indicadores sociais externos e para os ambientais são considerados os percentuais sobre a receita operacional e sobre a receita líquida.

Como exemplificação, no que diz respeito às informações constantes do Balanço Social apresentado pela Empresa objeto do estudo de caso, foram investidos, ao longo do ano de 2005, tomando-se como base de cálculo a receita líquida obtida pela empresa, os percentuais de 4.96%, 0.35% e 0.93% , respectivamente em projetos sociais internos, indicadores sociais externos e em meio ambiente.

4 ANÁLISE DA UNIDADE ORGANIZACIONAL DE ENGENHARIA

O capítulo anterior ressaltou as práticas de gestão de caráter corporativo empreendidas pela Empresas, que são desenvolvidas em nível estratégico e que garantem a esta uma busca e conseqüente preocupação com as questões socialmente responsáveis. No presente capítulo serão apresentadas as respectivas práticas de gestão aplicadas que se referem a Unidade Organizacional da Petrobras objeto do Estudo de Caso – a Engenharia.

O estudo das práticas utilizadas pela Engenharia permitirá qualificá-la, enquanto Unidade Organizacional que presta serviços para a estrutura a que pertence, quanto a sua atitude socialmente responsável, o que estará contribuindo para uma consolidação corporativa da Companhia.

Este capítulo estará orientado no sentido de apresentar os seguintes itens:

- a Unidade Organizacional;
- as principais práticas de gestão que contribuem para a responsabilidade social da Unidade; e
- a análise do caso e a discussão dos resultados encontrados.

4.1 A UNIDADE ORGANIZACIONAL DA ENGENHARIA

A Engenharia foi criada em maio de 1972 com o nome de Serviço de Engenharia (SEGEN), tendo seu nome original alterado em 2000 quando houve revisão do organograma da empresa. Atualmente, se constitui em uma Unidade Organizacional, que se apresenta vinculada à Diretoria de Serviços da Petrobras.

A Engenharia possui corpo técnico próprio com a finalidade de implementar projetos pelas 5 regiões do Brasil, prestando serviços para as Áreas de Negócios ou Empresas em parceria com a *Holding*, implementando empreendimentos nas áreas de Abastecimento (Refino, Transporte Dutoviário e Petroquímica), Exploração e Produção (E&P), Gás e Energia (G&E) e Transporte Marítimo para as Áreas de Negócios da Empresa.

Assim como a Petrobras, a Engenharia possui sua Missão e Visão – ambas alinhadas com as versões corporativas – além de Finalidade, Valores e Comportamentos próprios, desenvolvidos de acordo com sua proposta de atuação junto a seus clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

A figura 32 apresenta a Missão, a Visão e as Estratégias da Engenharia.

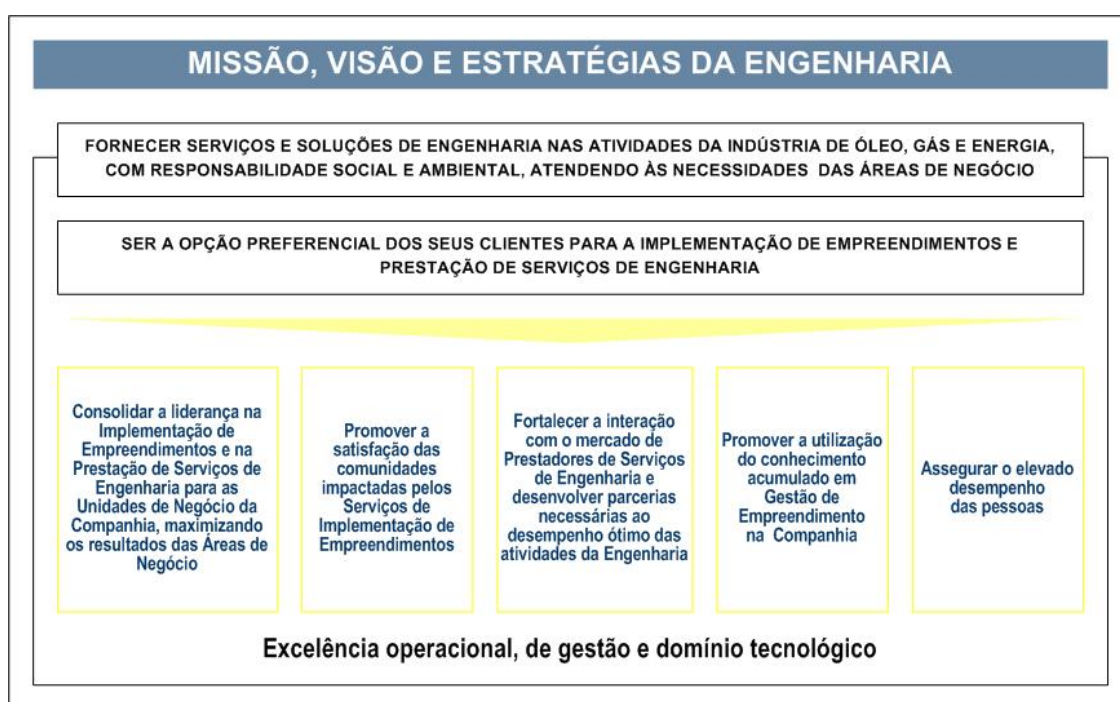


Figura 32: Missão, Visão e Estratégias da Engenharia (Petrobras, 2006g)

A estrutura organizacional da Engenharia apresenta-se dividida em 6 áreas, como é possível observar na figura 33, são elas:

- Implementação de Empreendimentos para E&P e Transporte Marítimo (IEEPTM);
- Implementação de Empreendimentos para Abastecimento (IEABAST);
- Implementação de Empreendimentos para Transporte Dutoviário, Gás e Energia (IETEG);
- Apoio à Gestão (AG);
- Serviços de Logística (SL); e

- Recursos Humanos (RH).

Cada uma destas áreas supracitadas apresenta subáreas que se apresentam organizadas em gerências setoriais, as quais serão responsáveis – na ponta do processo – pelo planejamento, execução e controle das atividades da Engenharia.

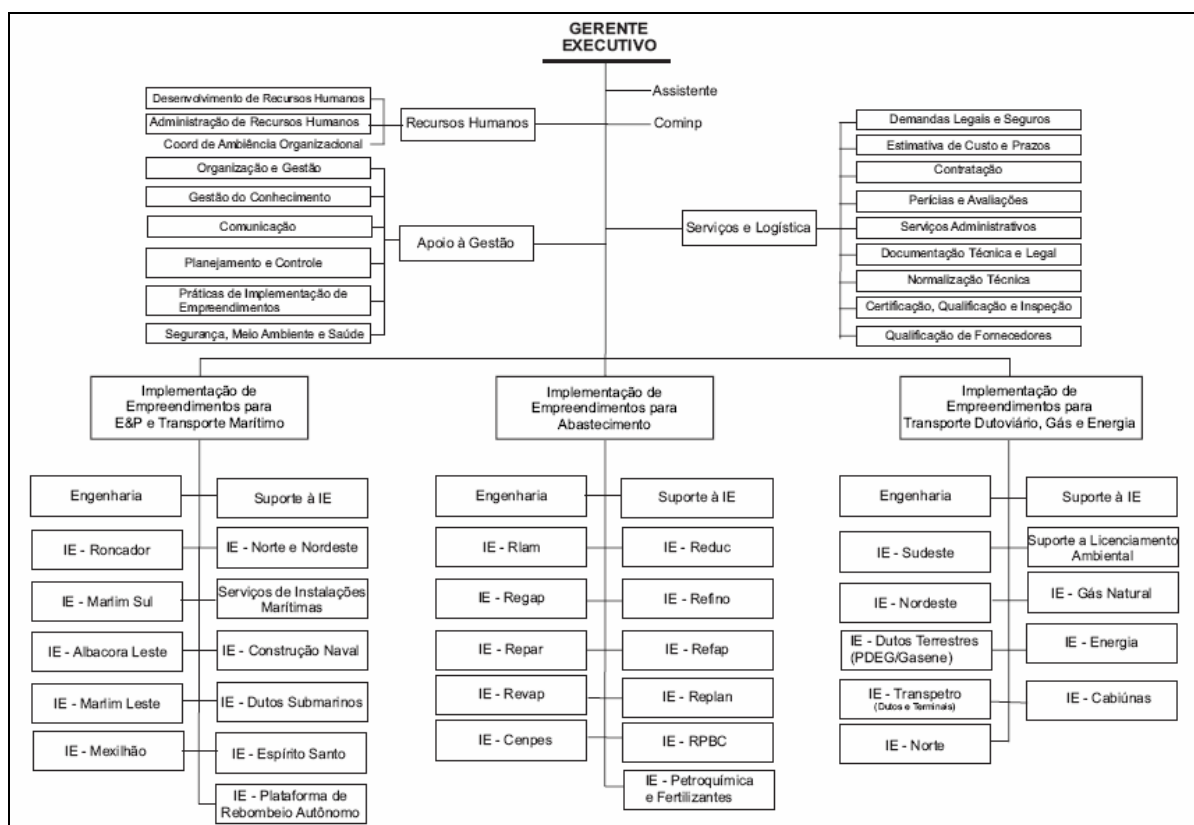


Figura 33: Estrutura Organizacional da Engenharia (Petrobras, 2006g)

A Engenharia apresenta uma atuação em 3 áreas distintas: Gestão da Engenharia, Implementação de Empreendimentos e Prestação de Serviços de Engenharia.

A Gestão da Engenharia atua em 12 linhas diferentes, as quais devem suportar todos os processos desenvolvidos pela Unidade em questão, são elas:

- Gestão estratégica: pautada basicamente nos fundamentos do PNQ e no SGI (composto pelos Sistemas de Gestão ISO 9001:2000, ISO 14001 e OHSAS 18001);
- Organização e Gestão: conta com o desenvolvimento da gestão estratégica, o desenvolvimento de estruturas organizacionais, a Avaliação e Melhoria da Qualidade da Gestão (AQG), avaliação de conformidade da gestão, pesquisas de satisfação com os clientes internos e externos da Engenharia e pesquisa de imagem da Engenharia;
- Práticas de Implementação de Empreendimentos: desenvolve a identificação e disseminação de melhores práticas, a coordenação do Programa de auditorias de

QSMS (internas e nas contratadas) e desenvolvimento ou atualização da documentação de QSMS;

- Planejamento e Controle: executa o assessoramento em atividades de planejamento e controle, apura e consolida indicadores da Engenharia, elabora o Programa de Dispêndios Globais (PDG), elabora a Previsão Orçamentária (PAN), consolida a carteira de Projetos da Engenharia e treina em atividades de planejamento e controle;
- Comunicação: exerce a gestão da demanda de comunicação, a comunicação interna, o “Fale Conosco” da Engenharia, realiza eventos, promove patrocínios, feiras e exposições, cria e produz demandas de comunicação, implementa a Responsabilidade Social na Engenharia, identifica necessidades e implementa a Responsabilidade Social em comunidades, faz assessoria de imprensa, gerencia a comunicação de crise e controla os veículos de divulgação interna;
- Segurança, Meio Ambiente e Saúde: desenvolve Diretrizes, Programas e Procedimentos e seus respectivos desdobramentos e atualizações, presta consultoria e assessoramento técnico em SMS, realiza auditorias em SMS, verifica e monitora os indicadores de SMS e promove o reconhecimento em QSMS;
- Recursos Humanos: administra os recursos humanos, planeja e aloca o efetivo, realiza a promoção e avanço de nível, realiza a ambiência organizacional, desenvolve os recursos humanos e realiza a gestão de recursos humanos;
- Gestão do Conhecimento: realiza o processo de atualização do MAGES;
- Documentação Técnica e Legal: realiza a assessoria e tratamento de documentação técnica e legal, faz a gestão de documentos de Projeto e do sistema normativa, trata tecnicamente e administra o acervo e faz o atendimento ao usuário;
- Qualificação de Fornecedores: realiza a avaliação de fornecedores;
- Contratação: elabora e faz a manutenção de procedimentos e padrões de contratação, realiza assessoria em contratos e em contratações, suprimento de bens e materiais e tributos, participa do processo de contratação no limite de competências de diretor e diretoria executiva, promove a articulação institucional, capacita em contratação, gerência e fiscalização de contratos e acompanha auditorias externas; e
- Demandas Legais e Seguros: fornece assessoria em demandas legais e tratamento de riscos e apoio administrativo de serviços.

Os empreendimentos implementados pela Engenharia apresentam-se divididos na fase de pré-implementação, pós-implementação e na implementação propriamente dita.

A pré-implementação é a fase em que fica configurada a identificação da necessidade de se empreender um novo projeto, onde são consideradas questões iniciais como um Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA) e a definição de uma estratégia de implementação por determinada Unidade Organizacional. Esta fase ainda é constituída pela identificação de necessidades e/ou oportunidades, elaboração de um Projeto Conceitual, Bases de Projeto e Projeto Básico.

Já a fase de implementação do Empreendimento é constituída por um conjunto de tarefas que buscam proporcionar a fase de construção e montagem, além da entrada em operação das instalações. Estas tarefas possuem caráter gerencial, técnico e administrativo-financeiro.

A fase de pós-implementação ocorre ao final da fase de implementação, quando a instalação já está pronta para operar.

A Engenharia vem gerenciando no decorrer dos anos obras das mais importantes já empreendidas no Brasil, tais como:

- construção de plataformas fixas e flutuantes;
- construção de refinarias;
- obras de terminais marítimos;
- lançamento de milhares de dutos no mar e em terra; e
- outras que se referem a sua atuação *offshore*.

Na Prestação de Serviços, a Engenharia assume uma posição estratégica na implementação de empreendimentos para as Áreas de Negócios da *Holding* e para as Unidades de Implementação de Empreendimentos, podendo ainda atender à demandas de terceiros, caso necessário.

De acordo com Petrobras (2006h), quando estabelecida uma solicitação de serviços inicia-se o processo com o planejamento dos serviços a serem prestados considerando a eventual necessidade de interação com o mercado de prestadores de serviço de engenharia e o desenvolvimento das parcerias necessárias ao desempenho das atividades da Engenharia. Este processo é finalizado com uma avaliação dos serviços prestados visando à identificação de oportunidades de melhoria e o registro de boas práticas. Seus resultados são representados pelos indicadores de desempenho relacionados ao cumprimento de prazo do serviço prestado e de satisfação do cliente, entre outros que podem ser acordados com o cliente.

Neste sentido, a Engenharia está estruturada de forma a possibilitar apoiar a companhia através dos seguintes serviços:

- Elaboração de estudos técnicos e Projeto Conceitual;

- Elaboração de Projetos de Engenharia Básica;
- Elaboração de Projeto Executivo;
- Fiscalização de Projetos de Engenharia;
- Assistência Técnica e Consultoria;
- Elaboração de Estudos Ambientais;
- Execução de Serviços de Instalações Marítimas;
- Normalização Técnica;
- Estimativa de Custo de Investimentos;
- Realização de Perícias e Avaliações em Ativos;
- Aquisição, Processamento e Interpretação de Dados Geofísicos, entre outros;
- Coleta de dados ambientais costeiros e oceânicos;
- Qualificação e Certificação de Procedimentos e de Pessoal; e
- Assessoramento técnico em fabricação, construção e montagem.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA ENGENHARIA

Uma vez definidas as práticas que possuem caráter unicamente corporativo, por apresentarem uma característica mais robusta, estar-se-á analisando a seguir aquelas que possuem um caráter mais voltado para as unidades de negócios, empreendimentos, áreas e subáreas da Petrobras.

Neste ponto serão analisadas aquelas práticas que são, atualmente, desempenhadas pela Engenharia da Petrobras. Os principais documentos utilizados para esta avaliação foram o Manual de Gestão da Engenharia (MAGES – 2006) e o Mapa Estratégico da Engenharia, composto pelas iniciativas e indicadores, os quais possuem relação com o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido pela Unidade.

As práticas de gestão desempenhadas pela Engenharia analisadas foram:

- Sistemas de gestão: qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social;
- Critérios de excelência do PNQ;
- Indicadores ETHOS de responsabilidade social;
- Gestão de projetos; e
- *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico.

4.2.1 Sistemas de Gestão: ISO 9000:2000, ISO 14001, OHSAS 18001 e SGI

Como já discutido no capítulo segundo deste trabalho, a gestão de uma organização deve ser orientada para todos os níveis hierárquicos da mesma. Neste sentido, as empresas buscam, comumente, a implementação de sistemas de gestão que objetivam foco em qualidade, meio ambiente e saúde e segurança dos trabalhadores.

Desde 1998, a Engenharia vem trabalhando com a certificação de Sistemas de Gestão Integrados (SGI), utilizando inclusive a norma BS 8800. A partir de 2001 passou a adotar a norma OHSAS em substituição a norma BS. A figura 34 apresenta o SGI da Engenharia.

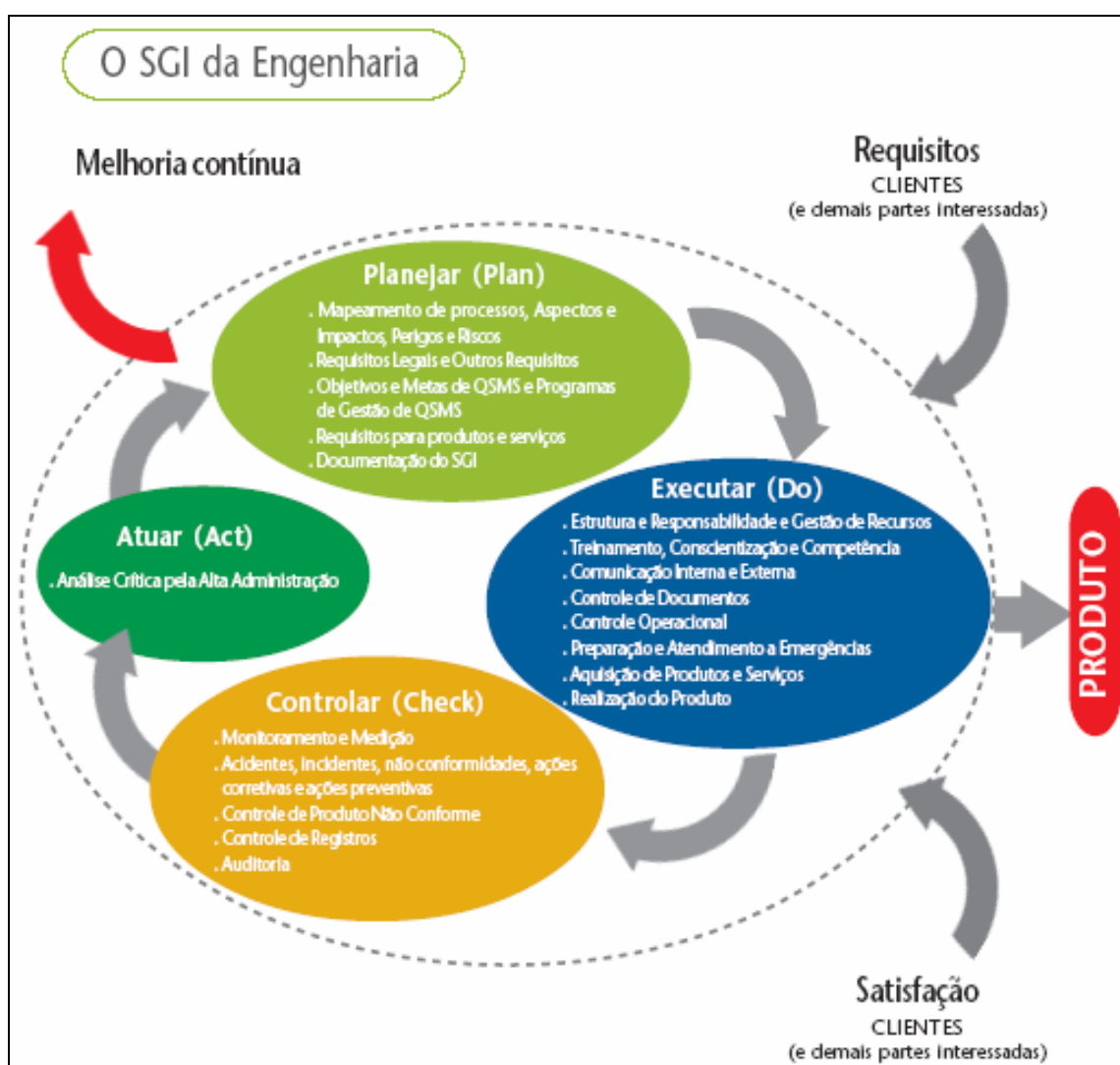


Figura 34: SGI da Engenharia (Petrobras, 2006i)

A Petrobras apresentava 66 (sessenta e seis) Unidades de Negócios, Áreas e Setores certificados com a ISO 9001, ISO 14001 e / ou OHSAS 18001, em janeiro de 2006. Essas certificações cobriam a maior parte das unidades de negócio e de serviço da Companhia no Brasil e no exterior. Dentre estas, a Engenharia está incluída e 8 de suas áreas ou setores.

De acordo com Petrobras (2006a), a Engenharia apresenta certificação com o Sistema de Gestão Integrada (SGI) para as atividades de Implementação de Empreendimentos, abrangendo as 29 (vinte e nove) Unidades de Implementação de Empreendimentos (UIE). A Unidade foi certificada pela ABNT.

A Engenharia possui sua própria Política de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, a qual busca garantir que toda a força de trabalho da Engenharia seja responsável e comprometida com a qualidade, a segurança, a proteção do meio ambiente e a saúde nas atividades de implementação de empreendimentos e prestação de serviços de engenharia para o Sistema Petrobras, que objetiva, entre outras coisas, buscar a excelência empresarial, promovendo a melhoria contínua do SGI. Esta Política está em consonância com as 15 Diretrizes de SMS preconizadas pela *Holding*.

4.2.2 Critérios de Excelência do PNQ

A Engenharia avaliam e aperfeiçoam sua gestão através de um processo chamado de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Gestão (AQG) desde 1993. Este processo é realizado baseando-se nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Desta forma, a Engenharia adotou estes Critérios como seu modelo de gestão. A figura 35 apresenta informações referentes aos Critérios de Excelência do PNQ, assim como são disponibilizadas para a Engenharia.

Na figura 35 é possível identificar na coluna posicionada à direita da mesma a discriminação dos Critérios de Excelência do PNQ.

O MAGES apresenta, para a Gestão da Engenharia na Parte 1 (Gestão Estratégica), uma subdivisão em 8 (oito) capítulos que refletem exatamente os Critérios de Excelência do PNQ: liderança, estratégia e planos, clientes, Sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

No Critério Liderança a Engenharia destaca as funções gratificadas de sua estrutura organizacional com base em sua cadeia gerencial que visa, entre outros fundamentos, atender

os requisitos das partes interessadas da mesma. Ressaltam-se ainda a estrutura fundamentada na atuação por comitês (Comitê de Gestão da Engenharia, entre outros) e a governança da Engenharia, a qual é exercida através de um Termo de Compromisso firmado entre o Gerente Executivo da presente Unidade e a Diretoria de Serviço, onde todos são acompanhados pelo Comitê de Gestão da Área de Serviços.

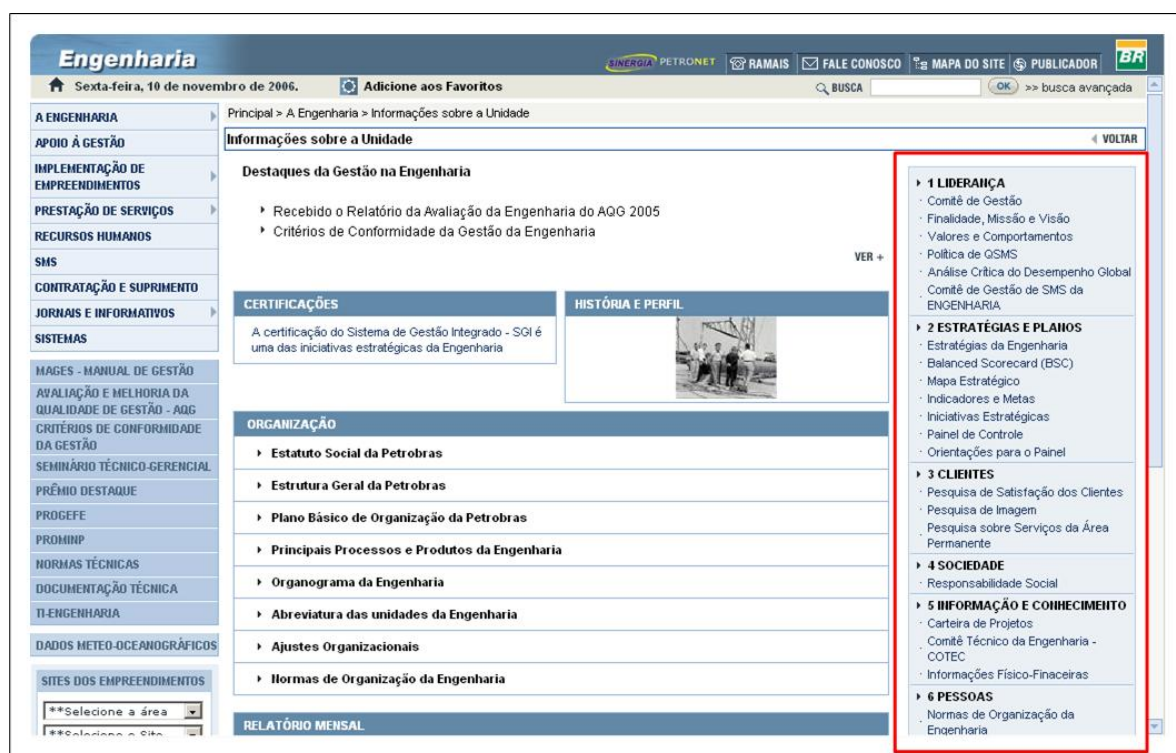


Figura 35: Critérios de Excelência do PNQ – Visualização Engenharia (Petrobras, 2006g)

No Critério Estratégia e Planos pode-se destacar o desdobramento dos mesmos, de acordo com a metodologia do BSC, em iniciativas estratégicas, configuradas como ações necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos.

Quanto aos Clientes, a Engenharia atua atendendo exclusivamente ao Sistema Petrobras, na implementação de empreendimentos, estando os mesmos segmentados nas seguintes áreas: E&P e Transporte Marítimo, Abastecimento e Transporte Dutoviário, Gás e Energia.

No Critério Sociedade é possível destacar atividades desempenhadas pela Engenharia como o Licenciamento Ambiental (apenas para os empreendimentos do IETEG), a atuação em Audiências Públicas visando expor o conteúdo dos Relatórios de Impacto Ambiental – RIMA, atuação de uma Assessoria de Imprensa da Comunicação Institucional da Petrobras para comunicar a sociedade informações referentes a produtos, processos e instalações da

Engenharia, realização de avaliações com base nos critérios do Instituto Ethos e conseqüente valorização de um relacionamento ético junto as partes interessadas (utilização do Código de Ética da Petrobras), disseminação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e a avaliação de Fornecedores segundo o Programa de gestão de fornecedores da Engenharia – o PROGEFE.

O Critério Informações e Conhecimento demonstra, entre outras coisas, a necessidade de comunicação da Engenharia, uma vez que esta atua em praticamente todo o território nacional sendo preciso disponibilização de informações em curto espaço de tempo e com elevado nível de confiabilidade, o *Benchmarking* se faz cada vez mais relevante e o desenvolvimento e preservação de seu Capital Intelectual, considerado um ativo intangível da empresa sendo classificado em capital Organizacional, Capital de Relacionamento, Capital de Domínio Tecnológico e o Capital Humano.

No Critério Pessoas são destacados o Gerenciamento de Desempenho Pessoal (GDP), o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

Em Processos destacam-se os dois principais processos que geram produtos finais para a Engenharia e que contribuem diretamente para a criação de valor para os clientes: Implementação de Empreendimentos e a Prestação de Serviços de Engenharia.

No Critério Resultados são examinados os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

4.2.3 Indicadores ETHOS de RSE

A Engenharia buscou implementar a responsabilidade social na Unidade baseando-se nos Indicadores Ethos de RSE. O desenvolvimento desta prática de gestão esteve baseada em 3 etapas, são elas:

- Etapa 1: Avaliação anual da Engenharia, através da aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que mede o desenvolvimento da gestão social considerando 7 temas – Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio

Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; e Governo e Sociedade;

- Etapa 2: Elaboração de um Plano de Ação, considerando os *gaps* encontrados nos estágios de cada tema. O plano de ação é elaborado considerando sua aplicação para toda a Engenharia, e cada empreendimento avaliado pode também realizar outras ações que considerem necessárias, considerando o desenvolvimento da gestão socialmente responsável na própria UIE. As ações são relacionadas com os respectivos responsáveis por sua implementação, bem como estabelecendo os prazos para sua implementação; e
- Etapa 3: Implementação do Plano de Ação.

A figura 36 apresenta o passo a passo a ser seguido pela Engenharia com relação a implementação dos Indicadores Ethos.

Nesta figura é possível observar que a aplicação dos indicadores Ethos representa, para a Engenharia, a primeira fase de auto-avaliação, onde a gestão de responsabilidade social se dará com a elaboração, por empreendimento, de planos de ação e que haverá uma divulgação destas etapas no Balanço Social, nos Critérios de Excelência do PNQ e no Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

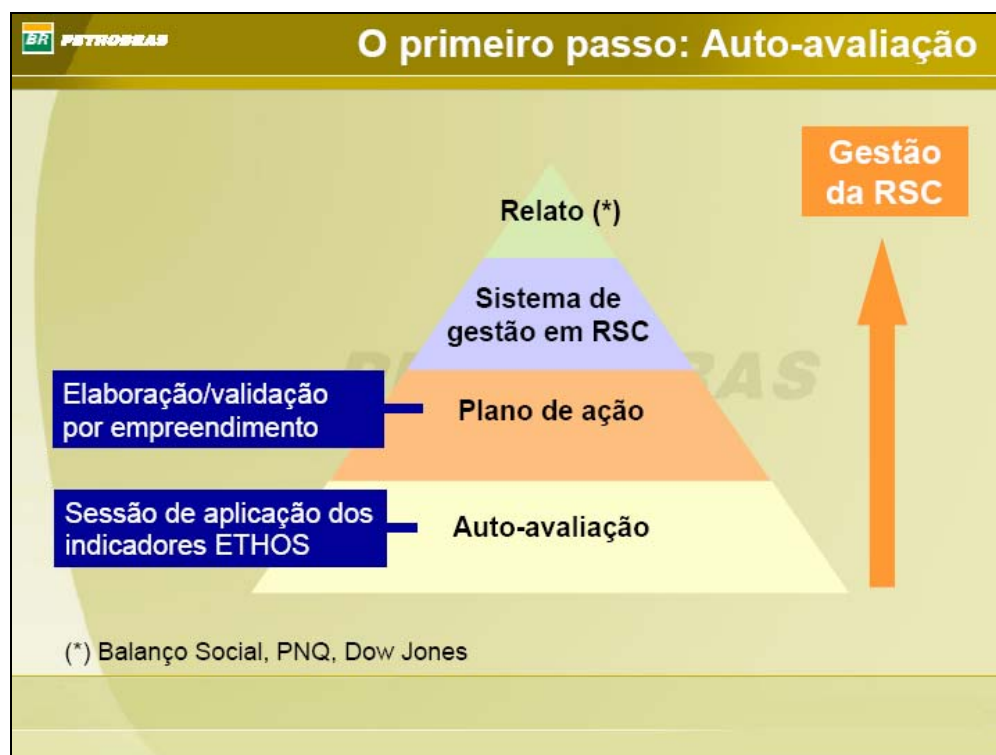


Figura 36: Primeiro passo Indicadores Ethos (Petrobras, 2006g)

No relatório divulgado referente ao ano de 2005, foram aplicados questionários em 9 empreendimentos e na sede da Engenharia com o intuito de encontrar seus resultados segundo a metodologia proposta pelo Instituto Ethos e de gerar Planos de Ação.

4.2.4 Gestão de Projetos

De acordo com o Petrobras (2006h), a gestão dos processos de implementação de empreendimentos da Engenharia está pautada na experiência de seus profissionais e em metodologias desenvolvidas por institutos mundiais especializados na gestão de projetos como o PMI e o IPA.

Atualmente, o modelo de gestão desenvolvido pelo PMI no PMBOK é uma referência para atuação da Engenharia na implementação de seus empreendimentos. Desta forma buscam atuar de acordo com as 9 áreas de conhecimento sugeridas pelo mesmo: escopo, prazo, custo, qualidade, comunicação, recursos humanos, suprimento, riscos e suprimento (figura 37).

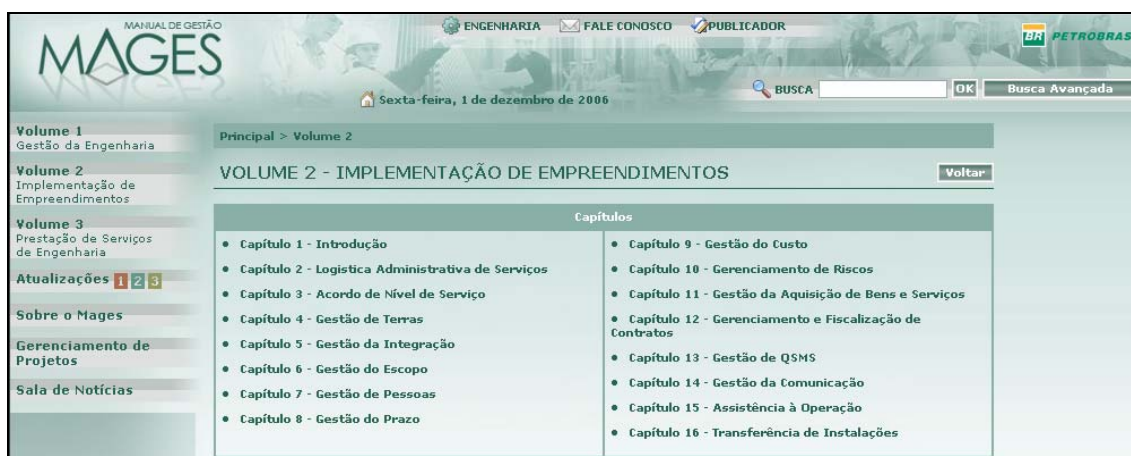


Figura 37: Aplicação da Gestão de Projeto MAGES (Petrobras, 2006h)

O PMI, em sua metodologia, demonstra uma preocupação direta com as questões sociais que define suas áreas de conhecimento, onde pode-se ressaltar a necessidade de comunicação com as partes interessadas, a relevância dos recursos humanos, a busca pela qualidade nos projetos e os riscos que um projeto pode assumir, entre outros. Este risco pode, por exemplo, estar associado a perda de vidas humanas, seja um cliente interno, seja um

cliente externo, ou até mesmo o risco de haver o despejo de determinado elemento químico no leito de um rio.

O ciclo de vida dos empreendimentos é tratado através da metodologia de *Front End Loading* (FEL) desenvolvida pelo IPA. Assim, a Engenharia pretende acompanhar seus projetos, desde a identificação de uma oportunidade, até a operação dos mesmos, passando pelas fases de projeto conceitual, projeto básico, EVTEA e execução do empreendimento.

O IPA, por questões metodológicas, pretende auxiliar as empresas na busca constante das melhores práticas no desenvolvimento de projetos. Isto, na ponta do processo, deve proporcionar um melhor retorno para a Unidade, porém com Segurança e este fato reflete uma contribuição para se alcançar a atitude socialmente responsável pretendida.

4.2.5 BSC e Mapa Estratégico da Engenharia

A Engenharia desenvolveu seu próprio *Balanced Scorecard*, onde foi considerada a estratégia de ser a melhor opção das Unidades de Negócio para a implementação de empreendimentos e prestação de serviços de engenharia. Desta forma, foi elaborado um Mapa Estratégico adequado as necessidades estratégicas da Engenharia. Neste, são tratadas as 4 perspectivas – mercado, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento – através de iniciativas estratégicas e indicadores de desempenho. A figura 38 apresenta o Mapa Estratégico da Engenharia.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a Engenharia pretende desenvolver e fortalecer competências estratégicas (Gestão de Competências), promover a preservação de conhecimento na implementação de empreendimentos (MAGES), educar e conscientizar a força de trabalho e promover ações de responsabilidade social (Responsabilidade Social), promover melhoria e ambiência organizacional (Plano de Melhoria na Ambiência) e orientar a força de trabalho para o resultado e para a satisfação do cliente (Programa Comportamental).

Na Perspectiva de Processos Internos, a Engenharia busca garantir padrões internacionais em implementação de empreendimentos e prestação de serviços de engenharia (Certificação SGI, Programa Cuidado Máximo e Plano de Melhoria de Gestão – FNQ), expandir a capacidade de realização da Engenharia e do Mercado Fornecedor Nacional (PROGEFE e PROMINP), garantir a operabilidade das instalações entregues, cumprir os prazos dos empreendimentos e os orçamentos empreendidos.

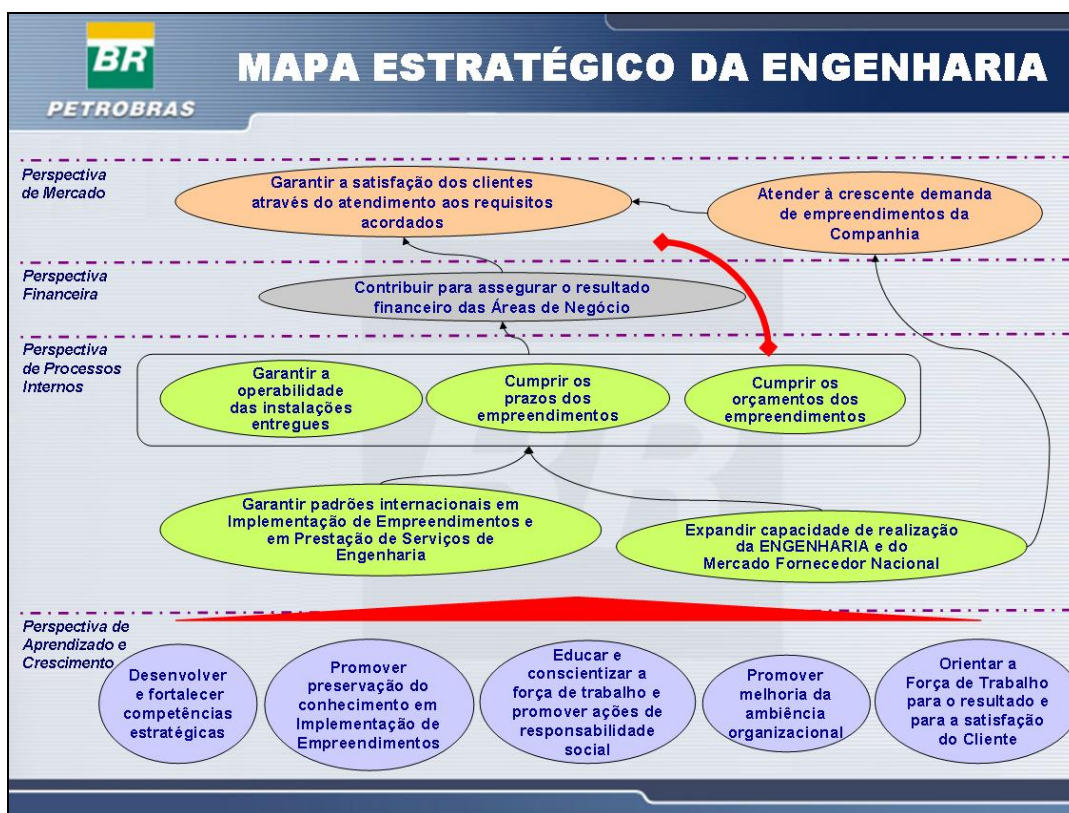


Figura 38: Mapa Estratégico da Engenharia (Petrobras, 2006g)

Na Perspectiva Financeira, a Engenharia pretende contribuir para assegurar o resultado financeiro das Áreas de Negócios.

Cabe salientar que para cada uma das atitudes retratadas nas Perspectivas existe um indicador de desempenho para que seja possível avaliar o andamento da estratégia da Engenharia. Outro ponto importante é que a Engenharia considera a importância da Responsabilidade Social na base do Mapa Estratégico, na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, denotando a conscientização da Unidade quando ao tema em estudo. A Unidade desempenha ainda uma Análise Crítica do Desempenho Global com a finalidade de avaliar o seu desempenho em termos dos objetivos estratégicos, além da necessidade de se identificar as necessidades de alteração no conjunto de iniciativas estratégicas.

4.3 ANÁLISE DO CASO

Para estudar as práticas de gestão, buscou-se uma análise transversal entre o Guia de Compatibilidade de Ferramentas (ETHOS, 2005), e o modelo de 3 níveis de tratamento social (Charnov & Montana, 1998).

Neste aspecto, as organizações podem se encontrar em 3 diferentes níveis de desenvolvimento do processo de internalização das práticas de gestão (Charnov & Montana, 1998):

- Obrigação social: supõe que as principais metas da empresa são relativas à maximização de fatores positivos econômicos e financeiros, satisfazendo, no âmbito social, somente às obrigações que lhe são impostas por lei;
- Responsabilidade social: pressupõe que a empresa possui metas sociais além das que lhe são impostas por lei. Há uma predisposição para que sejam utilizados recursos organizacionais para o desenvolvimento de projetos de bem-estar social que afetem diretamente a empresa, lhe proporcionando lucros num curto prazo; e
- Sensibilidade social: afirma que a empresa não possui apenas metas econômicas e sociais, mas que também procura se antecipar aos problemas sociais do futuro.

Com base nestes, foram elencadas as principais práticas de gestão em cada um dos referidos níveis. O desenvolvimento de cada uma destas práticas, nos diferentes níveis organizacionais de uma empresa permite analisar o estágio de desenvolvimento de uma gestão corporativa com aspecto de responsabilidade social.

Apresenta-se na figura 39 uma primeira visualização da evolução das práticas de gestão frente aos níveis propostos anteriormente.

Com esta estruturação proposta, buscou-se analisar a atitude socialmente responsável da Engenharia no que se refere a sua gestão. Foram levantadas e estudadas, individualmente, as práticas de gestão desempenhadas pela Unidade Organizacional em questão.

De certo existirão práticas de gestão voltadas para determinadas áreas e outras que apresentarão um caráter organizacional / corporativo. Isto se deve ao fato de que algumas práticas apresentam uma intenção mais tático-operacional (ISO 9000:2000, por exemplo) e outras um postura mais abrangente, tático-estratégico (Pacto Global, por exemplo).

Neste aspecto, a análise permitiu identificar as práticas de gestão de acordo com as características e níveis de aplicabilidade das mesmas. Como ressaltado anteriormente, a Engenharia constitui-se em uma Unidade Organizacional que atua como uma verdadeira

empresa que presta serviços para as diferentes Áreas de Negócios da Petrobras. E, ainda que possua uma gestão organizacional tal qual uma empresa prestadora de serviços, esta se encontra dentro de uma estrutura ainda maior e que se sobrepõe a mesma.

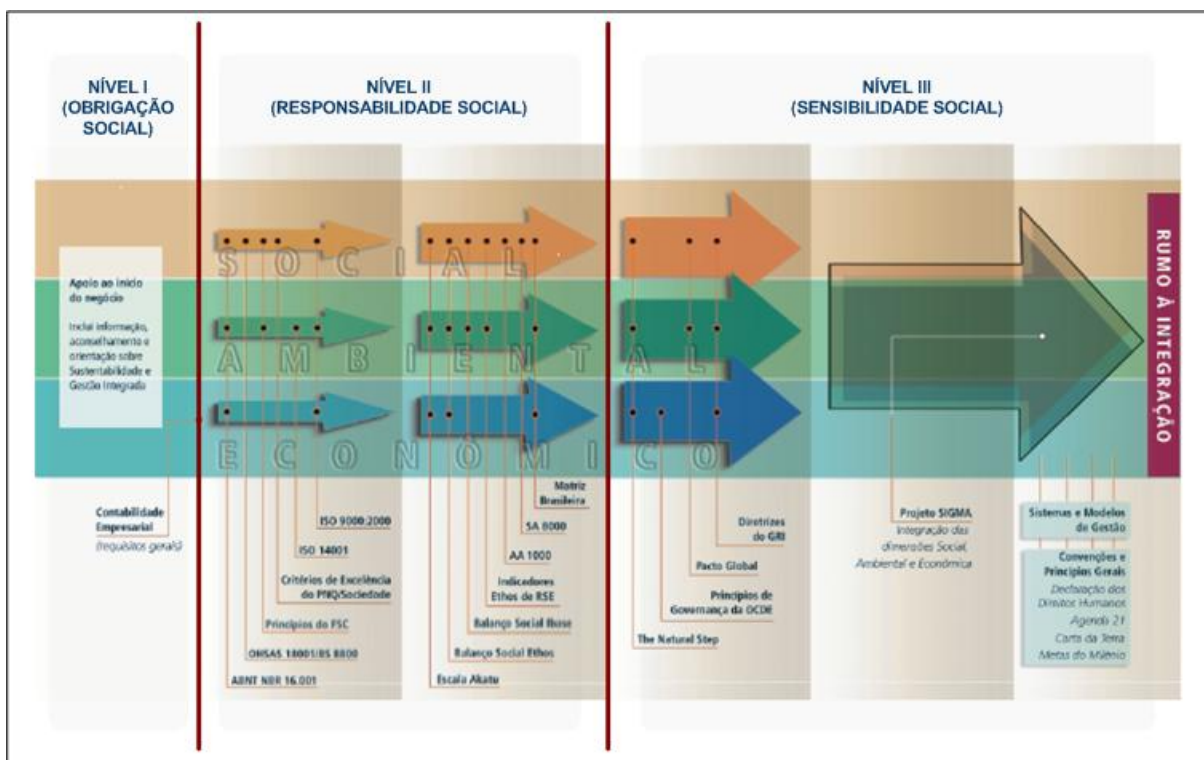


Figura 39: Níveis de Tratamento Social (adaptado de Charnov e Montana, 1998 e ETHOS, 2005)

Associando as práticas de gestão distribuídas, por nível, e aquelas desenvolvidas pela Engenharia buscou-se consolidar a figura 40 a seguir.

O primeiro Nível (Obrigação Social) corresponde, entre outras questões, ao cumprimento de questões legais que, em termos de práticas de gestão, é representado pela Contabilidade Empresarial¹⁰ e apresenta a eficiência operacional com valor para o negócio e objetivo a ser atingido.

O segundo Nível (Responsabilidade Social) objetiva uma eficiência tático-estratégica e demonstra uma preocupação da organização com as questões sociais. Neste Nível estão representadas as principais práticas de gestão, as quais aquela empresa que busca uma atitude socialmente responsável deve implementar.

¹⁰ Entende-se por “Contabilidade Empresarial” no contexto desta dissertação, a divisão do Sistema de Informação Contábil em duas grandes áreas: Legal ou Fiscal e Gerencial.

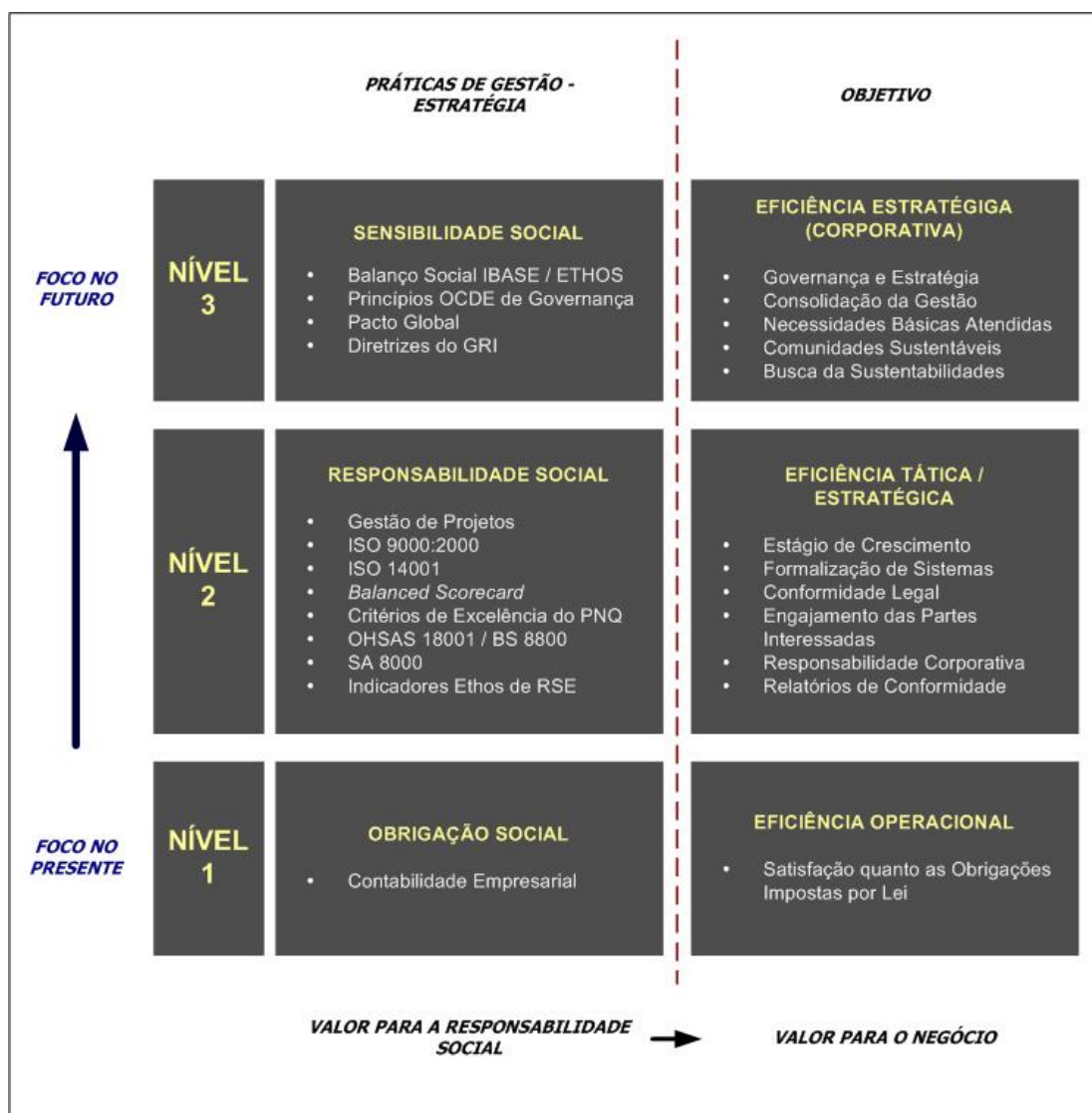


Figura 40: Níveis de Evolução Social das Práticas de Gestão e respectiva Evolução de seu Sistema

Neste aspecto, dentre as práticas apresentadas pela Engenharia foi possível distinguir aquelas que apresentam efeito na responsabilidade social de forma indireta e aquelas que estão intimamente relacionadas a mesma. As que contribuem indiretamente para a RSE são:

- Gestão de Projetos;
- ISO 9000:2000;
- ISO 14001;
- OHSAS 18001 / BS 8800;
- *Balanced Scorecard*; e
- Critérios de Excelência do PNQ.

As práticas que contribuem diretamente para a RSE são:

- SA 8000; e
- Indicadores ETHOS de RSE.

Cabe ressaltar que estas práticas podem estar implementadas em setores, áreas, subáreas, empreendimentos ou até mesmo em toda a organização, podendo tratar-se de uma demanda de caráter pontual ou até mesmo organizacional / corporativo.

O Nível 3 (Sensibilidade Social) apresenta as práticas de gestão que constituem um diferencial da organização, as quais devem ser implementadas de forma corporativa. São práticas mais robustas e que dependem direta ou indiretamente da implementação das demais ferramentas que estão contempladas nos Níveis anteriores.

As principais práticas de gestão que devem ser implementadas para compor este Nível são as seguintes:

- Balanço Social IBASE / ETHOS;
- Princípios de Governança Corporativa;
- Pacto Global; e
- Dimensões do GRI.

4.3.1 Discussão dos Resultados

A Contabilidade Empresarial, única prática de gestão que compõe o Nível 1, apresenta uma característica corporativa. Isto fica bem caracterizado quando, ao estudarmos a estrutura organizacional da Petrobras, observamos que existe uma Área de Apoio especificamente dedicada as finanças da empresa. Neste item podemos ainda destacar que a Petrobras, além de divulgar seu balanço contábil, divulga seu Balanço Social, o qual está baseado naquele proposto pelo IBASE. Portanto, podemos entender que a Engenharia desenvolve a contabilidade Empresarial, uma vez que esta prática possui uma característica *top-down*, ou seja, constitui uma atitude corporativa da Petrobras.

No Nível 2 (Responsabilidade Social), como apresentado na estrutura definida na figura 40, são destacadas práticas que contribuem diretamente e outras que contribuem indiretamente para a Responsabilidade Social. Neste Nível pode-se observar que existe uma atitude direta da Engenharia no que se refere ao desenvolvimento das práticas que compõem o mesmo. Assim, algumas observações podem ser enumeradas, são elas:

- A Engenharia apresenta-se certificada em Sistemas de Gestão (SGI) na implementação de empreendimentos, ou seja, está certificada pelas Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. E, com relação a SA 8000, já existem alguns

empreendimentos dentro da própria Engenharia que estão certificados, uma vez que exercem atividades diretamente relacionadas com esta norma;

- A Engenharia possui uma Política de SMS, a qual apresenta-se atrelada a Política Corporativa, buscando, de acordo com os Sistemas de Gestão, atender as 15 Diretrizes de SMS definidas pela corporação;
- Os Critérios de Excelência do PNQ representam é um verdadeiro Modelo de Gestão como a própria Fundação se denomina. Estes se apresentam diretamente relacionados ao Manual de Gestão da Engenharia, constituindo logo o 1º Volume e Capítulo deste, onde são definidos como o modelo de gestão estratégica da Unidade em estudo;
- Quanto aos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social, a Engenharia possui uma atitude própria, já tendo passado por 3 avaliações segundo os critérios do Instituto. A Engenharia, em 2006, foi avaliada pelos 7 temas (dimensões) obtendo seu melhor resultado. Nesta avaliação, a Unidade esteve acima da média do próprio Banco de Dados Ethos em todos os temas tratados. Este é um bom passo, considerando que a Responsabilidade Social constitui uma iniciativa estratégica da Petrobras;
- A SA 8000 não foi tratada diretamente durante a análise da Engenharia, pois não existe ainda uma política interna para que esta Norma esteja inserida no Sistema de Gestão Integrado da Unidade. Porém foi possível constatar que algumas Unidades de Implementação de Empreendimentos já apresentam-se certificadas pela Norma em questão
- Na Gestão dos Projetos, a Unidade estudada apresenta um Manual de Gestão, o qual está inteiramente aportado pelas principais metodologias referenciadas na área. Vale ressaltar que ambas definem valores intrínsecos que pretendem contribuir para a responsabilidade social;
- Já o *Balanced Scorecard* é destacado como uma estrutura corporativa, porém, para efeito deste estudo, consideramos o Mapa Estratégico desenvolvido pela própria Engenharia. Isto se deve ao fato de que neste estão contidas todas as iniciativas estratégicas, bem como os indicadores de desempenho associados a estas e todos apresentando foco nas atividades desempenhadas pela Unidade Organizacional em estudo. Neste Mapa Estratégico fica evidenciada a atitude desta com relação a responsabilidade social, porque existe uma iniciativa diretamente relacionada com a RSE, assim como um indicador de desempenho para que esta possa ser controlada. A iniciativa está alocada na perspectiva de aprendizado e crescimento, ou seja, na base

do Mapa Estratégico, o que também demonstra a relevância do tema para a Engenharia.

O Nível 3 (Sensibilidade Social) apresenta práticas de gestão de caráter único e exclusivamente estratégico e, assim que iniciou-se o estudo em questão, ficou evidenciado que estas deveriam representar uma atitude corporativa. Por conta desta característica que se optou por apresentar práticas desenvolvidas pela própria Petrobras, as quais certamente estariam, de alguma forma, “diluídas” na Engenharia, por se constituir em uma Unidade componente da estrutura organizacional da empresa.

Quando analisadas as práticas que se referem ao Nível 3 ficou caracterizada a atitude corporativa da Petrobras, pois foi possível constatar a preocupação da mesma em estar divulgando inúmeras informações organizacionais, as quais se referem a sua gestão no âmbito estratégico, tático e operacional.

Alguns relatórios como Balanço Social e Ambiental, o Relatório de Sustentabilidade CEBDS (Conselho Executivo Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), o Relatório de Análise Financeira e Demonstrações Contábeis, assim como o Plano de Negócios, foram fontes preciosas na busca de informações que fossem referência para este estudo.

No decorrer do estudo foi possível reunir as seguintes informações referentes ao Sistema Petrobras:

- O Balanço Social, com base no modelo desenvolvido pelo IBASE, é divulgado anualmente junto com os demonstrativos contábeis e financeiros da empresa.
- Atua suportada por uma estrutura organizacional, a qual foi desenvolvida para atender a critérios que buscavam uma governança corporativa segundo padrões internacionais, estando pautada na ética e na transparência junto a seus *stakeholders*;
- Figura hoje no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, passando a integrar o seletor grupo das 6 empresas brasileiras mais sustentáveis segundo o mesmo;
- Apresenta sólida Política de SMS, onde são destacadas 15 diretrizes e 79 requisitos. Estes são suportados por uma estrutura de Gestão de SMS, a qual atende, também, aos padrões de governança corporativa;
- Desde 2003 passou a desenvolver os 10 Princípios propostos pelo Pacto Global, criando, em 2004, um Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental;
- Divulga seu Balanço Social desde 1988;
- Desde 2003 desenvolve um modelo integrador a partir dos principais indicadores de responsabilidade social corporativos nacionais e internacionais tais como GRI, IBASE, ETHOS, IBP, CEBDS e DJSI.

Todas essas informações, que se referem ao 3º Nível do Modelo proposto, constituem uma referência para a Engenharia na busca pela gestão com foco na responsabilidade social. E, como a mesma pertence a estrutura maior da empresa, estas ações desempenhadas no âmbito corporativo acabam por englobar a própria Unidade Organizacional de Engenharia.

5 CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como principal objetivo a análise da Engenharia da Petrobras quanto a atitude que a mesma vem exercendo, ao longo de mais de 30 anos de atividades realizadas, no sentido de atender a um compromisso com a gestão da responsabilidade social.

Verificou-se que as práticas de responsabilidade social executadas por uma organização devem, a cima de tudo, direcionar a mesma para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, as quais podem impactar ou serem impactadas por atividades que venham a empreender.

O estudo permitiu observar que a real atuação da Engenharia quanto a práticas de gestão que se relacionem com a responsabilidade social promove um diferencial estratégico mediante os negócios da Companhia como um todo, uma vez que representam atuação direta na implementação de empreendimentos.

As práticas desenvolvidas em nível corporativo pela Petrobras foram apresentadas no capítulo 3 deste trabalho e o autor convencionou chamá-las de “Práticas *Top-down*”, pois, por apresentarem uma característica mais ampla, precisam ser implementadas nos níveis mais altos da organização e, assim, as Unidades que compõem a mesma são englobadas por tais práticas. A implementação destas se mostra bem mais robusta, proporcionando uma eficiência puramente estratégica para a empresa como um todo, assim como ressaltado no Modelo.

Para que a Petrobras pudesse implementar as práticas que possibilitam eficiência estratégica – garantindo sua aplicabilidade –, as Unidades que compõem o Plano Corporativo da empresa necessitariam ter implantadas práticas de caráter tático-operacional. Como estão desenvolvidas nas Unidades de Negócios ou Organizacionais (Engenharia, por exemplo), são

mais pontuais, menos robustas e apresentam-se desenvolvidas de acordo com a natureza das atividades exercidas pelas mesmas, podem ser chamadas de “Práticas *Bottom-up*”.

No entanto, existem práticas de gestão que apresentam ambas as características, que, embora possuam um direcionamento da companhia de forma global, também precisam ser desenvolvidas mais particularmente nas Unidades Organizacionais.

A responsabilidade social corporativa precisa ser medida através de metas, ações, estratégias e formas de medir resultados, devendo ainda considerar que a estrutura organizacional deve estar de acordo com a estratégia corporativa. Estes fatos puderam ser observados na própria Engenharia, uma vez que a sua Missão, assim como a corporativa – apresenta-se pautada na responsabilidade social e ambiental, além da utilização de práticas como SGI e BSC, os quais destinam especial atenção as questões sociais da Unidade.

Com relação aos resultados identificados e discutidos na presente dissertação (níveis de responsabilidade social), cumpre ressaltar que se faz necessário estabelecer uma relação entre o porte da organização e o aporte de recursos disponibilizados para investimentos em projetos sociais.

5.2 DISCUSSÃO DAS QUESTÕES PROPOSTAS

O presente estudo esteve pautado em objetivos, os quais deveriam atingidos, assim como em questões que deveriam ser respondidas. Neste sentido, seguem abaixo as questões enumeradas no capítulo 1º e as respectivas respostas para as mesmas.

Através da pesquisa desenvolvida nesta dissertação, foi possível a identificação das práticas de gestão adotadas pela companhia e também implementadas no nível da sua Unidade Organizacional – a Engenharia – objeto do estudo de caso. Dentre as práticas adotadas pela Engenharia identificou-se, particularmente, como contribuintes para a gestão socialmente responsável as seguintes práticas:

- ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade);
- ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental);
- OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional);
- SA 8000 (Norma com aplicação direta na Responsabilidade Social);
- Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social;
- Critérios de Excelência do PNQ;

- Gestão de Projetos (metodologias do PMI e IPA); e
- *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico.

Todas estas práticas de gestão encontram-se desenvolvidas especificamente na Engenharia, a qual uma atitude particular, ainda que pertencendo a estrutura organizacional da Petrobras, no que se refere a responsabilidade social. As práticas de gestão que puderam ser identificadas demonstram que a Unidade contribui diretamente para a estratégia corporativa da empresa e que a sua atuação frente as questões que se referem a gestão socialmente responsável mostra-se estruturada e aderente, quando se considera a postura esperada pelo mercado frente as questões sociais.

No que diz respeito a possibilidade de se estabelecer uma relação entre as práticas de gestão e o nível de abordagem focando a responsabilidade social, a partir das metas “sociais” objetivadas pela empresa, foi possível verificar que a Unidade Organizacional de Engenharia se apresenta no Nível que podemos chamar de responsabilidade social uma vez que suas metas conduzem a um efetivo resultado.

Esta questão pode ser observada nas figuras 39 e 40, uma vez que a Engenharia vem desempenhando as principais práticas de gestão sugeridas pelo Instituto Ethos. Cabe ressaltar que o nível superior de sensibilidade social somente poderia ser alcançado caso a Unidade desenvolvesse práticas de gestão de caráter corporativo. Porém estas são práticas desenvolvidas apenas pela *Holding* em toda a sua estrutura organizacional e que, para efeito deste estudo, optou-se por considerar que são práticas que não pertencem diretamente a Engenharia.

5.3 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

As recomendações de trabalhos futuros são referências do autor à temas, assuntos e/ou problemas que puderam ser encontrados, observados e, até por vezes, analisados, mas que não faziam parte do escopo definido para este trabalho.

Entre os assuntos mais relevantes podemos citar os seguintes:

- *Análise dos stakeholders*: para que haja uma integração entre as práticas de gestão e o conceito que constata uma atitude socialmente responsável é fundamental que exista, por parte de uma organização, uma análise de como a mesma trata as partes interessadas. Neste sentido seria preciso desenvolver um estudo quanto a real

aplicação do conceito junto àqueles que verdadeiramente impactam ou são impactados pelas atividades da Engenharia;

- Desenvolvimento Sustentável: a estrutura destacada nas figuras 39 e 40 deste estudo sugere a base para que seja desenvolvida uma nova estrutura com características semelhantes, porém com foco na sustentabilidade (níveis de sustentabilidade), uma vez que as práticas de responsabilidade social contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável;
- Aprofundamento do estudo realizado visando analisar cada prática de gestão destacada nesta dissertação de forma a proporcionar uma melhoria para o desenvolvimento da gestão socialmente responsável na Engenharia e conseqüentemente na própria Petrobras.

Espera-se que esta dissertação possa ter contribuído com o entendimento da necessidade de se implementar práticas de gestão com contribuição para a responsabilidade social, as quais podem contribuir diretamente para o incremento do desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000: Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro, 2000.

ALMEIDA, Fernando. **As empresas e o risco de falência**. Gazeta Mercantil – São Paulo, p. A-3. Disponível em: <http://www.cebds.com>. Acesso em 03.01.2005.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2002.

BEIRÃO, Gabriela. **Fundamentos de gestão**. Apresentação ao Mestrado em Gestão da Informação. Universidade do Porto. Faculdade de Engenharia. 2004. Disponível em: http://paginas.fe.up.pt/~gbeirao/files/MGI_2004_05/pdf/Aula1_MGI_FG_Introducao.pdf. Acesso em: 09.04.2006.

BORGES, Robinson. **Estatal sobe no ranking de ética e transparência**. Valor Econômico - SP – 21/02/2006 – Edição nº 1455. Disponível em <http://www.management-rating.com/archivo/20060221%20Valor%20Online.pdf>. Acesso em 08.10.2006.

CARPINETTI, Luiz C. R. **Proposta de um Modelo Conceitual para Desdobramento de Melhorias Estratégicas**. Revista Gestão e Produção. São Paulo, Vol. 7 nº 1, p. 29-42, set-out / 2000.

CARVALHO, M. M. A. **Responsabilidade Social Empresarial: considerações sobre as condições de objetivação da idéia**. Workshop Responsabilidade Social Empresarial no Brasil Hoje: um balanço, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24 e 25 de abril de 2003.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CICCO, Francisco de. **A OSHAS 18001 e a Certificação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**. Disponível em <http://www.qsp.org.br>. Acesso em 24.11.2005.

COHEN, David. **Os dilemas da ética**. Revista Exame. Ano 37, nº 10, 14 mai 2003.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Londres: Capstone, 1997.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Ferramentas de Gestão**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3417&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em 30.07.2006.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Guia de Compatibilidade de Ferramentas**. São Paulo, junho de 2005.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **A Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/site/308/default.aspx>. Acesso em 25.11.2006a.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2006**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>. Acesso em 12.04.2006b.

FRAME, J. Davison. **Managing Projects in Organizations: how to make the best use of time, techniques and people**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

FREITAS, Paulo Augusto de Santos. **Proposta de Metodologia para a Melhoria Contínua: o processo e a gestão**. São Carlos, 2005. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2005.

GOMES, Patrícia Pereira Vasques; BERNARDO, André; LIMA, Gilson Brito Alves. **Princípios de Sustentabilidade: Uma Abordagem Histórica**. XXV ENEGEP Porto Alegre, RS, Brasil, 29 de Outubro a 01 de Novembro de 2005.

GOMES, Wagner Oliveira. **Gestão de Projetos: Proposta de Modelo para Implantação em Organização Híbrida com Estrutura Matricial Leve**. Campinas, 2004. 103f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2004.

GRAJEW, O. **Responsabilidade Social Empresarial**. 3º Simpósio de Responsabilidade Social Empresarial nas Américas. Rio de Janeiro, 2004.

GUSMÃO, Antônio Carlos Freitas de; MARTINI JUNIOR, Luiz Carlos de. **Gestão Ambiental na Indústria**. Editora Destaque, 2003.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas. **O Balanço Social**. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em 31.07.2006.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Atualidades no país**. Disponível na internet em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=62&IDp=2>. Acesso em 27.12.2004.

IPA. Independent Project Analysis Incorporation. **O IPA, sua metodologia, seu sistema de avaliação de projetos e seu banco de dados**. Disponível em <http://www.ipaglobal.com/index.asp>. Acesso em 08.07.2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review. Jan./Fev., 1992.

KREITLON, M. P. **A Responsabilidade Social Empresarial como Resposta Estratégica a Processos Institucionais: Um Estudo na Indústria Brasileira de Petróleo**. Workshop Responsabilidade Social Empresarial no Brasil Hoje: um balanço, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24 e 25 de abril de 2003.

LIMA, Gilson Brito Alves. **Notas de aula da disciplina Tópicos Especiais da Produção**. Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

MARTON, Rosilene. **Ética na governança corporativa e a responsabilidade social**. VI Congresso latino-americano de ética, negócios e economia. 2003.

MAUAD, Luiz G. A. e PAMPLONA, Edson de O. **ABC/ABM e BSC – Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas**. VIII Congresso Internacional de Custos. Punta Del Leste, Uruguay, 26 a 28 de novembro de 2003.

MME. Ministério de Minas e Energia. **Balanco Energético Nacional**. Disponível em http://www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do?channelId=1432. Acesso em 14.03.2006.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão e Gestor**. Disponível em: http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm. Acesso em 09.04.2006.

OLIVEIRA, Alessandro de Oliveira e; MACEDO, Maíra da Silva; FERNANDES, Rosana Lenzi. **Proposta de Implantação do Sistema de Gestão Ambiental como um Diferencial Estratégico Competitivo: Estudo de Caso PROJEMAR**. Niterói, 2005. Projeto Final (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2005a.

OLIVEIRA, Ester de Souza de. **Construção de um Modelo de Gestão nas Operações de Serviços dos Departamentos de Recursos Humanos utilizando o Gerenciamento de Processos**. Florianópolis, 2005. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005b.

PARODI, Felix. **Introdução as Melhores Práticas de Projetos**. Seminário do Centro de Projetos Latino-Americano (CLPA). 25 e 26 de julho de 2006.

PARRA, M. F. L. **Responsabilidade Corporativa: entre o social e o regulado**. Workshop Responsabilidade Social Empresarial no Brasil Hoje: um balanço, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24 e 25 de abril de 2003.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2004**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 15.12.2005.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **A Petrobras**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 28.09.2006a.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Relatório Análise Financeira e Demonstrações Contábeis 2005**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 27.09.2006b.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Plano de Negócios 2007 – 2011**. Disponível em <http://petronet.petrobras.com.br/paginadinamica.asp?grupo=245&apres=HOME>. Acesso em 21.10.2006c.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 25.09.2006d.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 08.10.2006e.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Relatório Balanço Social e Ambiental**. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>. Acesso em 15.10.2006f.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **A Engenharia da Petrobras**. Disponível em <http://www2.engenharia.petrobras.com.br/home>. Acesso em 23.10.2006g.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Manual de Gestão da Engenharia (MAGES 2006)**. Disponível em <http://www2.engenharia.petrobras.com.br/home>. Acesso em 13.10.2006h.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Sistema de Gestão Integrada (SGI) Engenharia Petrobras**. Disponível em <http://www2.engenharia.petrobras.com.br/home>. Acesso em 24.03.2006i.

PMI. Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK**. 3th. ed. Exposure Draft, Pennsylvania, 2003.

RAMALHO, Luciano da Silva; BENVENÚ, Marcela Lomonaco; RODRIGUES, Tathiana. Monnerat Sólton de Pontes; LIMA, Gilson Brito Alves. **Responsabilidade Social Empresarial: Uma Avaliação Estratégica**. X SIMPEP São Paulo, SP, Brasil, de 10 a 12 de novembro de 2003.

REGO, Mauro Lopes. **Responsabilidade Social e Serviços Sociais Autônomos**. Workshop Responsabilidade Social Empresarial no Brasil Hoje: um balanço, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24 e 25 de abril de 2003.

REIS, Gilson Mussi dos. **Uma Proposta de Indicadores de Desempenho para Unidades de Negócios: O Caso da Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR**. Florianópolis, 2005. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

RODRIGUEZ, Marthius V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SOUZA, Ricardo de et al. **A administração da fazenda**. 5. ed. São Paulo : Editora Globo, 1995.

TORRES, Arnaldo Luiz Moreira; LIMA, Gilson Brito Alves. **Governança Corporativa e Sustentabilidade**. Seminário Firjan, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VIEIRA, Thea Maria de Paiva. **Proposta de Indicadores de Sustentabilidade para o Setor de Distribuição de Combustíveis: O Caso da Petrobras Distribuidora S.A.** Niterói, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

WHITAKER, Maria do Carmo e RAMOS, José Maria Rodriguez. **A Ética e as Linhas Mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC**. VI Congresso latino-americano de ética, negócios e economia. 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

APÊNDICES

SLIDES APRESENTADOS NA DEFESA DA DISSERTAÇÃO

1

**PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

MESTRANDO:
LUCIANO DA SILVA RAMALHO

ORIENTADOR:
Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.

NITERÓI, 19 DE DEZEMBRO DE 2006.

vff PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

2

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

- O PROBLEMA DA PESQUISA
- OBJETIVOS
- DELIMITAÇÕES
- METODOLOGIA
- QUESTÕES

CAPÍTULO 2 : REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- GESTÃO
- INDICADORES DE DESEMPENHO
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

CAPÍTULOS 3: A PETROBRAS

- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
- PRÁTICAS DE GESTÃO CORPORATIVAS

CAPÍTULO 4: ESTUDO DO CASO

- APRESENTAÇÃO DA ENGENHARIA
- PRÁTICAS DE GESTÃO – ENGENHARIA
- ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO
- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

- CONSIDERAÇÕES FINAIS
- ANÁLISE DAS QUESTÕES
- RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

vff PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

3

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

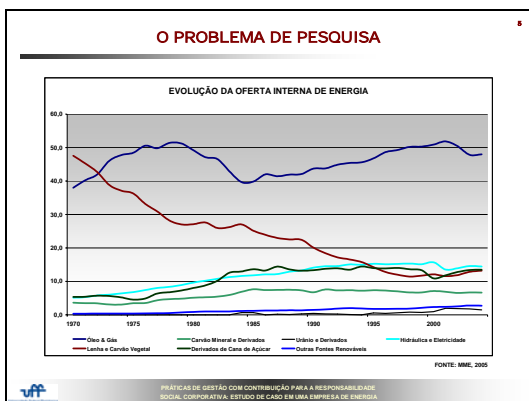
vff PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

4

O PROBLEMA DE PESQUISA

- Oferta e Demanda de Energia (Brasil e Mundo);
- Setor de Óleo & Gás;
- Impactos Ambientais e Sociais;
- Busca pela Sustentabilidade dos Negócios;
- Valor da Marca;
- Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS);
- Unidade Organizacional ENGENHARIA.

vff PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA



OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

- Apresentar uma Análise da Estratégia empreendida por uma Empresa de Energia (PETROBRAS), com a finalidade de identificar as *Práticas* de que permitam conduzir ao processo de busca da Responsabilidade Social e conseqüente sustentabilidade pela organização.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

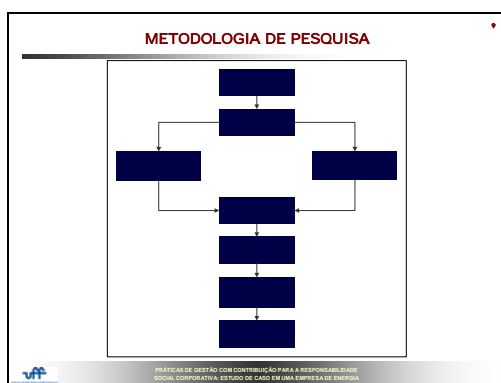
- Levantamento bibliográfico sobre as principais estratégias de gestão usadas pelas organizações;
- Análise do Plano Estratégico da Organização em estudo; e
- Identificação das principais práticas corporativas de gestão com contribuição para a responsabilidade social.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

- Estudar e apresentar conclusões que se refiram a ENGENHARIA, Unidade Organizacional que pertence a estrutura organizacional da Petrobras;
- Identificar, dentre as práticas de gestão adotadas pela Petrobras, aquelas desenvolvidas no plano das Unidades Organizacionais, dentre estas, as que apresentem contribuição para a garantia da Responsabilidade Social da empresa.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA



QUESTÕES DE ESTUDO

- Quais as Práticas de Gestão adotadas pela Unidade Organizacional da ENGENHARIA que contribuem para proporcionar aderência ao Programa Corporativo de RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL da Companhia?
- É possível o estabelecimento de uma relação entre as PRÁTICAS DE GESTÃO e o nível de RESPONSABILIDADE SOCIAL a partir das metas "sociais" objetivadas pela empresa?

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

11

Capítulo 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

12

ÁREAS ABORDADAS

- **GESTÃO**
Conceito e Práticas de Gestão (Beirão, 2004; Slack, 1999; PMI, 2002; entre outros)
- **INDICADORES DE DESEMPENHO**
Conceito e BSC (Kaplan e Norton, 1997; Kaplan e Norton, 2004; entre outros)
- **RESPONSABILIDADE SOCIAL**
Conceito e Práticas de Gestão (ETHOS, 2006; entre outros)
- **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**
Conceito e Práticas de Gestão (Almeida, 2002; Elkington, 1997; entre outros)

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

13

Capítulo 3

A PETROBRAS

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

14

A PETROBRAS

Empresa de Economia Mista, fundada em 1953, cujo acionista controlador é a União.

Atuação na Exploração, Produção, Comercialização e Transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

Mais de 150.000 funcionários

Entre as 15 Empresas de Petróleo do Mundo considerando toda a cadeia da indústria de petróleo.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

15

A PETROBRAS (MISSÃO E VISÃO)

MISSÃO

Atuar de forma segura e rentável, com **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

VISÃO 2015

A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

16

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

CRESCIMENTO — RENTABILIDADE — RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão relativa da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional.

Consolidar e ampliar as vantagens competitivas no mercado brasileiro e sul-americano de petróleo e derivados

Desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica na América do Sul

Expandir seletivamente a atuação internacional de forma integrada com os negócios da companhia

Expandir seletivamente a atuação no mercado petroquímico

Expandir a participação no mercado de biocombustíveis, liderando a produção nacional de biodiesel e ampliando a participação no negócio da etanol

Excelência operacional, em gestão, recursos humanos e tecnologia

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL

ATUAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

PRÁTICAS CORPORATIVAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Governança Corporativa;
- Índice Dow Jones de Sustentabilidade;
- Política e Diretrizes de SMS;
- Relatório Balanço Social e Ambiental;
- Pacto Global;
- GRI;
- Contabilidade Empresarial;
- Balanço Social (IBASE);
- Código de Ética Sistema Petrosbras.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

ÍNDICE DOW JONES DE SUSTENTABILIDADE

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

POLÍTICA E DIRETRIZES DE SMS

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

PACTO GLOBAL

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

CONTABILIDADE EMPRESARIAL

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

BALANÇO SOCIAL (MODELO IBASE)

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

CÓDIGO DE ÉTICA - SISTEMA PETROBRÁS

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.

Capítulo 4

ESTUDO DE CASO

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

A ENGENHARIA

Unidade Organizacional responsável pela implementação de empreendimentos, pela prestação de serviços de engenharia, pela preservação do conhecimento em implementação de empreendimentos e pela sua gestão.

Unidade Organizacional pertencente a Área de Serviços da Petrobras

Mais de 3.000 funcionários

Criada em 1972 com o nome de SEGEN, o qual foi alterado em 2000 para Engenharia

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA



MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIAS DA ENGENHARIA

FORNECER SERVIÇOS E SOLUÇÕES DE ENGENHARIA NAS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA DE ÓLEO, GÁS E ENERGIA, COM RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL, ATENDENDO AS NECESSIDADES DAS ÁREAS DE NEGÓCIO

SER A OPÇÃO PREFERENCIAL DOS SEUS CLIENTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Consolidar a liderança na implementação de Empreendimentos e na Prestação de Serviços de Engenharia para as Unidades de Negócio da Companhia, maximizando os resultados das Áreas de Negócio

Promover a satisfação das comunidades impactadas pelos Serviços de Empreendimentos

Fortalecer a interação com o mercado de Prestadores de Serviços de Engenharia e desenvolver parcerias necessárias ao desenvolvimento das atividades de Engenharia

Promover a utilização do conhecimento acumulado em Óleo de Empreendimentos na Companhia

Assegurar o pleiteio de desenvolvimento dos projetos

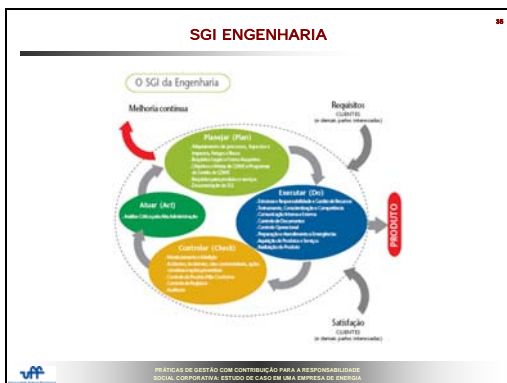
Excelência operacional, de gestão e domínio tecnológico

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

PRÁTICAS DE GESTÃO (ENGENHARIA) COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Sistema de Gestão Integrado (SGI);
- Critérios e Excelência PNQ;
- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social;
- Gestão de Projetos (PMI / IPA);
- BSC e Mapa Estratégico.

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA



CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA PNO

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.



GESTÃO DE PROJETOS - PMI

PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.



ANÁLISE DO CASO

NÍVEIS PROPOSTOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (Charnov e Montana, 1998):

- OBRIGAÇÃO SOCIAL:** supõe que as principais metas da empresa são relativas à maximização de fatores positivos econômicos e financeiros, satisfazendo, no âmbito social, somente às obrigações que lhe são impostas por lei;
- RESPONSABILIDADE SOCIAL:** pressupõe que a empresa possui metas sociais além das que lhe são impostas por lei. Há uma predisposição para que sejam utilizados recursos organizacionais para o desenvolvimento de projetos de bem-estar social que afetem diretamente a empresa, lhe proporcionando lucros num curto prazo; e
- SENSIBILIDADE SOCIAL:** afirma que a empresa não possui apenas metas econômicas e sociais, mas que também procura se **antecipar aos problemas sociais do futuro.**

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

ANÁLISE DO CASO

GUIA DE COMPATIBILIDADE

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

ANÁLISE DO CASO

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

CONSOLIDAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

Capítulo 5

CONCLUSÕES

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- As práticas desenvolvidas em nível corporativo pela Petrobras convencionou-se chamar de “Práticas *Top-down*”, pois, por apresentarem uma característica mais ampla, necessitam de uma estrutura mais robusta, acarretando uma eficiência puramente estratégica à organização;
- Para que a Petrobras pudesse implementar as práticas que possibilitam eficiência estratégica – garantindo sua aplicabilidade –, as Unidades que compõem o Plano Corporativo da empresa necessitariam ter implantadas práticas de caráter tático-operacional. Como estão desenvolvidas nas Unidades Organizacionais (Engenharia, por exemplo), são mais pontuais, menos robustas e são implementadas de acordo com a natureza das atividades exercidas pelas mesmas, podendo ser chamadas de “Práticas *Bottom-up*”

UFPA
PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

ANÁLISE DAS QUESTÕES

47

Dentre as práticas adotadas pela Engenharia identificou-se, particularmente como contribuintes para a gestão socialmente responsável, as seguintes práticas:

- ISO 9000;
- ISO 14001;
- OHSAS 18001;
- SA 8000;
- Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social;
- Critérios de Excelência do PNQ;
- Gestão de Projetos (Metodologias do PMI e IPA); e
- *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico.

Todas estas Práticas de Gestão encontram-se alocadas no nível de evolução social que convencionou-se chamar de Responsabilidade Social.



PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

48

- **ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS:** para que haja uma integração entre as práticas de gestão e o conceito que constata uma atitude socialmente responsável é fundamental que exista, por parte de uma organização, uma análise de como a mesma trata as partes interessadas;
- **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:** a estrutura que consolida as práticas de gestão sugere a base para que seja desenvolvida uma nova estrutura com características semelhantes, porém com foco na sustentabilidade (níveis de sustentabilidade), uma vez que as práticas de responsabilidade social contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável;
- **APROFUNDAMENTO DO ESTUDO REALIZADO:** analisar cada prática de gestão destacada nesta dissertação de forma a proporcionar uma melhoria para o desenvolvimento da gestão socialmente responsável na Engenharia e consequentemente na própria Petrobras.



PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

OBRIGADO!!

49



PRÁTICAS DE GESTÃO COM CONTRIBUIÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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