

JANICE HELENA DE OLIVEIRA DIAS

**O COMITÊ DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UMA
ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL NA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social.

Orientador:
Prof^ª. Claude Adélia Moema Jeanne Cohen, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

JANICE HELENA DE OLIVEIRA DIAS

**O COMITÊ DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UMA
ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL NA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social.

Aprovado em 28 de julho de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Claude Adélia Moema Jeanne Cohen, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof^ª. Valeria Gonçalves da Vinha, D.Sc.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho

À Valentina, minha mãe, e a Jurema e Maria Cândida (*in memoriam*), minhas irmãs. Três mulheres que me ensinaram a ter sonhos e acreditar que é possível transformá-los em realidade.

Aos meus três amores: Silvio, meu marido e companheiro de sempre, e às minhas filhas, permitindo-me aqui parafrasear Nando Reis, pois o mundo não seria tão bom se não fossem a Joana e a Maíra.

AGRADECIMENTOS

À Wilson Santarosa, Gerente Executivo de Comunicação Institucional e Luis Fernando Nery, Gerente de Responsabilidade Social, pela oportunidade deste aprendizado.

Aos amigos de trabalho da Gerência de Responsabilidade Social pela troca de experiências promovida pelo convívio diário de tantos anos.

Aos colegas de mestrado pela construção coletiva durante o período em que convivemos em sala de aula, especialmente Sandra Pedroso.

À Ana Carla Ferreira, Ana Paula Grether, Evalda Maciel, Janete Ribeiro da Mota, Marcos André Costa, Maíra Dias, Michelle Ferreti, Milton Santana, Silvio Dias e Sue Wolter pelas incansáveis contribuições em momentos diferentes e igualmente importantes para a elaboração deste trabalho.

Aos Mestres Osvaldo Quelhas e Claude Cohen por terem tornado possível esta caminhada contribuindo com seus saberes.

RESUMO

O presente trabalho buscou investigar as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, que contribuíram para o aprimoramento da gestão da responsabilidade social da Petrobras, como foram acompanhadas e como pretendeu o Comitê sensibilizar a força de trabalho da Empresa para promover uma gestão socialmente responsável. A bibliografia pesquisada permitiu conhecer os diferentes conceitos e visões acerca da responsabilidade social e como esta prática agrega valor às empresas. Assim, pretendeu-se oportunizar o conhecimento de um modo de gestão que procura contribuir para mudanças de atitudes, comportamentos e padrões em direção à ética e à co-responsabilidade no mundo dos negócios e para o aprofundamento da discussão da responsabilidade social empresarial. O estudo de caso realizado permitiu conhecer como o Comitê de Gestão da Responsabilidade Social está incorporado à Governança Corporativa, observar através das atas quais os temas debatidos, quais as proposições apresentadas e efetivamente implementadas, e ainda quais os indicadores que permitiram acompanhar o desempenho dos resultados das ações de responsabilidade social da empresa. Este aprendizado oportunizou verificar que o Comitê buscou desenvolver pautas que buscassem o aprimoramento e a criação de instrumentos de gestão através do estabelecimento de requisitos, sistemáticas e indicadores que permitam acompanhar o desempenho das ações de responsabilidade social, respeitando os modelos e padrões já reconhecidos pela Organização, promovendo, no entanto, um processo reflexivo em relação às práticas já existentes e as mudanças necessárias para alterar comportamentos e práticas na cultura organizacional. Evidenciou-se, contudo, que um ponto importante para atenção do Comitê é o envolvimento da Força de Trabalho da Companhia para o comprometimento da mesma com os esforços demonstrados por sua liderança, no sentido de implantar uma sólida e eficaz Política de Responsabilidade Social na empresa. E, por fim, concluiu-se que este trabalho poderá balizar outros estudos futuros, em cinco ou dez anos, no sentido de verificar a eficácia do modelo de gestão adotado pela Petrobras para a prática da responsabilidade social.

Palavras-chave: estratégias de gestão, indicadores de desempenho, comprometimento da Força de Trabalho, aprimoramento da gestão.

ABSTRACT

The objective of this work is to investigate the strategies used by the Social Responsibility Management Committee, which contributed to the improvement of the Social Responsibility Management in Petrobras, how they were followed and how the Committee intended to sensitize the labour force in order to promote a social responsible management. For this, it was performed a case study for: verifying how the Social Responsibility Management Committee is incorporated to the Corporate Governance, observing through the minutes which themes were debated, which proposals were presented and which ones were effectively implemented, and also evaluating which were the indicators that allowed to follow the performance of the social responsibility actions results of the enterprise. The ongoing study allowed to conclude that the Committee used as the main strategy the improvement and the creation of social responsibility management instruments, for instance, requirements, systematics and output indicators, provoking a reflexive process in relationship to the existing practices and the necessary changes for modifying the behaviour and habits in the organizational culture.

Keywords: Management strategies. Performance indicators. Labour force behaviour. Management improvement. Petrobras.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Desenvolvimento da metodologia	20
FIGURA 2 – Organograma da Governança Corporativa	44
FIGURA 3 – Representação Gráfica da Frequência por temática.....	50
FIGURA 4 – Participação das pautas em assuntos relacionados à Gestão de Responsabilidade Social na Governança	51
FIGURA 5 – Evolução do Indicador Geral da Imagem	65
FIGURA 6 – Indicadores Estratégicos – Evolução	66
FIGURA 7 – Modelo <i>Reptrack Scorecard</i> : sete dimensões, 23 atributos.....	68
FIGURA 8 – Dimensões que possuem maior peso na reputação.....	69
FIGURA 9 – Dimensões que têm maior impacto na reputação empresarial no Brasil	70
FIGURA 10 – Dimensões que têm o maior peso na Reputação das empresas do setor	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Frequência de pautas repetidas por temática	49
TABELA 2 – Acompanhamento das proposições apresentadas segundo os temas	62
TABELA 3 – As empresas mais respeitadas do mundo – Cinquenta primeiras colocações	72
TABELA 4 – As mudanças no setor de energia entre 2006 e 2007	73
TABELA 5 – As mudanças no ranking do RepTrak™ Pulse Brasil de 2006 para 2007	75

LISTA DE SIGLAS

ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ANP	Agência Nacional do Petróleo
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
AS/Geset	Área de Desenvolvimento Social da Gerência de Estudos Sociais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável
CENPES	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello
CES	Centro de Estudos em Sustentabilidade
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
EITI	<i>Extractive Industry Transparency Initiative</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IR	Instituto de Reputação
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PACI	<i>Partnering Against Corruption Initiative</i>
SAC	Sistema de Atendimento ao Cliente
SÍSMICO	Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa
SMS	Segurança, meio ambiente e saúde
SRI	Investimentos socialmente responsáveis
Unifem	Fundo das Nações Unidas para as Mulheres
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO	11
1.2 O PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 QUESTÕES RELEVANTES	16
1.5 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	17
1.6 O CAMINHO METODOLÓGICO	18
1.6.1 Tipo de Pesquisa e Instrumentos Utilizados	18
1.6.2 Limitações do Estudo	19
1.7 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	22
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: VISÃO CLÁSSICA E INSTITUCIONAL.....	25
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AGREGAÇÃO DE VALOR.....	31
2.4 OUTRAS VISÕES ACERCA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	33
3 O COMITÊ DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS E SUAS ESTRATÉGIAS	37
3.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA	37
3.1.1 Breve histórico da Petrobras	38
3.1.2 Atuação social da Petrobras	42
3.1.3 A Criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social	44
3.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	47
3.2.1 Análise qualitativa das atas para uma identificação quantitativa do número de temas debatidos	48
3.2.2 Pautas que se repetem por temática	48
3.2.3 Análise quantitativa das proposições realizadas pelas áreas responsáveis frente aos temas debatidos e as ações efetivamente implementadas	52
3.3 ANÁLISE DOS INDICADORES UTILIZADOS PELO COMITÊ PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	62
3.3.1 Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – SISMICO	63
3.3.2 Desempenho do SÍSMICO	65
3.3.3 Reputation Institute – Reprack	66
3.3.4 Desempenho da Petrobras no Reprack	71
3.3.5 Dow Jones Sustainability Indexes	75
3.3.6 Desempenho do Dow Jones Sustainability Indexes	77
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
5 CONCLUSÃO	81
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
5.2 PROPOSTAS DE NOVAS PESQUISAS	83
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Para discutir a Responsabilidade Social Empresarial e estudar as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social¹ para a implementação da Política de Responsabilidade Social na Petrobras, entende-se que a contextualização deste estudo deve se iniciar pela conceituação e apresentação dos desdobramentos acerca da Governança Corporativa.

No Brasil, as primeiras discussões acerca do conceito de Governança Corporativa foram promovidas em 1995, pelo Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), hoje Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em 1999, o IBGC lançou o *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*, com o objetivo de dar direcionamento a uma série de iniciativas das empresas brasileiras. Desde então, esse Código já passou por três revisões, com o intuito de acompanhar as evoluções deste assunto no mundo, tanto no meio empresarial, quanto no amadurecimento destas questões na sociedade.

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

O *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa* (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004) estabelece quatro princípios para uma gestão adequada da governança empresarial. São eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

TRANSPARÊNCIA: Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que a boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve

¹ Quando de sua criação, o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social era denominado Comitê de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental. Como a mudança do nome foi definida pelo Comitê durante o processo de discussão da função Responsabilidade Social, a autora assumiu-a neste trabalho.

contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor. **EQUIDADE:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas", como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. **PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY):** Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. **RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:** Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004, grifo nosso).

Este princípio, que diz respeito à transparência da empresa em relação ao mercado e aos acionistas, é também adotado pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que criou um sistema de classificação baseado no grau de transparência das relações entre as empresas e o mercado: o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (BOVESPA, 2007):

O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – IGC tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. Tais empresas devem ser negociadas no Novo Mercado ou estar classificadas nos Níveis 1 ou 2 da Bovespa.

Outra importante ação para avaliar a performance das empresas listadas na Bovespa com relação aos aspectos de sustentabilidade foi o lançamento, em novembro de 2005, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Esta iniciativa contou com a parceria da *International Finance Corporation (IFC)*, braço do Banco Mundial para projetos com a iniciativa privada, visando aprimorar a qualidade das informações dos processos de governança.

Segundo Nogueira (2006), o ISE é reflexo da soma do social, da governança corporativa e da preocupação ambiental, pois “O peso da sustentabilidade faz diferença e mostra que os investidores não querem correr o risco de comprar ações de empresas que sejam suscetíveis a problemas e demonstram confiança em companhias sustentáveis”, argumenta.

Os Investimentos Socialmente Responsáveis (SRI) consideram que empresas rentáveis e sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Observando a tendência dos investidores brasileiros, a Bovespa, em conjunto com várias instituições – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), IBGC, IFC, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente – decidiram unir esforços para criar um índice de ações que fosse um referencial (*benchmark*) para os investimentos socialmente responsáveis, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) desenvolveu, em 2005, um questionário para aferir o desempenho das emissoras das 150 ações mais negociadas da Bovespa, a partir do conceito do *triple bottom line*². Além destes princípios foram acrescentados mais dois grupos de indicadores: a) critérios gerais e de natureza do produto (que questionam, por exemplo, a posição da empresa perante acordos globais, se a empresa publica balanços sociais, se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores, entre outros) e b) critérios de governança corporativa.

As dimensões ambiental, social e econômico-financeira foram divididas em quatro conjuntos de critérios: a) políticas (indicadores de comprometimento); b) gestão (indicadores de programas, metas e monitoramento); c) desempenho; e d) cumprimento legal. As empresas do setor financeiro respondem a um questionário diferenciado quando este se refere às questões ambientais, e as empresas de outros setores estão divididas em “alto impacto” e “impacto moderado” (o questionário para elas é o mesmo, mas as ponderações são diferentes).

A partir destes pressupostos, podemos dizer que Governança Corporativa é a instância organizadora nas empresas que lhes permite estabelecer os objetivos, as metas, os meios para alcançá-los, os instrumentos para avaliar os resultados e a maneira de informar esses resultados a todas as partes interessadas. No processo de governança envolvem-se, além do

² Para Pires (2008) o *Triple Bottom Line* é o conceito desenvolvido pela consultoria inglesa Sustainability – que se refere a um conjunto de indicadores utilizado para a avaliação do desempenho econômico das empresas e de suas ações de responsabilidade social e ambiental.

alto nível gerencial, conselhos, acionistas e todas as pessoas das diferentes áreas da Organização.

A lógica da Responsabilidade Social Empresarial deve ser compreendida tendo por princípio o conceito de cidadania e sustentabilidade, que é recente para o conjunto das empresas brasileiras. A Petrobras, em menos de cinco anos, escolheu um caminho desafiador. No entanto, há muito que se pesquisar e construir para transformá-lo em um percurso sólido e perene. As iniciativas da Petrobras visam o aperfeiçoamento da gestão da responsabilidade social e ambiental que impacta a sociedade brasileira, tão sofrida e desigual, mas esperançosa por desenvolvimento social e melhorias nas condições de vida, a partir de uma relação mais justa entre o capital, a produção e a possibilidade de crescimento decorrente do seu trabalho e desenvolvimento humano.

1.2 O PROBLEMA

O propósito deste estudo consiste no levantamento, compreensão e análise das estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, no período de fevereiro de 2005 a julho de 2007, que contribuíram para a implementação de ações que permitam alteração dos comportamentos e padrões previstos nos documentos que conceituam e estabelecem os referenciais do que seja uma Governança Corporativa social e ambientalmente responsável.

Assim, com base no referencial teórico apresentado, nas análises e reflexões realizadas pela pesquisadora, e, no estudo de caso apresentado, o trabalho tratará das seguintes questões:

- Quais as estratégias utilizadas pelo Comitê, identificando a sua contribuição para o aprimoramento da gestão da responsabilidade social da Petrobras?
- Qual a capacidade apresentada pelo Comitê para o acompanhamento do desenvolvimento das ações estratégicas definidas por ele e quais as ferramentas que utilizará para atingir este fim?
- Como pretende o Comitê sensibilizar a força de trabalho da Empresa para promover uma gestão socialmente responsável?

A questão que se impõe para análise é como o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras, objeto deste estudo de caso, atingirá seus objetivos. Para tanto, se faz

necessário que haja um entendimento comum do que seja gestão da responsabilidade social, a decisão da Liderança pela aplicação deste modelo de gestão e, por fim, a definição de estratégias para sua implantação.

Esta decisão torna necessário desenvolver um processo de ensino e aprendizagem junto aos empregados da Petrobras e subsidiárias e empregados dos fornecedores para mudar comportamentos e padrões a partir dos princípios básicos que permeiam as melhores práticas da Governança Corporativa.

Cabe, nesse sentido, a organização de um processo educacional permanente e continuado na instituição, em todos os níveis de decisão e com todos os atores envolvidos.

Será também imprescindível a compreensão de que a responsabilidade social e ambiental e a ética são indissociáveis e devem ser garantidas como prática em todos os níveis da Organização. Para tanto, o trabalho do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social terá impacto se estabelecer mecanismos de resposta social com relação às necessidades de todos os interessados, mantendo um posicionamento claro em relação aos propósitos da companhia e o sincronismo proposto pelo “*Triple Bottom Line*”, onde os valores econômicos, sociais e ambientais são de igual relevância e devem andar juntos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo consiste em analisar as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social de Petrobras, observando o cumprimento das suas atribuições, a natureza e a forma do modelo de gestão da responsabilidade social e ambiental proposto, a contribuição deste modelo para aprimoramento da gestão da Responsabilidade Social e Ambiental, bem como verificar se o processo educacional da força de trabalho é considerado um fator relevante entre as estratégias utilizadas pelo Comitê, para obter o comprometimento da força de trabalho para a gestão da responsabilidade social em todas as esferas da companhia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como asseverado anteriormente, no estudo de caso apresentado, pretende-se, através de instrumentos específicos, realizar um levantamento qualitativo dos temas que entraram nas pautas das reuniões do Comitê e analisar as proposições realizadas em relação à capacidade de realização, assim como a capacidade de acompanhamento pelo Comitê das ações propostas.

Com este estudo, pretendemos também:

- Oportunizar o conhecimento de um modo de gestão que subsidie o processo de ensino e aprendizagem junto às partes interessadas da empresa e, assim, contribuir para mudança de atitudes, comportamentos e padrões em direção à ética e à co-responsabilidade no mundo dos negócios.
- Contribuir para o aprofundamento da discussão da responsabilidade social empresarial.

1.4 QUESTÕES RELEVANTES

A análise que se pode fazer acerca da responsabilidade social e a forma de gestão até o momento apresentadas pelas empresas permite refletir sobre seus impactos nos aspectos sociais, políticos, culturais e econômicos do mundo globalizado. A reflexão proposta pelos diferentes conceitos de responsabilidade social empresarial discorre sobre a gestão socialmente responsável agregar ou não valor à empresa e qual a contribuição deste modelo de gestão: se ele garante efetivamente direitos aos cidadãos e cidadãs, considerando a possibilidade da lógica do capitalismo ético (CRESPO, 2007), ou é uma questão de sobrevivência deste mesmo capitalismo, deslocando suas ações, para manter a lógica do acúmulo (VENTURA, 2003). Esta discussão não será aprofundada nesta dissertação, mas entende-se como um aspecto importante a ser considerado pelos homens e mulheres que realizam o gerenciamento das ações de responsabilidade social no mundo empresarial.

A investigação proposta neste trabalho será importante, ainda, para a coordenação do Comitê de Gestão, pois permitirá avaliar, a partir de um estudo sistematizado, a contribuição deste Comitê para o aprimoramento da gestão da Responsabilidade Social e Ambiental como princípio e prática em todas as esferas da companhia e junto a suas partes interessadas.

1.5 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A revisão bibliográfica deste trabalho permite observar que nos últimos anos a temática da responsabilidade social tem estado presente em diferentes e importantes fóruns de discussão no mundo empresarial. O desafio que se apresenta é como transformar conceitos em valores e sistematizá-los em processos de gestão capazes de serem acompanhados por indicadores de desempenho que permitam dar respostas efetivas às partes interessadas sobre o modelo de gestão social e ambiental praticado pelas empresas.

Este estudo justifica-se pela contribuição que poderá dar para um melhor entendimento e conhecimento sobre a Governança Corporativa e a Responsabilidade Social nas empresas, a partir da análise do processo de implementação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras.

Na visão da autora, o comprometimento da força de trabalho da organização é crucial para o cumprimento das ações estratégicas propostas pelos seus líderes. A reflexão sobre a condução que o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras dá a esta questão é considerada relevante e de fundamental contribuição para outros estudos que venham a ser desenvolvidos nesta área.

A visão aqui mencionada também é considerada como um desafio da cidadania para a gestão de recursos humanos, no que preceitua Fischer (2002, p. 228):

Um dos maiores desafios, se não o maior, dos modelos inovadores de gestão de pessoas é exatamente o de propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional. Desafio para o qual cada organização deverá encontrar um caminho, pois as tendências apontam para um futuro, muito próximo, em que todas as pessoas desejarem sentir-se cidadãs em cada papel que tiverem que desempenhar, em cada relação em que se envolverem, em cada contexto organizacional a que estiverem vinculadas.

1.6 O CAMINHO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de Pesquisa e Instrumentos Utilizados

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, será utilizado um estudo de caso. O objeto definido para o estudo é o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras.

Entende-se o estudo de caso como uma metodologia apropriada para responder ao objetivo desta pesquisa que é analisar as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras, para estabelecer um modelo de governança na empresa e verificar qual a contribuição para aprimoramento da gestão da Responsabilidade Social e Ambiental e como é percebido o processo educacional da força de trabalho.

Entende-se que esta metodologia é capaz de proporcionar uma análise qualitativa de cunho exploratório, ao serem utilizados instrumentos específicos como a análise das convocações realizadas para as reuniões do Comitê, das atas de reuniões e das proposições de projetos encaminhados, além da capacidade de acompanhamento dos mesmos. Serão apresentados e analisados, à luz dos objetivos desta pesquisa, os indicadores utilizados pela empresa e acompanhados pelo Comitê, que verificam o desempenho da companhia no âmbito da responsabilidade social.

O estudo de caso, conforme assegura Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos”, ou seja, ao lidarmos com condições contextuais que, acredita-se, sejam pertinentes ao estudo.

Com esta finalidade, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica para fins de contextualização dos conceitos, métodos e instrumentos da Governança Corporativa e os conceitos, visões e práticas da Responsabilidade Empresarial.

Pereira (2005), ao referenciar o estudo de caso como modalidade de exploração de determinado tema em trabalhos científicos, apóia-se em apontamentos que indicam três etapas de um estudo de caso: “a primeira, aberta ou exploratória; a segunda, mais sistemática dos dados; e a terceira, consistindo na análise e interpretação sistemática dos dados e na elaboração do relatório” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986 apud PEREIRA, 2005, p. 24).

1.6.2 Limitações do Estudo

O propósito desta pesquisa é a identificação das estratégias utilizadas pelo Comitê para o aprimoramento da gestão da responsabilidade social. Como o Comitê foi criado em dezembro de 2004, iniciou suas atividades em fevereiro de 2005 e o período estabelecido para a pesquisa é de janeiro de 2005 a julho de 2007, considera-se um curto período para verificar impactos gerados pelas estratégias definidas por ele; um exemplo é a limitação dos indicadores pesquisados, que embora relevantes não permitem verificar impactos por ações estratégicas, mas somente o desempenho global da empresa na temática responsabilidade social. Entende-se, entretanto, que este estudo colaborará para averiguações mais aprofundadas que poderão ser realizadas futuramente.

Outras limitações identificadas descrevemos a seguir.

1.6.2.1 Quanto ao número de casos e sua representatividade

Decidiu-se por estudar apenas um caso devido às possibilidades e limitações para o desenvolvimento da pesquisa. Decidiu-se também identificar a empresa pesquisada, reconhecendo as limitações desta decisão. Esta metodologia tem adequação ao objetivo da pesquisa. Devido à peculiaridade histórica do estudo de um Comitê de Gestão, no âmbito da governança corporativa da Petrobras, que permite observar e analisar suas estratégias, é uma oportunidade singular, pois pode contribuir para a construção de modelos de gestão da responsabilidade social no País mais aprimorados, reconhecendo deste modo os impactos das ações desenvolvidas e a ressonância causada no meio empresarial e na sociedade.

1.6.2.2 Quanto à metodologia e aos instrumentos de coleta de dados

Como mencionado anteriormente, quando nos referimos ao levantamento de dados, vamos estudar o caso, a partir das seguintes etapas, utilizando os seguintes instrumentos:

- a) Análise qualitativa das atas para realização de levantamento dos temas que entraram em pauta e foram debatidos pelo Comitê, o que possibilitará uma análise quantitativa do número de temas debatidos.
- b) Análise quantitativa das proposições realizadas pelas áreas responsáveis, frente aos temas debatidos e as ações efetivamente implementadas (análise das proposições apresentadas em relação à capacidade de realização), e avaliação da capacidade de acompanhamento do Comitê em relação à realização das ações propostas pelas áreas responsáveis através de uma análise qualitativa de realizações versus a sistemática utilizada pelas áreas para o acompanhamento e avaliação.
- c) Análise de desempenho proporcionado pelos seguintes indicadores:
 - Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – SÍSMICO;
 - *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI);
 - *Reputation Traking (Reprack)* – do *Reputation Institute*.

Apresentamos a figura 1 que representa o desenvolvimento da metodologia descrita:

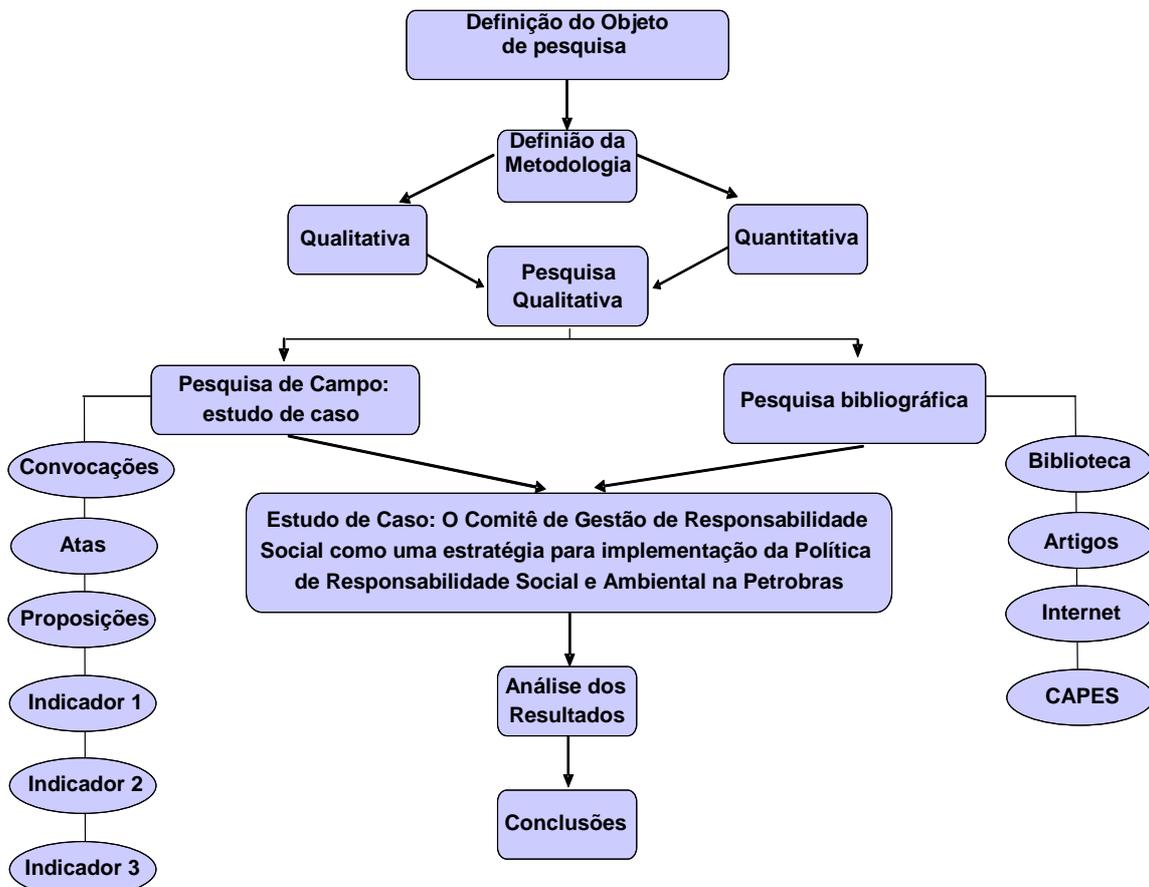


FIGURA 1 – Desenvolvimento da metodologia

Fonte: Adaptado de Pereira (2005).

1.7 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O estudo aqui delineado tem por objetivo a investigação de quais as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, com foco nos processos de criação, formação, institucionalização e ações desenvolvidas para o aprimoramento da gestão de responsabilidade social na empresa e, ainda, como o Comitê considera o envolvimento da força de trabalho nesta discussão.

Além de incluir uma pesquisa retrospectiva e analítica sobre as etapas já vencidas, o estudo se desenvolverá de forma processual, ou seja, durante a própria fase de implantação do Comitê de Gestão, o que permitirá obter dados e informações preciosas sobre o tema em causa.

O estudo de caso que se pretende realizar possibilitará uma visão abrangente das crenças, percepções e atitudes prevalentes e permitirá uma reflexão crítica para que o modelo de gestão e as práticas de responsabilidade social avancem nas diversas áreas da companhia. Além disso, pretende-se contribuir, também, para o aprofundamento dos estudos de pessoas interessadas nesta temática.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A revisão da literatura aqui apresentada traz algumas divergências em relação ao conceito de responsabilidade social. A primeira delas é se Responsabilidade Social Empresarial é, ou não, um novo conceito. Alguns estudiosos apontam fatos históricos que auxiliam a compreensão da evolução dos conceitos de responsabilidade social que tiveram início em 3.000a.C. (MIRANDA, 2002), quando as primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem os outros em suas necessidades.

Duas batalhas jurídicas constituem outro aspecto importante: a primeira travada entre Henry Ford e John e Horace Dodge, em 1919, nos Estados Unidos. Em 1916, Ford, alegando objetivos sociais, realizou uma série de investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodge, justificando que a corporação existe para benefício dos acionistas. A segunda, em 1953, no caso *A. P. Schmith Manufacturing Company versus Barlow*, quando a Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando os interesses de um grupo de acionistas. Foi determinado pela justiça que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, 2006).

Lembramos um importante momento na história dos direitos humanos, quando foi adotada e promulgada pela resolução 217 (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, a *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, estabelecendo como ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, para que todos os indivíduos e todos os órgãos da sociedade, tendo-a constantemente no espírito, se esforcem pelo ensino e pela educação, por desenvolver o respeito desses direitos e liberdades, e por promover, por medidas progressivas de ordem nacional e internacional, o seu reconhecimento e a sua aplicação universal e efetiva tanto entre as populações dos próprios Estados membros, como entre as dos territórios colocados sob a sua jurisdição.

Mais recentemente, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou, durante o Fórum Econômico de Davos, em 1999, o *Pacto Global (Global Compact)*, com o objetivo de mobilizar as lideranças da comunidade empresarial internacional para apoiarem as Nações Unidas na promoção de valores fundamentais nas áreas do meio ambiente e dos direitos humanos e trabalhistas.

Esta iniciativa pretendeu estimular líderes empresariais a darem suporte e adotarem o Pacto, tanto em suas práticas corporativas individuais como no apoio às políticas públicas apropriadas. A idéia da criação do *Pacto Global* considerou que atualmente as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Na medida em que se envolvem nesse compromisso, contribuem para criar uma sociedade mais justa e compreendem mais profundamente as oportunidades existentes num contexto social complexo e dinâmico.

Outros autores (BUENO et al., 2002) nos dizem que o tema está em “ascendente difusão” desde 1990, haja vista a crescente produção acadêmica, as premiações e principalmente a mobilização dos empresários para a causa no Brasil, por exemplo, motivados pelo surgimento, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e suas ações mobilizadoras.

Andrade (2004) afirma que “a inclusão da expressão Responsabilidade Social ao vocábulo nacional pode ser apontada como um dos maiores avanços alcançados no país nos últimos anos” e assegura: “Saímos da era da filantropia para a da cidadania, tentando deixar a posição de expectadores para agentes de mudança desse cenário ainda tão injusto”.

Tenório (2004) destaca que o tema da responsabilidade social é recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde visões simplificadas até a implementação de ações que resultem no plano de negócios das companhias. O autor divide a abordagem da atuação social em dois momentos: o primeiro, compreendendo o início do século XX até a década de 1950, onde a análise da responsabilidade social empresarial foi conduzida a partir da ótica dos paradigmas da sociedade industrial, e o segundo, que representa uma abordagem contemporânea, que se estende da década de 1950 até os dias atuais, desenvolvida após o esgotamento do modelo industrial com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial.

O primeiro período destaca-se pela transição da economia agrícola para a industrial, onde a organização do trabalho tornara-se imprescindível para o mundo produtivo. A ideologia econômica era o liberalismo de Adam Smith, Malthus, David, entre outros. Pelo liberalismo, a interferência do Estado na economia seria um obstáculo à concorrência, elemento essencial para o desenvolvimento econômico, e os benefícios promovidos por este

seriam distribuídos para a sociedade. Ao Estado caberia a responsabilidade pelas ações sociais, promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. A função social das empresas seria o resultado da maximização dos lucros, geração de empregos e pagamento de impostos.

No entanto, apesar da contribuição da administração científica e do liberalismo econômico para o crescimento e o acúmulo do capital, inicialmente a industrialização ocasionou degradação da qualidade de vida. A sociedade então passou por um período de mobilização, pressionando empresas e governos a buscarem soluções pelos problemas gerados pela industrialização. A sociedade começa, então, a exercer um maior controle social. A partir deste momento, o cumprimento das obrigações trabalhistas e ambientais passa a ser entendido também como responsabilidade das empresas.

Segundo Tenório (2004), Ford foi um dos primeiros a entender este processo transformador na sociedade: instituiu salário-mínimo e jornada máxima de oito horas diárias para os empregados.

Tenório (2004 apud SROUR, 2006, p. 18) destaca ainda outra manifestação de Ford a um acionista que ratifica sua visão:

Negócios e indústria são, antes de tudo, um serviço público. Estamos organizados para fazer o melhor que pudermos em todos os lugares e para todos os interessados. Não acredito que devamos ter um lucro exorbitante sobre nossos carros. Um lucro razoável está certo, mas não demais. Portanto, minha política tem sido forçar os preços dos carros para baixo assim que a produção o permita e beneficiar os usuários e trabalhadores, o que tem resultado em lucros surpreendentemente grande para nós.

Até a década de 1950, o entendimento da responsabilidade social empresarial possuía uma dimensão estritamente econômica representada pela capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento dos impostos e cumprimento das obrigações legais. Esta é a visão clássica da responsabilidade social. Destaca-se, também, a importância dos movimentos sociais organizados e sua crucial participação nos processos de redemocratização no Brasil, colocando na pauta a discussão acerca da situação das populações mais pobres do País.

O resultado deste conjunto de fatores é que, cada vez mais, pessoas interessadas estão discutindo esta temática e pressionando as instituições, principalmente as empresariais, no sentido de aprimorarem sua gestão socialmente responsável.

O entendimento sobre a visão clássica e a visão institucional da responsabilidade social poderá contribuir para uma maior compreensão sobre o assunto.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: VISÃO CLÁSSICA E INSTITUCIONAL

Para iniciar uma reflexão acerca da Responsabilidade Social, temos de considerar que existem visões diferenciadas acerca de seu conceito.

Machado Filho (2006) propõe uma reflexão interessante a este respeito, considerando que acadêmicos de distintas correntes de pensamento reconhecem que a atividade empresarial possui uma dimensão ética, integrada às suas dimensões econômica e legal. No entanto, ao aprofundar o enfoque sobre a natureza da dimensão ética, há divergências significativas.

A visão clássica propõe o que se pode chamar de a visão dos *Stockholders*³, em que os gestores têm por atribuição formal incrementar o retorno dos acionistas ou cotistas da empresa; e, para atingir este objetivo, deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado que demandam eficiência e lucro.

Segundo Machado Filho (2006, p. 3), outra corrente de pensamento se fundamenta na visão dos *Stakeholders*⁴:

(...) os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo nesse conjunto os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), comunidade local, bem como gestores, que devem ser agentes a serviço deste grupo ampliado.

Já Freeman (apud MACHADO FILHO, 2006, p. 3) defende que “a gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização”.

Freeman (apud MACHADO FILHO, 2006) faz também uma diferenciação entre as categorias de *stakeholders*: considera-os primários quando acionistas e credores, entendendo que estes possuem os direitos legais estabelecidos nos recursos organizacionais; secundários, quando são as comunidades, funcionários, consumidores e outros, em que os recursos

³ *Stockholders* são formados por sócios e acionistas majoritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento.

⁴ *Stakeholders* (partes interessadas) são constituídos pelos *stockholders* e, além deles, funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros agentes que – direta ou indiretamente – afetam a empresa ou são afetados por ela.

organizacionais são menos estabelecidos em lei e a disponibilização de recursos fundamenta-se em critérios de lealdade ou obrigações éticas.

Já a visão neoclássica defende que o que está em jogo não é o reconhecimento de *stakeholders* para além dos *stockholders*, ou se a empresa possui atribuições sociais para com a sociedade, mas quem efetivamente se beneficiará com elas.

Fredmann (1970), considerado um dos principais ícones e defensores da visão dos *stockholders*, entende que os administradores, ao cumprirem sua missão, que é a geração de lucros e agregação de valor para a empresa, estarão promovendo o bem-estar social, além de respeitar os direitos de propriedade dos acionistas ou cotistas. Compreende, também, que a gestão eficaz das empresas promove de forma agregada o bem-estar social. A empresa deve gerar lucros e contribuir com a sociedade através do cumprimento de suas obrigações fiscais, cabendo ao Estado a gestão adequada destes recursos para geração de benefícios sociais. Avalia que, em uma tentativa de mudança desta visão, os gestores das empresas estariam negligenciando sua principal atribuição, que é a maximização dos lucros, o que poderia gerar conflitos entre os gestores das empresas e os acionistas. Os defensores desta visão entendem que cada acionista individualmente poderá acumular riqueza ou com parte dela beneficiar a sociedade⁵.

Esta discussão nos reporta ao que na teoria econômica tradicional intitula-se “conflito de agência” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004):

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

As ações de responsabilidade social da empresa seriam aceitas, então, se fossem estratégicas dentro de uma lógica de busca de valor pelas organizações.

Por outro lado, o economista Amartya Sen (apud MACHADO FILHO, 2006, p. 8) critica o conceito da racionalidade maximizadora neoclássica, considerando a possibilidade de o altruísmo trazer benefícios para o tomador de decisão:

⁵ “Somente as pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial e, neste sentido, pode ter responsabilidades artificiais” (FREDMANN, 1970).

Por que deveria ser unicamente racional empenhar-se pelo auto-interesse, excluindo todo o resto? Evidentemente pode não ser de todo absurdo afirmar que a maximização do auto-interesse não é irracional, pelo menos não necessariamente, mas afirmar que a maximização do auto-interesse tem de ser irracional parece ser absolutamente insólito.

E Amartya prossegue:

Vale a pena comentar – correndo o risco de apontar o óbvio – que negar que as pessoas sempre se comportam de modo exclusivamente auto-interessado não equivale a afirmar que elas sempre agem com altruísmo. Seria extraordinário o auto-interesse não ter um papel importantíssimo em numerosas decisões e, de fato, as transações econômicas normais entrariam em colapso se o auto-interesse não desempenhasse um papel substancial em nossas escolhas. A verdadeira questão é se existe ou não uma pluralidade de motivações ou se unicamente o auto-interesse rege os seres humanos.

Tenório (2004) também participa desta discussão no que intitula o segundo período da responsabilidade social, como falamos anteriormente, que considera marcado pelo pensamento keynesiano, pela intervenção do Estado na economia, estendendo-se nos Estados Unidos até a década de 1970. Seus efeitos contribuíram para a consolidação do modelo industrial e para a sua superação, com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial.

Singer (apud TENÓRIO, 2004, p. 19) analisa a contribuição do pensamento keynesiano para a economia mundial:

Apesar da volta do liberalismo, o panorama teórico da economia nunca mais será o mesmo; tampouco o da política. A razão disso é que a teoria de Keynes foi aplicada no mundo inteiro, dos anos 30 aos 70 do século passado, e deu certo. Durante mais de 30 anos o pleno emprego foi geral, e o comando do Estado sobre a economia capitalista garantiu altas taxas de crescimento do produto, da produtividade, do emprego e dos salários.

Com o keynesianismo e sua política de intervenção do Estado na economia, ocorreu redução gradual das incertezas do mercado. Deste modo, as empresas puderam investir em tecnologia, acumular capitais e consolidar o modelo de produção em massa.

Este período de transição também proporcionou mudanças nos valores da sociedade:

A sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso econômico; já a sociedade pós-industrial busca: o aumento da qualidade de vida; a valorização do ser humano; o respeito ao meio ambiente; a organização empresarial de múltiplos objetivos; e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos (TOFFLER apud TENÓRIO, 2004, p. 19-20).

Assim, a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. A concepção deste conceito, segundo Tenório (2004), entende que as companhias estão inseridas em ambiente complexo e que suas atividades influenciam ou geram impactos sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Desta forma, a orientação do negócio buscando atender somente aos interesses dos acionistas mostra-se insuficiente. Torna-se necessário então a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias à sociedade.

Nessa nova perspectiva, a continuidade da empresa, a longo prazo, passa a depender da capacidade da administração para atender aos anseios da sociedade e incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios.

Para Toffler (apud TENÓRIO, 2004, p. 22) somente a dimensão econômica, representada pelo crescimento econômico, não é suficiente para satisfazer as expectativas da sociedade de que as empresas devem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade onde elas mesmas estão inseridas:

O emergente sistema de valores superindustrial enfatiza o complexo de objetivos englobados em “qualidade de vida”, em vez do objetivo unitário de sucesso econômico. Assim, o movimento de consumidores tem desafiado a comunidade dos negócios por causa da segurança dos automóveis, da eficácia dos medicamentos não-éticos, das condições de vida em casas de saúde e asilos, da poluição, da polícia militar, de políticas de contratação de empregados, da responsabilidade empresarial e outras questões em que o componente econômico é essencialmente secundário. (...) os objetivos do movimento são uma sociedade mais sadia e mais civilizada, não necessariamente uma sociedade mais rica.

Toffler (apud TENÓRIO, 2004, p. 22) ainda reflete sobre o desempenho social das empresas:

Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem também com o desempenho social e não apenas com o econômico, assim como nas tentativas iniciais de criar medidas quantitativas de desempenho social. O movimento dos consumidores e a reivindicação de minorias étnicas e subculturais por representação nos conselhos de administração das corporações também estão ligados à idéia de que as corporações não devem mais se empenhar num único propósito (o econômico), mas sim se tornarem organizações de “múltiplos objetivos”, ajustando-se ao meio social e ecológico.

Podemos dizer que as limitações impostas pelo contexto institucional oferecem oportunidades e desafios para as empresas diante de um mercado que elas pretendem conquistar. Dependendo da natureza da organização, esta poderá estar mais ou menos exposta

a estas institucionalidades, porém é certo de que o “vigor” dos princípios institucionais de uma determinada sociedade definirá sua conduta.

North (apud MACHADO FILHO, 2006) procura estabelecer uma relação entre instituições e organizações. As instituições constituem as regras do jogo e as organizações são os jogadores.

Machado Filho (2006, p. 10) ainda desenvolve seu raciocínio colocando-nos que a teoria das *partes interessadas* se fundamenta na idéia de que os investimentos realizados pelas organizações devem levar em conta não apenas os resultados para os acionistas, mas também os retornos para todas as *partes interessadas*, pois, empresa e sociedade são interligadas e a sociedade possui expectativas com relação à empresa. Diz o autor: “Nesta perspectiva, a atividade dos negócios deveria incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos que a empresa busca”.

A teoria das partes interessadas incorpora o arcabouço teórico da responsabilidade social à visão sistêmica. As interações das companhias com diferentes agentes influenciam o meio ambiente e recebem influência deste. Desta maneira, se pode atingir vários objetivos, tanto os da companhia quanto dos agentes envolvidos.

Tenório (2004, p. 24) nos relata que, na década de 1980, com a retomada da ideologia neoliberal e com a globalização, o conceito de responsabilidade social empresarial sofre transformações, revestindo-se de argumentos a favor do mercado:

Nesta acepção do conceito, o mercado é o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades empresariais, impedindo abusos por parte das empresas. Cabe ao consumidor retaliar por meio de boicote ou de protestos os produtos das empresas que não respeitam os direitos dos agentes e que poluam o meio ambiente.

Srouf (apud TENÓRIO, 2004, p. 24) descreve a relação entre mercado e responsabilidade social empresarial na atualidade:

A bem da verdade, em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca. E, em países que desfrutam de estados de direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Os clientes, em particular, ao exercer seu direito de escolha e ao migrar simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão, uma espécie de arsenal nuclear. A cidadania organizada pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até, das suas convicções íntimas.

Outro debate importante, nesta questão, é o conceito elaborado pelo *World Business Council for Sustainable Development*⁶ (WBCSD), segundo o qual a responsabilidade social empresarial faz parte do desenvolvimento sustentável⁷.

O WBCSD tem por missão proporcionar às lideranças empresarias um fórum de discussão que permita um direcionamento frente às mudanças necessárias para se buscar o desenvolvimento sustentável; apoiando-as em licenças à operação, inovações e crescimento para sustentabilidade. Para tanto, suas áreas de foco são:

- O Papel dos Negócios (engajamento com *stakeholders*, interação das empresas com a sociedade cujo debate central se dá em como as empresas podem utilizar seu *core business* para beneficiar a sociedade).
- Energia e Clima (papel das organizações internacionais e suas metas, os efeitos resultantes da visão de mercado e os acordos voluntários, o potencial de energias limpas, sua transferência e desenvolvimento, decisões de negócios e modelos de novos negócios considerando energias limpas e clima, como empresas podem ter um papel de liderança no tema e como o tema pode ser traduzido em compromissos e ações).
- Envolvimento em fóruns internacionais, instituições e organizações.
- Desenvolvimento (comprometimento com a diminuição da pobreza e inserção produtiva no mercado formal de trabalho, através da criação de novos negócios, novos mercados, novos empregos e novos consumidores de comunidades de baixa renda através de esforços substanciais e sustentáveis, isto é, com promoção de atividades inclusivas, sustentáveis e responsáveis).
- Ecossistema (encorajar a sustentabilidade dos ecossistemas, que podem ser lucrativos no futuro, e criar novas oportunidades de negócio incluindo novas

⁶ O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) foi fundado na Rio Eco 1992, com o objetivo de envolver o setor produtivo nas questões relativas à sustentabilidade. Em 1995, a iniciativa agregou o *World Industry Council on the Environment*. Hoje, o WBCSD congrega cerca de 200 empresas internacionais de 35 países e 20 setores industriais comprometidos com desenvolvimento sustentável através do crescimento econômico, equilíbrio ecológico e desenvolvimento social. Além disso, a iniciativa possui 55 redes nacionais e regionais (três na América Norte, 17 na América Latina, 13 na Europa, 15 na Ásia e dois na Oceania). No Brasil, a rede regional ligada ao WBCSD é o Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) (www.wbcd.org, acesso em 22 fev. 2008).

⁷ “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Essa foi a definição de desenvolvimento sustentável apresentada no relatório “Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987, que resultou do trabalho conjunto de representantes de 21 governos, líderes empresariais e representantes da sociedade. Eles eram membros da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pela Assembleia Geral da ONU. A Comissão, presidida pela então Primeira Ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland, ficou conhecida por criar a definição para desenvolvimento sustentável mais aceita mundialmente até hoje (www.bancoreal.com.br, acesso em 22 fev. 2008).

tecnologias e produtos, para impedir a degradação, reabilitar ecossistemas ou ainda aumentar a eficiência no uso do ecossistema).

Os princípios e ações do WBCSD estabelecem que o desenvolvimento sustentável seja composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial. O objetivo é estimular as empresas a obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito às expectativas dos diversos agentes sociais (*partes interessadas*), contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, reflete Tenório (2004, p. 25), “as empresas conquistariam o respeito e a admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores; garantindo a perenidade e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo”.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AGREGAÇÃO DE VALOR

Na medida em que a discussão acerca da responsabilidade social cresce na sociedade, cresce também no campo empresarial a discussão entre “performance social e a performance financeira”. Inúmeros estudos estão sendo realizados neste sentido. Praticamente toda a literatura desta área discute a ética empresarial e a responsabilidade social, sendo a ética um forte ingrediente para a reputação da empresa. Diz-nos Ferreira (2006, p. 174): “Preço, qualidade e bom atendimento, entre outros atributos, eram considerados até bem pouco tempo um diferencial na relação da empresa com o mercado. Hoje, são consideradas condições mínimas para uma empresa sobreviver”.

No entanto, atualmente, discute-se em larga escala o “consumo consciente” e todo um conjunto de condições impostas pelo mercado no sentido de obrigar as empresas a agirem cada vez mais alinhadas aos princípios da sustentabilidade socioambiental, para assegurar a sustentabilidade dos negócios.

Surge a necessidade de um comportamento administrativo que associe a viabilidade de um empreendimento com a sustentabilidade. A ânsia desenfreada e ávida pelo lucro tem sido questionada e aponta-se a busca por um comportamento ético, tanto internamente na organização quanto com todos aqueles que com ela mantêm relação (ALIGLERI et al., 2003 apud FERREIRA, 2006, p. 173).

É entendimento deste grupo de pensadores que a responsabilidade social é uma importante estratégia administrativa e que as ações sociais, tratadas de modo assistencialista e filantrópico, devem ter cada vez menos espaço. Porém, esta visão compreende também que os investimentos realizados nesta área devem ser acompanhados, monitorados e medidos com relação aos seus resultados e impactos.

Tinoco (2001 apud FERREIRA, 2006, p. 176) cita estudo da Área de Desenvolvimento Social da Gerência de Estudos Sociais (AS/Geset) do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para afirmar que:

Pela ótica da governança corporativa direcionada exclusivamente à performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, inicialmente, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, por representar recursos que poderiam ser reinvestidos ou distribuídos em forma de lucros e dividendos. No entanto, a adoção pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade. Como exemplos, podem-se citar melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para a melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais e assim por diante.

Para comprovar estas afirmações, basta verificar que analistas de mercado já examinam o balanço social juntamente com as demonstrações financeiras. Outro importante fator são os fundos de pensão, que a cada dia adotam critérios mais rígidos de transparência e governança corporativa e os vários fundos de investimentos lançados por bancos e administradoras, que destinam verbas para investimentos em empresas que desenvolvem projetos nas áreas social e ambiental.

Gonçalves (1980) nos afirma que o conceito de responsabilidade social corporativa e de governança corporativa são interdependentes, pois, para ser responsável socialmente, a empresa é obrigada a praticar a governança em sua essência. Para o autor, a empresa deve levar em conta os anseios do investidor, dos colaboradores, dos fornecedores, dos consumidores, das instâncias governamentais e das entidades do Terceiro Setor.

Neste sentido, performance social passa a ser um importante indicador para avaliação do valor da empresa, haja vista, a quantidade de indicadores que surgiram nos últimos anos:

- a) Nacionais: Ibase – Balanço Social, Indicadores Ethos, Relatório de Sustentabilidade Empresarial – CEBDS, Norma ABNT NBR 16001 – Sistema de Gestão, ISE Bovespa.

- b) Internacionais: *Dow Jones Sustainability Indexes*, *Global Reporting Initiative* (GRI), *AccountAbility* 1000 – AA1000, SA 8000, e o trabalho de construção da ISO de Responsabilidade Social – ISO 26000, entre outros.

Este conjunto de normas e mecanismos de avaliação, presentes no ambiente empresarial, demonstra a complexidade na gestão da responsabilidade social corporativa. Se, por um lado, não se pode mais pensar em ações meramente assistencialistas ou filantrópicas, por outro, implantar um processo de gestão na empresa requer compreensão de um conjunto de situações que se dividem entre a apropriação do aspecto institucional da sociedade e a capacidade das organizações de se adequarem aos princípios estabelecidos.

2.4 OUTRAS VISÕES ACERCA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Grande difusor da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, o Instituto Ethos defende a responsabilidade social como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2007).

Ashley (2006, p. 6-7) define a Responsabilidade Social como um:

compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Fernandes (2004, p. 6) analisa a ação de Responsabilidade Social como:

Somatório de atitudes assumidas por agentes sociais – cidadãos, organizações públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos – estreitamente vinculados à ciência do dever humano (ética) e voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade.

Aledi (2002) entende que a atuação socialmente responsável é fruto do entendimento de todas as pessoas que compõem as organizações e que as ações de uma empresa devem necessariamente trazer benefícios para a sociedade, oportunizar a realização profissional de seus empregados, promover benefícios para os parceiros e o meio ambiente e trazer retorno aos investidores.

Penalva (2008) apresenta uma interessante relação entre a prática socialmente responsável e a democracia:

uma empresa socialmente responsável caracteriza-se pelo cumprimento das regras do jogo democrático, não buscando obter vantagens indevidas ou especiais. Mas, principalmente, uma empresa socialmente responsável engaja-se em ações públicas que visam reforçar a concepção pública de democracia, especialmente via fortalecimento da esfera pública de decisão social e adensamento sociopolítico da sociedade em que opera.

Até o momento, identificamos uma série de conceitos mais ligados a comportamentos e atitudes voluntárias que, para além dos aspectos legais, tangenciam os aspectos de mercado com vistas à sustentabilidade dos negócios.

No entanto, é interessante trazer para a reflexão as palavras de Faccio (2004), que considera o conceito de Responsabilidade Social difundido pelas empresas no Brasil demasiado amplo, confundindo-se com ações isoladas como, por exemplo, auxiliar creches: “Em nossa visão, o essencial é criar um novo modo de gestão dos negócios, que respeite a cadeia de produção e o público interno (os trabalhadores), além de estabelecer uma relação mais franca e direta com a sociedade”. Conforme o autor, ainda é incipiente no Brasil. Ele cita como exemplo o compromisso das empresas com os direitos fundamentais do trabalho: “Se for verdade que a maioria não discrimina de forma declarada, também é certo que não adota uma política que promova a igualdade de oportunidades no emprego e evite a discriminação racial”.

É entendimento do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (2005), braço nacional do WBCSD, que o conceito de responsabilidade civil está passando por um período de mudanças significativas. Justifica esta afirmação com base em cinco pressupostos:

- As empresas precisam atuar num ambiente legal novo, que se forma em resposta às mudanças nas causas de ações, nos padrões das evidências e nas regras processuais que as cortes aceitam ou exigem.
- As empresas estão vulneráveis a novas formas de “ativismo legal”, refletindo três tendências: a mudança de foco das ONGs, que passaram a explorar a legislação vigente em vez de atacá-la; o aparecimento, particularmente na América do Norte, de uma indústria de ações coletivas; e uma nova geração de advogados, que colocam a correção de injustiças sociais e ambientais acima de salários e carreiras.
- Uma mudança acelerada nos valores e expectativas da sociedade que corresponde a uma falta de confiança para com a indústria. Isto exige maior prestação de contas por parte das empresas, seja através de novos padrões de controle, seja através de novas normas para a transparência ou regras de prestação de contas.
- A progressiva “internalização” dos custos sociais e ambientais está levando as empresas para a linha de fogo da responsabilidade civil por seus impactos passados ou futuros. Isto não somente acarretará altos custos relacionados às suas atividades atuais, como poderá também torná-la vulnerável a ações legais por impactos passados e futuros causados por um comportamento empresarial percebido como “irresponsável”.
- Há uma preocupação crescente de que as empresas (e outros) devam cumprir as leis não apenas literalmente, mas também na sua essência. Ou seja, a conformidade técnica talvez não seja mais uma defesa adequada contra ativistas sociais e ambientais no foro da opinião pública e, talvez, nem nos tribunais de justiça. Fugir da responsabilidade, seja por desconhecimento técnico ou através de argumentos úteis e manipulação do conhecimento jurídico no tocante à interpretação legal e uso de precedentes, tem se tornado cada vez mais inaceitável em uma sociedade que espera desempenho e padrões de comportamento condizentes com a realidade atual.

Com base nestes pressupostos, o CEBDS afirma que as empresas devem mudar o seu comportamento ante estas novas exigências, por meio de sete ações, apresentadas no Guia Corporativo sobre Tendências de Responsabilidade Ambiental, Social e Econômica:

- substituir a responsabilidade empresarial passiva pela responsabilidade ativa;
- ter por meta os mais altos padrões de controle empresarial;
- certificar-se que padrões e comportamentos estejam coordenados;

- fazer do engajamento dos grupos de interesse (*partes interessadas*) uma parte essencial e integral da gestão de riscos;
- reconhecer a força crescente do ativismo legal para uma maior prestação de contas das empresas;
- rever os riscos inerentes ao saldo positivo e negativo de balanços;
- aplicar novos critérios de diligência às investigações sobre investimentos e processos de retirada de investimentos.

De acordo com Schommer (2000 e 2006 apud TENÓRIO, 2004), entende-se por responsabilidade social corporativa uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, comunidades, meio ambiente e sociedade.

Finalmente, Tenório (2004, p. 32) agrega outra contribuição do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social:

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

Esta abordagem, pode-se dizer, já é consenso em relação a sua utilização. Ela representa uma dimensão de atuação social da empresa em que a ação social está presente em todos os aspectos dos negócios, nos assegura Tenório (2004).

3 O COMITÊ DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS E SUAS ESTRATÉGIAS

3.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Historicamente, a área de Comunicação Institucional da Petrobras tem a responsabilidade de estabelecer as diretrizes para os investimentos sociais e ambientais que são realizados através das parcerias estabelecidas entre a empresa e o primeiro, segundo e terceiro setores.

A busca por uma gestão mais efetiva destes recursos, o entendimento de que a responsabilidade social é um processo que não se limita aos investimentos sociais privados, o debate estabelecido na sociedade brasileira e a repercussão deste, no mundo dos negócios, descritos no capítulo 2, oportunizaram que as lideranças da Companhia refletissem sobre qual modelo de gestão poderia ser o mais apropriado.

A participação em inúmeros eventos e fóruns de discussão, conselhos e comitês promovidos por instituições brasileiras, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS e Comitê de Responsabilidade Corporativa do mesmo CEBDS, Comitê de Responsabilidade Social do Instituto Brasileiro de Petróleo – IBP, Conselho Empresarial de Responsabilidade Social do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN e, posteriormente, fóruns internacionais como o Conselho Internacional do Pacto Global da ONU, Comitê de RS da Associação Regional de Empresas de Petróleo e Gás Natural para a América Latina e o Caribe – ARPEL, GT de trabalho da ISO 26000 e, mais recentemente, o *Global Reporting Initiative* – GRI, em seus diferentes grupos de trabalho, possibilitaram troca de experiências, aprendizados e discussão mais qualificada desta temática em diferentes áreas da empresa, a começar pela área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS, por razões óbvias.

Dentre as várias preocupações, uma em especial aparecia em todos os diálogos e discussões: como consolidar as práticas de Responsabilidade Social, integrando-as nas decisões e práticas do negócio? Como transformá-las em valor? Como estimular um

envolvimento e comprometimento das lideranças e da força de trabalho para a gestão socialmente responsável nos negócios?

As reflexões sobre o assunto resultaram na proposta de criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social integrado ao modelo de gestão da Governança Corporativa da companhia, sobre a qual estaremos nos reportando neste trabalho.

Em dezembro de 2004, foi levada à Diretoria Executiva da Petrobras a proposição e aprovada a criação de um Comitê de Gestão de Responsabilidade Social.

No dia 9 de fevereiro de 2005, o Comitê iniciou suas atividades e teve sua primeira reunião.

O Comitê de Gestão de Responsabilidade Social é o objeto deste estudo. No entanto, é entendimento da autora que, para propiciar uma melhor compreensão, faz-se necessário conhecer alguns aspectos relacionados ao contexto histórico da empresa e sua atuação na área social, bem como aspectos importantes sobre o Comitê, sua formação e finalidade, para, logo a seguir, apresentar o levantamento dos dados e análises realizadas a partir dos instrumentos desta pesquisa.

3.1.1 Breve histórico da Petrobras

Em outubro de 1953, após intensa campanha de mobilização popular intitulada “O petróleo é nosso!”, através da Lei 2004, a criação da Petrobras foi autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor de petróleo no Brasil em nome da União (PETROBRAS, 2007).

As reformas estatutárias de 1999 introduziram profundas alterações nos padrões de governança corporativa da companhia: a Diretoria Executiva é eleita pelo Conselho de Administração e este pela Assembléia Geral de Acionistas (arts. 20 e 39); são eliminadas as restrições para detenção de ações ordinárias por acionistas minoritários (art. 12); os diretores deixam de pertencer ao Conselho de Administração, permanecendo apenas o presidente; foi estabelecido o direito dos acionistas minoritários elegerem um membro do Conselho de Administração da Companhia (art. 19, I); o número de membros do Conselho de Administração é reduzido de 12 para 9 (art. 18).

As assembléias de março e de junho de 2002 promoveram outra reforma no Estatuto Social, visando: adequá-lo às modificações da Lei das S.A.; buscar uma aproximação com as

práticas estabelecidas no Novo Mercado e nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa, a fim de aperfeiçoar as práticas de gestão.

Ao longo de quatro décadas, a Petróleo Brasileiro S/A tornou-se líder em distribuição de derivados no País, em um mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional, detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas.

Em 1997, o Brasil, por meio da Petrobras, ingressou no seleto grupo de 16 países que produzem mais de um milhão de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada.

Com a Lei, foram criados a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor, e o Conselho Nacional de Política Energética, um órgão formulador da política pública de energia.

Desde então, a Petrobras dobrou sua produção e, em 2003, ultrapassou a marca de dois milhões de barris de óleo e gás natural por dia.

Também em 2003, coincidindo com a comemoração dos seus 50 anos, a Petrobras identificou novas províncias petrolíferas de óleo leve, no Espírito Santo e em Sergipe, o que pode ser considerada sua maior conquista na área de exploração e produção, depois da descoberta de óleo na Bacia de Campos, em 1974.

No exercício de 2004, a Empresa anunciou o aumento das reservas de óleo e gás natural no País e no exterior em cerca de 20%.

No dia 21 de abril de 2006, deu-se o início da produção da plataforma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos, que permitiu ao Brasil atingir a auto-suficiência em petróleo.

O campo comercial exige da Petrobras processos cada vez mais complexos de Governança e o posicionamento da Petrobras sobre esse tema. Encontra-se em seu *site*:

Governança corporativa é uma política de governança moderna e transparente que garante a proteção dos interesses de todos os acionistas e demais públicos envolvidos com a empresa. A organização e funcionamento da Petrobras adotam as melhores práticas de governança com um estatuto social definido, além do código de boas práticas e das diretrizes de governança corporativos aprovados pelo Conselho de Administração. Assim, a Petrobras reforça sua credibilidade junto ao mercado, aprimora o processo decisório na alta administração e, conseqüentemente, aperfeiçoa sua própria gestão dos negócios (PETROBRAS, 2007).

A abertura do capital da Petrobras no Brasil, após a desregulamentação do setor de petróleo, e a venda de ações no exterior, a partir de 2000, exigiram a adoção de padrões internacionais de transparência e contabilidade. Para atender a estas novas exigências, a empresa desenvolveu as seguintes ações:

- estruturou seu novo estatuto social, adequando-se à Nova Lei das Sociedades Anônimas⁸;
- incluiu requisitos necessários para inserção no nível 2 de governança corporativa da Bovespa⁹;
- redefiniu as atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, aproximando-se das melhores práticas de governança corporativa;
- reforçou sua credibilidade junto ao mercado, tornando-se mais próxima dos seus públicos de interesse: empregados, acionistas, clientes e consumidores, fornecedores, credores, sociedade e governo;
- preparou-se para um cenário com crescente competitividade interna e busca de novos mercados.

O estatuto social, documento que regulamenta o objeto da Petrobras, o seu funcionamento, a sua administração e o relacionamento entre os acionistas, recebeu, em 2000, significativas mudanças. Dentre as mais relevantes salienta-se:

- restrições de serviços simultâneos de auditoria e consultoria pela mesma empresa;
- criação de Comitê de Negócios pelo Conselho de Administração;
- criação de Comitês de Gestão vinculados ao Comitê de Negócios pela Diretoria Executiva;
- criação do Código de Boas Práticas e de um regimento interno do Conselho de Administração;
- garantia de defesa em processos judiciais, através de contrato de seguro permanente, a todos os administradores e empregados que atuem por delegação dos administradores;

⁸ Lei nº. 10.303, de 31 de outubro de 2001 - Altera e acrescenta dispositivos na Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº. 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (Brasil, 2005).

⁹ Requisitos necessários para inserção no nível 2 de governança da Bovespa: mandato de um ano para os membros do Conselho; obrigatoriedade de assinatura de termo de anuência pelos administradores com a Bovespa; garantia de valor econômico das ações a todos os acionistas no caso de cancelamento de registro de aberta ou de registro no Novo Mercado; adesão às regras previstas pela Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

- explicitação da obrigatoriedade das subsidiárias seguirem as diretrizes da companhia.

O Comitê de Gestão de Responsabilidade Social inclui-se nesta nova lógica de governança corporativa.

Em 2004, na revisão do seu Planejamento Estratégico 2005 – 2010, a Petrobras incorpora à sua missão e visão a responsabilidade social, sinalizando à sociedade que, a partir de então, estaria desdobrando, em seu planejamento, ações para dar cumprimento a mais este desafio (PETROBRAS, 2007):

Missão: Atuar de forma segura e rentável, com **responsabilidade social e ambiental**, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacionais e internacionais, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. *Visão:* 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**. (grifo da autora)

Como decorrência desta atitude, a Petrobras sustenta sua estratégia corporativa no tripé crescimento, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental, a partir das seguintes prerrogativas:

- conduzir os negócios e atividades com ética e transparência, visando à credibilidade junto aos acionistas, investidores, trabalhadores, clientes, fornecedores, poder público, comunidades onde atua e sociedade em geral;
- conduzir os negócios e atividades com responsabilidade social e ambiental, considerando os compromissos com o desenvolvimento sustentável e com o Pacto Global;
- desenvolver a contínua transformação da companhia, alinhando permanentemente gestão e organização ao plano estratégico de forma transparente e participativa.

No mesmo ano, a Petrobras criou em seu sistema de Governança o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, objeto de estudo deste trabalho.

3.1.2 Atuação social da Petrobras

A Petrobras, historicamente, desenvolveu intervenções sociais nas comunidades brasileiras, por ser monopólio e por, em dado momento, sua atuação confundir-se com ações do Estado brasileiro ao produzir impacto nas comunidades e ocupar um lugar diferenciado no imaginário do povo brasileiro, considerada um patrimônio nacional.

Assim como a Petrobras evoluiu e desenvolveu-se no campo negocial, sua atuação no campo social avançou no período de 2000 a 2007; assumiu um papel protagonista na promoção de direitos fundamentais e tornou-se indutora de desenvolvimento econômico e social.

Desde 1999, a Petrobras apresenta seus resultados na área social através do Balanço Social, sob a coordenação da Comunicação Institucional. A partir de 2004, passou a consolidar diferentes indicadores sociais (Ethos, Ibase, CEBDS, GRI, Dow Jones)¹⁰ por meio de uma matriz integradora como importante ferramenta de avaliação da gestão da responsabilidade social e ambiental da companhia.

Paralelamente a estas iniciativas, também coordenado pela Comunicação Institucional, a Petrobras lançou em 2001 o Programa Petrobras Social, com o seguinte objetivo:

O Petrobras Social é parte da responsabilidade social da Companhia. As empresas são agentes de desenvolvimento. Por isso, devem executar ações que gerem e sustentem transformações positivas na vida das pessoas. Há uma tendência no empresariado para dedicar-se cada vez mais à área social. Neste contexto, considerando sua importância econômica, a Petrobras deve assumir um papel protagônico. Não só pelo impacto social que suas ações podem exercer, mas também pelo caráter de exemplaridade que elas podem assumir. Deste modo, os principais objetivos do Programa são: 1º.) Contribuir – de maneira qualitativamente diferenciada – para o desenvolvimento humano sustentável; 2º.) Apoiar a implementação de projetos inovadores, socialmente transformadores e facilmente replicáveis; 3º.) Disseminar o uso dos indicadores do **IDH** como parâmetros para avaliação de impacto de projetos sociais; 4º.) Estimular a adoção de estratégias e metodologias inovadoras, que causem impacto social em longo prazo; 5º.) Fomentar parcerias e/ou alianças destinadas à implementação de projetos de desenvolvimento local; e 6º.) Apoiar as iniciativas de empreendedorismo e voluntariado social, entendidas como dimensões da cidadania. O Petrobras Social destina-se, pois, a contribuir de maneira qualificada e diferenciada para a construção de uma sociedade melhor para todos os brasileiros. Uma sociedade democrática, inclusiva, igualitária, solidária e ética, na qual todos os indivíduos tenham a oportunidade de concretizar o seu potencial, como pessoa e como cidadão. Esta é a missão da Petrobras no terceiro setor. Neste sentido, toda a força empreendedora e fomentadora da Companhia estará dirigida a prospectar, produzir,

¹⁰ O Balanço Social foi preparado com base nos principais modelos de relatórios existentes, tais como Ethos, Ibase, CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), GRI (Global Reporting Initiative) e Dow Jones Sustainability”. Ernest & Young Auditores Independentes S/S – Balanço Social 2003 – Petrobras.

refinar e distribuir as energias que constroem o desenvolvimento humano sustentável (PETROBRAS, 2001, p. 3).

Em setembro de 2003, a Companhia apresentou à sociedade o Programa Petrobras Fome Zero e ampliou seu modo de atuar, apresentando as seguintes diretrizes e linhas de atuação:

Diretrizes: Para promover o Desenvolvimento com Cidadania, as ações e projetos sociais apoiados pela Petrobras deverão seguir as seguintes diretrizes: Estimular o protagonismo social e a co-responsabilidade a fim de assegurar autonomia e sustentabilidade aos resultados de suas ações; Realizar ações estratégicas, sistêmicas e multiinstitucionais, incentivando a participação dos diversos públicos da Petrobras no Programa Fome Zero; Contribuir para a organização da sociedade civil, estabelecendo uma relação solidária e de respeito às suas diversidades; Confirmar o compromisso histórico da Petrobras de participar dos grandes desafios nacionais. Propostas de Ação e Linhas de Atuação Os projetos promovidos e apoiados pela Petrobras deverão estar alinhados com: As políticas estruturais e emergenciais do Programa Fome Zero; As ações do governo e da sociedade organizada na luta pela inclusão social e erradicação da miséria no Brasil; As políticas estruturais onde predominem ações educativas e de geração de renda, de forma convergente e, capazes de gerar autonomia e sustentabilidade. As linhas de atuação eleitas pelo Programa Petrobras Fome Zero como prioritárias são: Educação, qualificação profissional e emprego para jovens e adultos; Geração de emprego e renda; Garantia dos direitos da criança e do adolescente; Empreendimentos Sociais; Voluntariado (PETROBRAS, 2004, p. 1).

A Petrobras, ao anunciar este Programa, disponibilizou recursos da ordem de R\$ 303 milhões para serem investidos no período de 1º de setembro de 2003 a 31 de dezembro de 2006, para atender, direta e indiretamente, a 4 milhões de pessoas.

Ao final deste período, a Petrobras realizou investimentos da ordem de R\$ 385 milhões que alcançaram, direta e indiretamente, mais de 12 milhões de pessoas.

Em outubro de 2003, a Petrobras aderiu aos princípios do Pacto Global da ONU¹¹ e iniciou um processo interno de discussão da Gestão da Responsabilidade Social Empresarial.

Com a revisão do Planejamento Estratégico 2005-2015, a Petrobras trouxe para o escopo de sua missão o posicionamento claro em relação à responsabilidade social e ambiental.

¹¹ O chamado Pacto Global possui dez princípios: **DIREITOS HUMANOS Princípio 1:** As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e **Princípio 2:** Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos. **CONDIÇÕES DE TRABALHO Princípio 3:** As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; **Princípio 4:** Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; **Princípio 5:** Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil; e **Princípio 6:** Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego. **MEIO AMBIENTE Princípio 7:** As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais; **Princípio 8:** Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e **Princípio 9:** Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis. **COMBATE À CORRUPÇÃO Princípio 10:** As empresas devem combater a corrupção sob todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (PETROBRAS, 2004).

3.1.3 A Criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social

Todos os desdobramentos citados anteriormente proporcionaram uma discussão mais ampliada da Governança Corporativa. E, com a criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, a Diretoria Executiva cria na estrutura de Governança Corporativa um fórum organizador e orientador para as práticas de responsabilidade social, antes difusas e não sistematizadas.

O Modelo de Governança da Petrobras possui 11 Comitês de Gestão: Tecnologia da Informação, Abastecimento, Exploração & Produção, Gás e Energia, Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Análise de Organização e Gestão, Controles Internos, Risco, Tecnologia e, desde dezembro de 2004, o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social.



FIGURA 2 – Organograma da Governança Corporativa

Fonte: Adaptado de PETROBRAS (2008).

Os Comitês, no âmbito da Governança Corporativa da Petrobras, têm por finalidade funcionar como espaços de amadurecimento e aprofundamento dos temas do seu escopo para a estruturação das informações a serem apresentadas ao Comitê de Negócios.

Cada Comitê deve atuar de forma articulada, integrada e complementar ao Comitê de Negócios, aos demais Comitês de Gestão, bem como aos Comitês do Conselho de Administração: Auditoria, Meio Ambiente e Remuneração e Sucessão.

Deve ser composto por 13 gerentes executivos de diferentes áreas da Companhia, a Ouvidoria Geral, 01 Consultor da Presidência da empresa e diretores das subsidiárias Petrobras Distribuidora, Petroquisa e Transpetro.

No dia 18 de fevereiro de 2005 foi realizada a primeira reunião do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social com os seguintes membros permanentes e participantes¹²:

- gerente Executivo de Comunicação Institucional (Coordenador);
- gerente Executivo de Abastecimento Corporativo;
- gerente Executivo do CENPES (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello);
- gerente Executivo de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão;
- gerente Executivo de E&P Corporativo;
- gerente Executivo de Engenharia;
- gerente Executivo de Desenvolvimento Energético;
- gerente Executivo de Internacional Corporativo;
- gerente Executivo de Recursos Humanos;
- gerente Executivo de Relacionamento com Investidores;
- gerente Executivo de Segurança, Meio Ambiente e Saúde;
- ouvidor(a) Geral da Petrobras;
- consultor do Presidente;
- diretor da Petrobras Distribuidora S.A.;
- diretor da Petrobras Transportes S.A.;
- diretor da Petrobras Química S.A.

Em 1º de julho de 2005, o gerente executivo da área de Estratégia e Desenvolvimento foi convidado a integrar o Comitê.

¹² Regimento Interno de Responsabilidade Social. 18 de fevereiro de 2004.

Na primeira reunião, foi discutido o Regimento Interno e ficou estabelecido que as reuniões do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social devem acontecer na última sexta-feira de cada mês, das 9 horas às 12 horas, e que eventualmente podem acontecer reuniões extraordinárias para tratar de assuntos urgentes ou específicos.

A pauta da reunião deve ser definida pelo Coordenador do Comitê. As atas das reuniões devem ser registradas através de apresentações realizadas durante seu curso. Devem conter as recomendações definidas, principalmente as que envolvem ações e indicações de responsáveis pelas mesmas. As atas das reuniões devem ser enviadas posteriormente aos membros do Comitê de Gestão.

As informações das reuniões contidas nas atas devem ser tratadas com reserva pertinente, devendo seguir as normas de sigilo de informações adotadas pela Companhia.

O Comitê deve realizar uma reunião anual de avaliação de resultados e definição de metas para os próximos exercícios, em consonância com o processo de revisão do plano estratégico da Organização.

São atribuições do Comitê:

- propor estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social e ambiental, integrando aspectos de relacionamento com as partes interessadas;
- selecionar indicadores e propor metas de desempenho da companhia nos aspectos de responsabilidade social e ambiental, visando a utilização de indicadores nacionais e internacionais de avaliação que permitam à Petrobras se situar em relação a outras empresas do setor;
- monitorar as atividades e iniciativas relacionadas à responsabilidade social e ambiental da companhia e propor ações de alinhamento, integração e organização, buscando eliminar lacunas e sobreposições;
- avaliar o desempenho da empresa nos aspectos da responsabilidade social e ambiental, envolvendo os demais comitês de gestão e unidades organizacionais responsáveis;
- promover a identificação e divulgação das melhores práticas empresariais, com relação à responsabilidade social e ambiental;
- promover e acompanhar, envolvendo os demais comitês de gestão e unidades organizacionais responsáveis, a implantação de certificações relacionadas à responsabilidade social e ambiental;
- promover a elaboração e validar os instrumentos de comunicação das ações e resultados da companhia com relação à responsabilidade social e ambiental,

incluindo o balanço social e ambiental e relatórios para as entidades responsáveis pelos índices de avaliação selecionados;

- garantir que todas as deliberações que tenham interfaces com outros Comitês de Gestão existentes deverão considerar as posições destes, que serão os responsáveis por submeter o assunto a apreciação superior.

A primeira iniciativa deste Comitê, já em atendimento às suas atribuições, foi a constituição de dois grupos de trabalho, a saber: 1. Indicadores de Gestão/Certificação, coordenado pela área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão; 2. Desafio *Dow Jones Sustainability Indexes*, coordenado pela área de Relacionamento com Investidores.

A segunda, tão importante quanto a primeira, foi a constituição de duas comissões: 1. Comissão de Gênero, coordenado pela Ouvidoria Geral da Petrobras; 2. Comissão para tratar do Balanço Social e Ambiental, coordenado pela área de Comunicação Institucional.

Posteriormente, transformou-se a Comissão de Gênero em Comissão de Diversidade e a Comissão do Balanço Social em Comissão de Elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social. Criou-se também um Grupo de Trabalho para discutir a função Responsabilidade Social e Ambiental na Companhia.

3.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para efetivação da pesquisa, o levantamento de dados foi realizado da seguinte forma: análise qualitativa das convocações para conhecer o número de reuniões realizadas, quantos, quais e com que frequência os temas foram debatidos; análise quantitativa das proposições realizadas em relação aos temas debatidos e destas, quais ações foram efetivamente implementadas; análise documental que propiciasse a verificação do acompanhamento realizado nas reuniões do Comitê que permitisse *feedback* das áreas responsáveis pela execução das ações propostas e finalmente, análise do desempenho obtido pela companhia através de indicadores usualmente utilizados para acompanhamento dos resultados obtidos em responsabilidade social, como o Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa (SISMICO), o *Reputation Traking (RepTrack)* – do *Reputation Institute* – e o *Dow Jones Sustainability Indexes*.

3.2.1 Análise qualitativa das atas para uma identificação quantitativa do número de temas debatidos

Entre os períodos de 18 de fevereiro de 2005, data da primeira reunião do Comitê, e 18 de maio de 2007, considerando que nos meses de junho e julho de 2007 não ocorreram reuniões, foram realizadas 22 reuniões, com 69 pautas discutidas.

3.2.2 Pautas que se repetem por temática

Na análise dos temas que se repetiram nas discussões mantidas pelo Comitê pode-se verificar pela tabela 1 e pela figura 3, que a Gestão de Responsabilidade Social no âmbito da companhia e as oportunidades de melhoria estiveram presente por nove vezes na pauta, representando 13%. Este tema trouxe fundamentalmente a discussão sobre os trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social. O Grupo de Trabalho de indicadores e certificações ocupou a pauta oito vezes, significando 12% da pauta. Estes temas se relacionam a certificações e indicadores que deverão ser utilizados pela Companhia para medir os resultados de gestão em Responsabilidade Social e Ambiental. Outro tema recorrente foram os assuntos relacionados a Gênero e, posteriormente a Diversidade, que ocuparam também a pauta por oito vezes, 12% da pauta.

O desafio para integrar o *Dow Jones Sustainability Index* ocuparam seis itens da pauta, indicando 9% de presença, e Função Responsabilidade Social no Planejamento Estratégico, cinco vezes, 7%. Outros temas foram a atuação junto aos fornecedores, traduzida aqui como Responsabilidade Social e Ambiental na Rede de Fornecedores e, igualmente, o Modelo Operacional do Comitê, que estiveram presentes por quatro vezes na pauta, significando 6%. Representações internacionais estiveram presentes três vezes, indicando 4%.

A atuação da Petrobras no Equador, onde o Comitê acompanha os desdobramentos do assunto, a Formação dos Integrantes do Comitê em Responsabilidade Social, o Programa Jovem Aprendiz e o Programa Aliança tiveram a participação em duas oportunidades, representando 3% da pauta, e o ISE Bovespa também esteve presente em igual proporção.

A Capacitação da Liderança e da Força de Trabalho, o Código de Ética e os Investimentos Sociais ocuparam a pauta, uma vez cada, significando 1% dela.

O Comitê organizou uma pauta especial sobre “assuntos pendentes”, uma vez, significando também 1% da pauta.

O Comitê abriu espaço para apresentações de projetos e atividades desenvolvidas, e temas relacionados, que não resultaram em nenhuma proposição, por oito vezes, significando 12% da pauta.

TABELA 1 – Frequência de pautas repetidas por temática

Pautas	Número	Percentual
Gestão de RS oportunidades de melhoria (BSA X mapa de vulnerabilidades)	9	13%
Indicadores de Gestão e Certificações – temas relacionados	8	12%
Comissão de Gênero/Diversidade	8	12%
Outros assuntos uma única vez apresentados ao Comitê	8	12%
Desafio Dow Jones Sustainability Index	6	9%
Função RS no Planejamento Estratégico	5	7%
RSA na Rede de Fornecedores	4	6%
Modelo Operacional do Comitê	4	6%
Participações em representações internacionais	3	4%
Atuação da Petrobras no Equador	2	3%
Formação do Comitê – Gestão de RSA	2	3%
Programa Jovem Aprendiz	2	3%
Programa Aliança	2	3%
ISE Bovespa	2	3%
Capacitação em Liderança e Força de Trabalho em RSA	1	1%
Investimentos Sociais	1	1%
Código de Ética	1	1%
Assuntos pendentes	1	1%
	69	100%
Reuniões Ordinárias	17	
Reuniões Extraordinárias	5	
	22	

Fonte: A autora (2008).

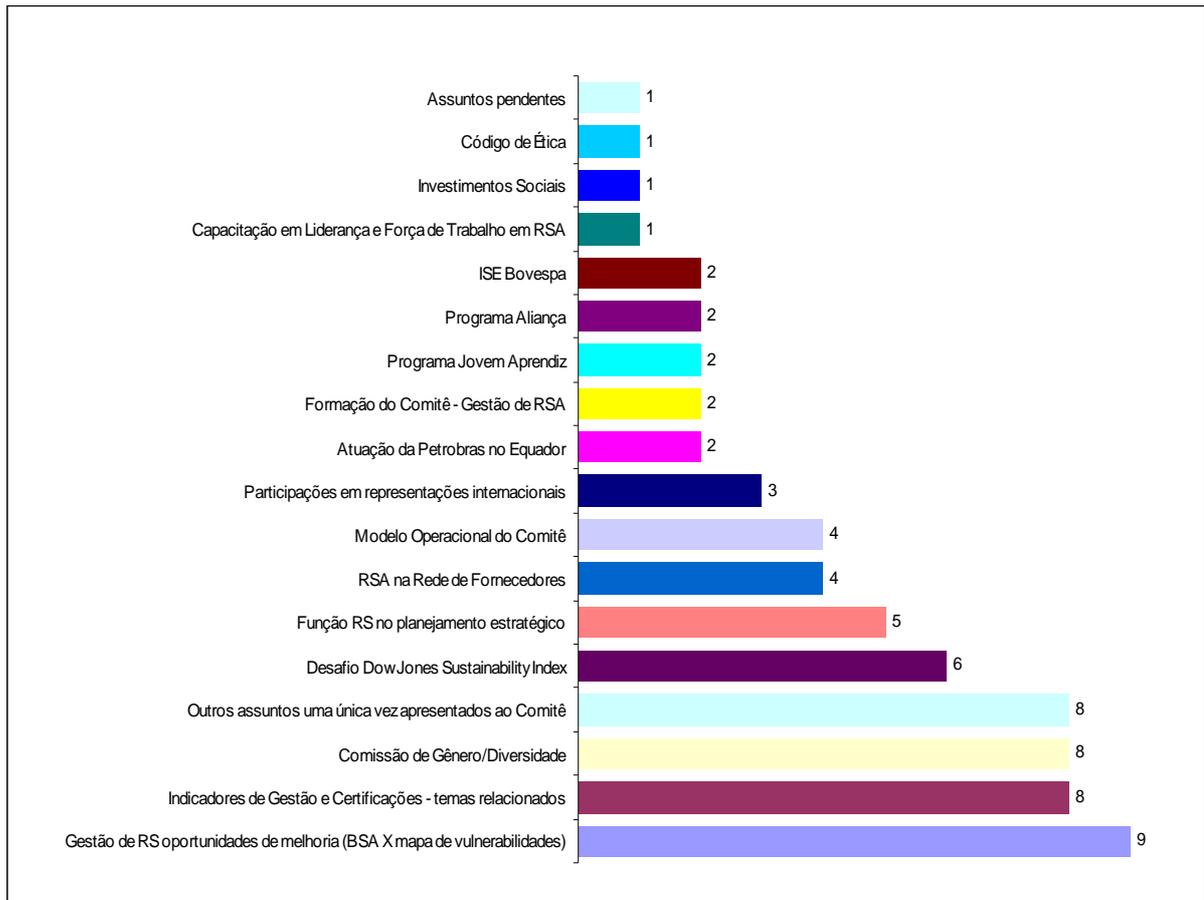


FIGURA 3 – Representação Gráfica da Frequência por temática

Fonte: A autora (2008).

Uma outra análise que se pode realizar é a da combinação das pautas como tal e qual descrito na figura 4: compreende-se que 28 pautas estão relacionadas à gestão da Responsabilidade Social na Governança e somadas elas representam 41% das pautas, como pode ser verificado no gráfico a seguir:

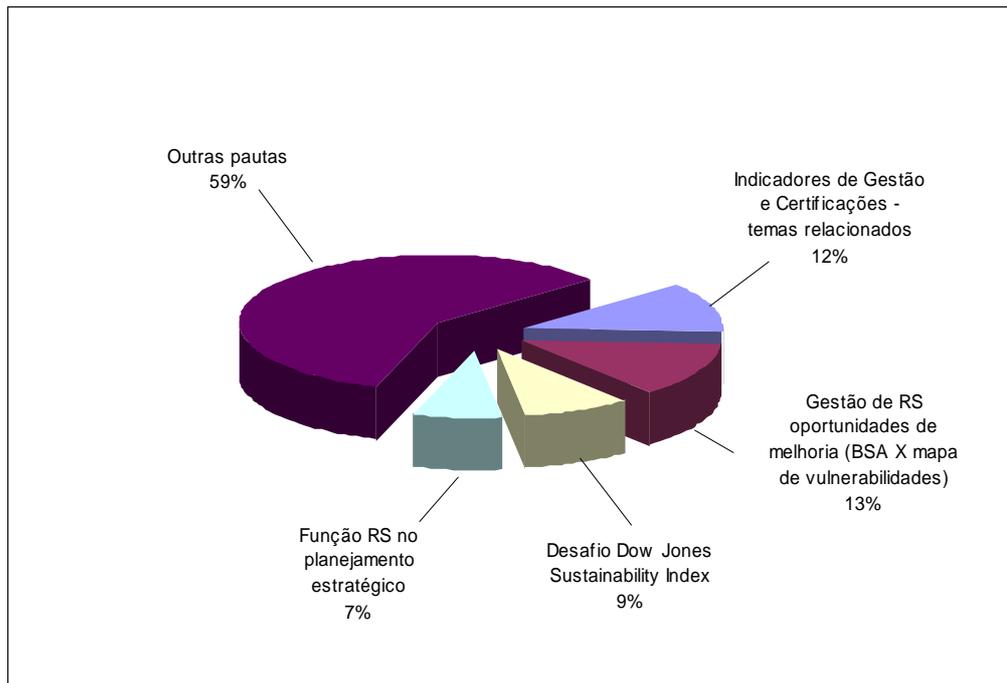


FIGURA 4 – Participação das pautas em assuntos relacionados à Gestão de Responsabilidade Social na Governança

Fonte: A autora (2008).

Isto demonstra a preocupação do Comitê, nos primeiros anos de suas atividades, em estruturar sistemas de gestão.

Observa-se a existência de uma pauta chamada Assuntos Pendentes, que se refere a questões trazidas ao Comitê que não tiveram encaminhamentos; esta ação evidencia a preocupação de que as pautas se tornem efetivas e não apenas um conjunto de propostas.

Outra pauta que chama a atenção é a abertura de espaço pelo Comitê para apresentações de projetos e atividades desenvolvidas em temas relacionados que não resultaram em nenhuma proposição por oito vezes, significando 12% da pauta; verifica-se que o Comitê abriu espaço para que as Áreas apresentassem suas iniciativas, no entanto, não há uma clara proposição de provocar sinergia entre as elas.

3.2.3 Análise quantitativa das proposições realizadas pelas áreas responsáveis frente aos temas debatidos e as ações efetivamente implementadas

3.2.3.1 Grupo de Trabalho de Indicadores de Gestão e Certificações

Em suas primeiras reuniões, o Grupo de Trabalho analisou as certificações e indicadores existentes no mercado e concluiu que o referencial normativo em Responsabilidade Social ainda não está amadurecido nacional e internacionalmente. Observou-se a importância de haver um acompanhamento da evolução desta discussão, participando de fóruns e trabalhos realizados nesta área, para acompanhar a evolução dos mesmos. Um exemplo é SA 8000, cuja aplicação gera incompatibilidade com a norma e o regime de trabalho da área de Exploração & Produção, embora adequado à legislação trabalhista brasileira.

Uma importante análise realizada pelo Grupo foi a da matriz de indicadores do Balanço Social e Ambiental da Petrobras. Percebeu-se que 62% dos indicadores existem na matriz, 23% existem, mas requerem aprimoramento, 7% não existem, mas deveriam existir, e para 8% dos indicadores deve-se verificar a aplicação.

O Grupo de Trabalho apresentou a proposta de elaboração de um processo de Autodeclaração em Responsabilidade Social e Ambiental abrangente para toda a Petrobras, e foi aprovada pelo Comitê.

O Comitê solicitou à coordenação do Grupo de Trabalho a elaboração de um documento de encaminhamento a Diretoria Executiva.

Outro compromisso assumido foi o de desenvolver uma proposta de diretrizes corporativas, requisitos e procedimentos com vistas à autodeclaração. A partir da aprovação dessa decisão pela Diretoria Executiva, a primeira proposta de requisitos será apresentada, para discussão no Comitê de Gestão de RSA, no prazo de três meses.

O Comitê orientou que os requisitos devem ser desenvolvidos de forma desafiadora, seletiva e com a integração das diferentes áreas da companhia. Uma vez definidos e devidamente aprovados, os requisitos deverão ser divulgados fortemente dentro e fora da empresa, mesmo se, a princípio, a Petrobras não atendê-los completamente. Os indicadores de gestão deverão ser selecionados em consonância com os requisitos de Responsabilidade Social que serão desenvolvidos.

O Comitê definiu o prazo de março de 2006 para apresentação da primeira versão das diretrizes para a autodeclaração para análise do Comitê.

Foi aprovada a proposição de revisão do painel de desempenho corporativo – *Balanced Scorecard* (BSC); dentre as iniciativas propostas estava a inclusão dos indicadores do GRI como grupo de indicadores reconhecidos nos instrumentos de gestão, assim como os indicadores do DJSI no BSC e a permanência do indicador "Comprometimento com a Responsabilidade Social com foco em toda a Força de Trabalho".

Outra importante decisão foi pela expansão do SÍSMICO – Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa, para todos os países onde atua.

O Grupo de Trabalho concluiu uma primeira fase, que são os Requisitos de Excelência em Responsabilidade Social. Estes insumos colaboraram para a elaboração da Política de Responsabilidade Social.

O SISMICO foi expandido para a Argentina e Bolívia, em 2005, e para a Colômbia, no ano de 2006.

O documento solicitando a autorização da Diretoria Executiva para iniciar os processos da autodeclaração não foi encaminhado, até a data-limite desta pesquisa.

3.2.3.2 Gestão da Responsabilidade Social – Oportunidades de melhoria

Uma proposição da Comissão de Elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social, aprovada e considerada relevante pelo Comitê, foi de que o Balanço Social seria considerado não só como uma ferramenta para diálogo com as partes interessadas, com o objetivo de prestar contas de sua atuação à sociedade, mas também como uma importante ferramenta de gestão corporativa, a fim de gerar autodiagnóstico para identificação de oportunidades e definição de ações de melhoria.

Para a realização do Balanço Social e Ambiental, a Comunicação Institucional, coordenadora da Comissão de Elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social, construiu uma rede de 287 colaboradores internos para levantamento de informações de todas as áreas e subsidiárias do Sistema Petrobras.

Foi formulada uma matriz que reúne grupos de indicadores de Responsabilidade Social e Ambiental, nacionais e internacionais. São eles:

- *Global Reporting Initiative* – GRI;
- *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI;
- Balanço Social IBASE;
- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial;
- Indicadores Ethos Setoriais – Petróleo e Gás;
- Relatório de Sustentabilidade CEBDS.

O Balanço Social e Ambiental é revisado e auditado em cada edição por auditores independentes. É estruturado segundo os Princípios do Pacto Global da ONU e utiliza a versão G3 do GRI, com nível de aplicação A+; este nível de aplicação indica que a empresa reporta sobre todos os indicadores essenciais e adicionais ao GRI.

Para garantir uma maior eficácia nas informações, a companhia realiza uma pesquisa de avaliação com partes interessadas: governo, imprensa, ONGs, clientes, fornecedores, opinião pública e empregados.

As edições de 2005 e 2006 do Balanço Social e Ambiental da Petrobras foram indicadas como Relatórios Notáveis no site do Pacto Global da ONU – United Nations Global Compact (2007).

Com a finalidade de gerar melhoria de gestão em responsabilidade social, desde 2005, a Comissão apresenta ao Comitê um mapa das vulnerabilidades da Petrobras construído a partir da análise dos principais grupos de indicadores/modelos que compõem a matriz do Balanço Social e Ambiental organizada pela Gerência de Responsabilidade Social.

A análise é realizada por consultoria externa à Petrobras e posteriormente ratificada pelos colaboradores internos. O Comitê, ao tomar conhecimento do trabalho, estabelece as prioridades e solicita às áreas responsáveis um plano de trabalho para a melhoria de gestão. Os resultados de desempenho são acompanhados anualmente.

Um ponto vulnerável apresentado pelo Balanço e discutido publicamente é o desconhecimento da empresa em relação ao número de pessoas negras que nela trabalham e quais as funções que ocupam. Para resolver esta pendência, a Companhia comprometeu-se a organizar um Censo. Este trabalho não foi realizado até julho de 2007, período desta pesquisa.

3.2.3.3 Desafio *Dow Jones Sustainability Index*

Um dos primeiros desafios estabelecidos pelo Comitê, desde sua primeira reunião, foi a conquista do direito de participar da composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o mais importante índice mundial de sustentabilidade, que é usado como parâmetro para análise dos investidores social e ambientalmente responsáveis.

Um Grupo de Trabalho foi especialmente criado pelo Comitê para cumprir esta missão. Inicialmente, o grupo realizou uma apresentação comparativa das respostas aos indicadores 2004 e 2005, com análise dos pontos de aprimoramento e vulnerabilidades, estudo e análise do questionário do DJSI, da pontuação obtida e pontos de melhoria nas respostas.

O Comitê desenvolveu um trabalho por meio de consultoria externa para avaliar os pontos vulneráveis, tal como fizera no Balanço Social e Ambiental, chamou as áreas para a elaboração de planos de trabalho para melhoria da gestão e das respostas aos indicadores.

Em 2006 e 2007, consecutivamente, a Petrobras passou a integrar o elenco de empresas que compõem o Índice Dow Jones, sendo reconhecida como uma das 20 companhias mundiais do segmento de petróleo e gás e uma das sete empresas brasileiras mais sustentáveis de acordo com o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI). Assim, seguindo os critérios de avaliação do índice, a Petrobras se destacou por sua transparência, em relacionamento com clientes, gestão da marca, desempenho ambiental, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa.

Ao término das atividades, o Grupo de Trabalho deixou de existir e suas atribuições são incorporadas pelo Comitê à Comissão de Elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social.

3.2.3.4 Comissão de Gênero/Diversidade

A Comissão foi criada com a finalidade de assegurar a implementação, em todo o Sistema Petrobras, e em consonância com o seu Plano de Responsabilidade Social, de ações afirmativas de gênero, prioritárias, para garantir a eliminação de quaisquer preconceitos ou desigualdades para com as mulheres; e, entre estas, das diferenças étnico-raciais, de idade, de

crença religiosa, decorrentes de preferências sexuais ou de portadoras de necessidades especiais, bem como as demais garantias definidas no Art. 5º da Constituição Federal¹³. Como relatado anteriormente, esta Comissão ampliou seu foco de atuação e passou a ser chamada Comissão de Diversidade.

A Comissão, na segunda reunião do Comitê, apresentou seu Plano de Trabalho, que incluía momentos de capacitação sobre o tema aos integrantes da Comissão. Propôs ao Comitê a elaboração de uma pesquisa para identificar o universo feminino na empresa e então poder pensar estratégias que contemplassem suas demandas e expectativas e a integração do tema ao calendário corporativo da companhia.

A Pesquisa de Gênero foi realizada e seus resultados foram apresentados ao Comitê.

A Comissão propôs e foi aprovada pelo Comitê a participação e a realização de um Plano de Ação para a participação da empresa no Programa Pró-Eqüidade de Gênero¹⁴. Este tema também foi levado à Diretoria Executiva. A Petrobras recebeu o selo Pró-Eqüidade de Gênero.

Esta Comissão passou a discutir os assuntos relacionados à diversidade para além do universo feminino, transformando-se em Comissão de Diversidade.

3.2.3.5 Responsabilidade Social e Ambiental na Rede de Fornecedores

O Comitê aprovou a proposição da Área de Materiais de extensão do Programa de Gestão de Fornecedores para todo o Sistema Petrobras (PROGEFE), solicitando um alinhamento dos requisitos de Responsabilidade Social a serem utilizados pelo Programa aos requisitos da Petrobras. O Comitê sugere que esta Área integre o Grupo de Trabalho de Indicadores e Certificações.

¹³ Art. 5º - Todos são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade... (OLIVEIRA, 2001).

¹⁴ Em 24 de setembro de 2007, o Governo Federal e a Petrobras formalizaram o início da segunda edição do Programa Pró-Eqüidade de Gênero na Companhia. O objetivo do Programa é promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em empresas e instituições (inclusive na ocupação de cargos mais elevados na hierarquia) e desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional e confirma o reconhecimento conquistado em 2006 e a posição da empresa de contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. O Programa Pró-Eqüidade de Gênero é promovido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e apoiado pelo Fundo das Nações Unidas para as Mulheres (Unifem) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) no Brasil. O programa foi instituído pelo Governo Federal em setembro de 2005 (PETROBRAS, 2007b.).

O Programa prevê o acompanhamento e a análise do comportamento das empresas que integram o cadastro, a definição de exigências para as empresas fornecedoras, a divulgação do Programa para o mercado fornecedor, a implementação de atributos para os fornecedores, a avaliação do atendimento aos critérios por parte das empresas e, por fim, a exigência de evidências de práticas socialmente responsáveis como critério de seleção das empresas.

A principal estratégia do Programa é o Cadastro Único de Fornecedores, que tem por objetivo instrumentalizar de forma mais detalhada o processo de análise das empresas prestadoras de serviços. Ele visa disponibilizar informações integradas, atualizadas e confiáveis, a respeito das empresas fornecedoras da Petrobrás, e enfoca aspectos técnicos, econômicos, legais, de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), gerenciais e de responsabilidade social. O Programa compreende cinco fases: auto-avaliação, pré-avaliação, avaliação na sede, avaliação de campo e consolidação.

O Comitê propôs o estabelecimento de metas de aumento do número de empresas no Plano de Desenvolvimento de Fornecedores e dar foco nos fornecedores prioritários, considerando o impacto nos *ratings* da Petrobrás, e orientou a criação de mecanismos de responsabilização para as empresas de terceirização, considerando as reclamações comprovadas contra fornecedores, recebidas pela Ouvidoria e pelo Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC).

A Área de Materiais não retornou ao Comitê para dar *feedback* do cumprimento das metas estabelecidas.

O Comitê aprovou a participação da Petrobras no Projeto Tear, desenvolvido em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o objetivo de disseminar a Responsabilidade Social e Ambiental nas Pequenas e Médias Empresas da Cadeia de Valor de Empresas Estratégicas.

3.2.3.6 Representações Nacionais e Internacionais

O Comitê considerou estratégica a participação da Petrobras na Comissão do Pacto Global da ONU e recomendou dar ampla divulgação às áreas corporativas.

Aprovou também a participação da Petrobras no *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI) e ratificou a importância de participar da reunião do *Extractive Industry Transparency Initiative* (EITI).

A Companhia torna-se signatária do "Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil", promovido pela Secretaria Especial de Direitos Humanos, Ministério do Trabalho e Emprego, Instituto Ethos e a ONG Repórteres Brasil.

Outras participações da Petrobras em fóruns nacionais e internacionais não foram discutidas no âmbito do Comitê.

3.2.3.7 Programa Jovem Aprendiz

O Comitê, após duas reuniões de discussão sobre o tema, aprovou o Programa com a finalidade de preparar a Petrobras para o atendimento da Lei 10.097/2000, que obriga a companhia a cumprir sua cota legal para garantir a inclusão social de jovens pela qualificação profissional, contribuindo para sua melhor inserção no Mundo do Trabalho.

O Programa tem como público-alvo jovens entre 15 e 18 anos, em situação de vulnerabilidade socioeconômica, devidamente matriculados no sistema de ensino regular, com frequência comprovada. O Comitê recomendou que, de acordo com a realidade local, a Unidade de Negócio deverá priorizar a inserção de jovens respeitando os seguintes critérios: questão de gênero e etnia, com deficiências e jovens que cumprem medidas sócio-educativas em meio aberto (não restritivas de liberdade).

O número total de jovens aprendizes contratados foi de 2.564.

Após a aprovação pelo Comitê, o Programa foi encaminhado e aprovado pela Diretoria Executiva. No entanto, o tema não voltou à pauta do Comitê para o acompanhamento de seus resultados.

3.2.3.8 Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa

O Comitê desenvolveu esforços para ocupar posição no rol de empresas cujas ações compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), por apresentarem alto grau de comprometimento com a sustentabilidade.

A participação neste índice amplia a base de investidores na empresa para incluir aqueles que valorizam critérios de responsabilidade social e ambiental além do desempenho financeiro em suas aplicações.

A estratégia utilizada atendeu às necessidades e a Petrobras, em 2006 e em 2007, passou a integrar o ISE BOVESPA.

3.2.3.9 Capacitação da Liderança e da Força de Trabalho em Responsabilidade Social Empresarial

Este tema foi trazido ao Comitê, que aprovou a parceria com o EFMD (*European Foundation for Management Development*) e a realização do Programa de Formação de Líderes do Futuro.

O assunto não voltou à pauta do Comitê para acompanhamento dos trabalhos.

3.2.3.10 Investimentos Sociais

O Programa Petrobras Fome Zero foi aprovado pela Diretoria Executiva antes do surgimento do Comitê.

Ele entrou na pauta uma única vez para apresentar seus resultados conforme demonstrado no item 4.1.2 deste capítulo.

3.2.3.11 Função Responsabilidade Social no Planejamento Estratégico

Quando da revisão do Planejamento Estratégico da Companhia, no segundo semestre de 2007, houve uma demanda da Presidência no sentido de discutir a função responsabilidade social no Planejamento Estratégico.

O Comitê, para atender esta demanda, formou um Grupo de Trabalho que entendeu que o princípio deste debate passaria obrigatoriamente pela discussão do desafio de responsabilidade social, a definição da política e o processo de gestão e a criação dos indicadores.

O Grupo de Trabalho decidiu por tornar o Comitê limitado à discussão da Responsabilidade Social, visto que a política e as diretrizes para a área ambiental já vêm sendo discutidas na companhia desde 2001. Para dar foco e, por conseguinte, desempenhar melhor a função, o Comitê acorda com os representantes do Comitê de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e com o Comitê de Gestão de Recursos Humanos a participação da Comunicação Institucional como membro destes outros dois Comitês para atuarem conjuntamente em assuntos relacionados, pois estes já possuem representação no Comitê de Gestão de Responsabilidade Social.

O Comitê passou então a discutir a Política de Responsabilidade Social, composta pelo desafio, conceito e diretrizes, como também objetivos e iniciativas estratégicas para a construção do *Balanced Scorecard* (BSC) da função responsabilidade social.

A política e as diretrizes já são de domínio público e as transcreveremos logo a seguir; os objetivos e os indicadores do BSC estão em construção e, tal como todos os outros indicadores, não podem ser publicados porque são de domínio interno da companhia.

Embora a discussão sobre a Política de Responsabilidade Social seja uma proposição do Comitê, sua relevância permite tratá-la como um item à parte neste capítulo.

A Política de Responsabilidade Social é formada pelo desafio, conceito e pelas diretrizes estabelecidas pelo Comitê e aprovadas pela Diretoria Executiva da Empresa. São elas:

- a) **Desafio:** Ser referência internacional em responsabilidade social na gestão dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

- b) **Conceito:** Para a Petrobrás, responsabilidade social é a forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades, e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social.
- c) **Diretrizes:** Atuação Corporativa: assegurar que a governança corporativa do Sistema Petrobras esteja comprometida com a ética e transparência na relação com as partes interessadas. Gestão Integrada: garantir uma gestão integrada em Responsabilidade Social no Sistema Petrobras. Desenvolvimento Sustentável: conduzir os negócios e atividades do Sistema Petrobras com responsabilidade social, implantando seus compromissos de acordo com os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Direitos Humanos: respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, pautando as ações do Sistema Petrobras a partir da promoção dos princípios do trabalho decente e da não discriminação. Diversidade: respeitar a diversidade humana e cultural de sua força de trabalho e dos países onde atua. Princípios de Trabalho: apoiar a erradicação do trabalho infantil, escravo e degradante na cadeia produtiva do Sistema Petrobras. Investimento Social Sustentável: buscar a sustentabilidade dos investimentos sociais para uma inserção digna e produtiva das comunidades. Compromisso da Força de Trabalho: comprometer a força de trabalho com a Política de Responsabilidade Social do Sistema Petrobras (PETROBRAS, 2007).

A criação de Política de Responsabilidade Social e a discussão da função na companhia, sem dúvida poderá qualificar sobremaneira a gestão da responsabilidade social; tudo dependerá de seus desdobramentos, dos encaminhamentos realizados pela diretoria da empresa para esta função. Estes fatos devem ser acompanhados e estudados, o que possibilitará certamente uma oportunidade futura para um aprofundamento deste estudo acadêmico.

Durante o período de realização deste estudo, foi apresentado ao Comitê o total de dez proposições. As informações sobre o encaminhamento das proposições, de acordo com os registros das atas de reunião, estão consolidadas na tabela 2:

TABELA 2 – Acompanhamento das proposições apresentadas segundo os temas

Temas	Não Realizada	Parcialmente Realizada	Plenamente Realizada	Não Consta
Indicadores de Gestão e Certificações		X		
Gestão de RS oportunidades de melhoria		X		
Desafio Dow Jones Sustainability Index			X	
Comissão de Gênero/Diversidade			X	
RSA na Rede de Fornecedores				X
Jovem Aprendiz				X
ISE BOVESPA			X	
Capacitação da Liderança e da Força de Trabalho em RSE				X
Realização do Censo	X			
Função RS no Planejamento Estratégico		X		

Fonte: A autora (2008).

A análise da tabela 2 demonstra que uma das proposições (10%) não foi realizada, 30% das proposições foram plenamente realizadas, 30% estão parcialmente realizadas e 30% encontram-se na categoria “nada consta”, pois não houve retorno do tema na pauta do Comitê para o *feedback* dos trabalhos; desta forma, para este estudo, não é possível reconhecer, através das atas do Comitê, o estágio de realização das proposições.

3.3 ANÁLISE DOS INDICADORES UTILIZADOS PELO COMITÊ PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Comitê de Gestão de Responsabilidade Social utiliza para a avaliação de desempenho da Companhia em responsabilidade social, os seguintes indicadores:

- Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa (SÍSMICO);
- *Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)*;
- *Reputation Traking (Reptrack)* – do *Reputation Institute*.

3.3.1 Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – SISMICO

Nos documentos internos da empresa encontra-se que o SÍSMICO – Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – é um conjunto de ferramentas de pesquisa, desenvolvido pela Petrobras com o objetivo de medir sua imagem em caráter constante e regular.

O SÍSMICO acompanha a imagem da Petrobras junto aos públicos de interesse pelo indicador SÍSMICO OPINIÃO PÚBLICA, dividido em duas modalidades: sociedade em geral (população adulta) e públicos específicos distribuídos em oito segmentos, através de instrumentos especificamente desenvolvidos para cada um deles, a saber, Clientes, Fornecedores, Empregados, Imprensa, Organizações Não-governamentais – ONG's, Comunidades próximas às Refinarias e Campos de Exploração e Produção, Poder Público e Acionistas.

A metodologia utilizada se dá através de entrevistas pessoais (*face-to-face*) ou por telefone. São questionários com cerca de 35 perguntas, a maioria delas medindo os atributos de imagem através de escalas. Possui uma estrutura de análise que consiste em uma ou mais perguntas que medem um ATRIBUTO. Um ou mais atributos dão origem a um INDICADOR.

O SÍSMICO OPINIÃO PÚBLICA BRASIL é composto por 16 INDICADORES, a saber:

- sentimentos;
- apoio social;
- responsabilidade ambiental;
- postos BR;
- qualidade dos produtos;
- atuação no exterior;

- competitividade;
- condições de trabalho;
- crescimento;
- diversificação/energia;
- ética;
- gestão;
- lucratividade;
- tecnologia;
- transparência;
- visão de futuro.

Os primeiros cinco indicadores são **ESTRATÉGICOS** e têm peso maior no cálculo do **INDICADOR GERAL**. Os três grupos de indicadores usados para se chegar aos **INDICADORES AGREGADOS** são: Responsabilidade Social, Confiança e Liderança. Todos os indicadores são matematicamente calculados para se chegar a uma pontuação de 0 a 100 pontos.

Devido a aprimoramentos nos questionários, a evolução dos resultados é medida através de ajustes para manter a comparabilidade dos resultados ano após ano.

A Petrobras tem uma situação singular no Brasil, devido ao seu tamanho, sua importância, sua história, seu valor estratégico e seu significado simbólico. Por essa razão, a principal medida da sua imagem é a evolução dos resultados do **SÍSMICO**.

Entretanto, há também um **SÍSMICO COMPARATIVO**, que mede a imagem da Petrobras em relação a outras empresas.

Medidas estritas de controle são tomadas a fim de garantir a qualidade em todas as etapas das pesquisas: planejamento, questionário, trabalhos de campo, processamento dos dados, análise e o uso dos resultados pelas várias áreas da empresa. Tem sido importante para a Petrobras conhecer sua imagem na Opinião Pública e em todos os demais segmentos, para melhorar a Comunicação, para interpretar eventos e a mídia e aumentar o conhecimento sobre sua imagem dentro da própria companhia.

3.3.2 Desempenho do SÍSMICO

Os documentos internos levados ao Comitê, que puderam ser apresentados nesta pesquisa, dão conta de que o Indicador Geral de imagem da Petrobras teve variação positiva de três pontos percentuais entre 2006 e 2007, passando de 81 a 84 pontos na escala de 100 utilizada (figura 5).

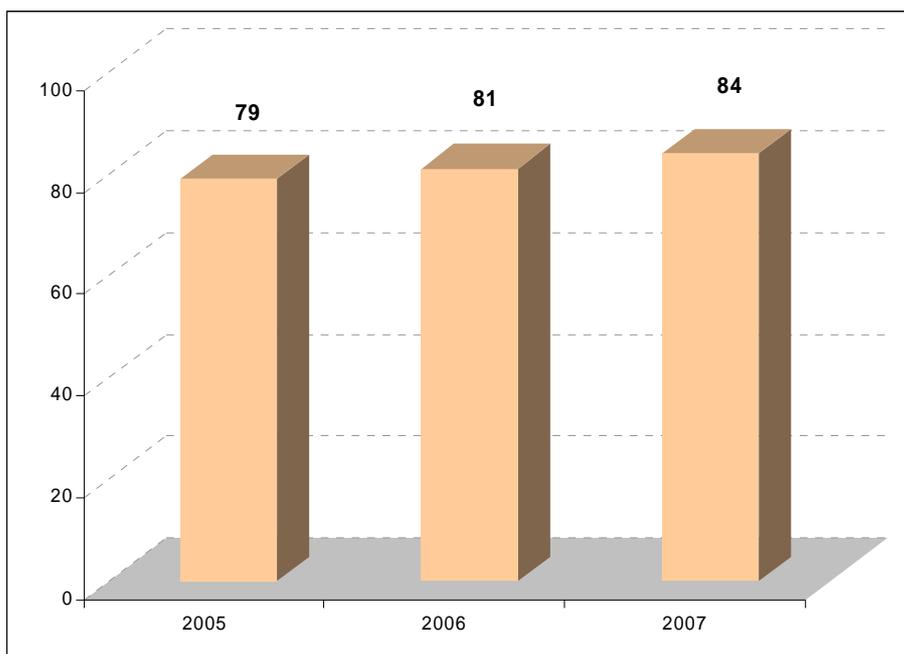


FIGURA 5 – Evolução do Indicador Geral da Imagem

Fonte: PETROBRAS (2007).

Em 2007, todos os indicadores (estratégicos, não-estratégicos e agregados) obtiveram pontuação superior a 74 pontos. Verifica-se ademais que, quando comparáveis, nenhum apresentou oscilação negativa, revelando-se o melhor ano da Petrobras para a opinião pública até o momento (figura 6).

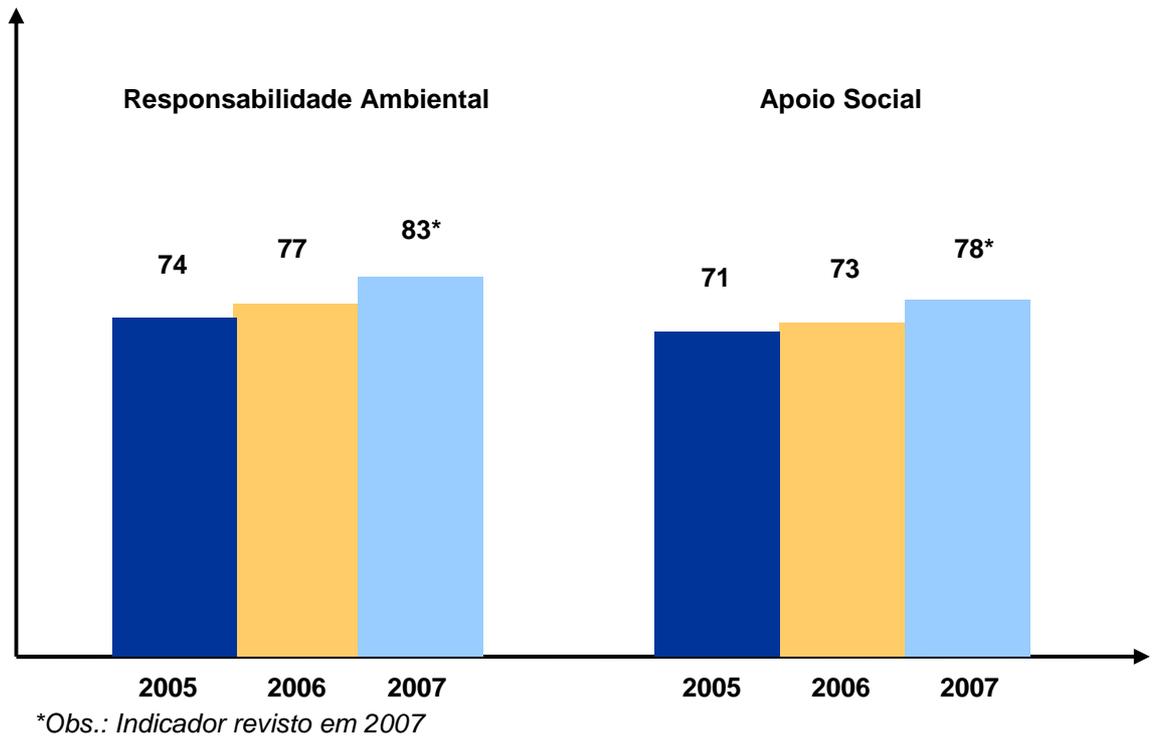


FIGURA 6 – Indicadores Estratégicos – Evolução

Fonte: PETROBRAS (2007).

Os resultados das recentes pesquisas SÍSMICO indicam avanços/melhorias na imagem corporativa da Petrobras, conforme as metas expressas no *Balanced Scorecard*.

Em termos evolutivos, de 2005 a 2007, os índices de imagem corporativa vêm crescendo consistentemente e a Petrobras apresentou na última edição da pesquisa seus melhores índices.

3.3.3 Reputation Institute – Reprack

Fundado em 1997, por Charles Fombrun e Cees van Riel, o Instituto de Reputação (IR) é uma organização privada de pesquisa e consultoria. Em 2003, uniram-se a eles Majken Schultz, Kasper Ulf Nielsen e Nicolas Georges Trad, com a missão de desenvolver o conhecimento sobre reputação corporativa, sua mensuração e avaliação, e ajudar as organizações a desenvolver e implementar as melhores práticas de gestão de reputação. Hoje possui representação no Brasil.

O modelo RepTrak proposto permite às empresas compreenderem como seus diversos *stakeholders* as percebem, a partir da análise de atributos gerais ou específicos para determinado grupo de interesse. Através dos atributos Cidadania, Governança, Ambiente de Trabalho, Inovação, Produtos, Desempenho e Liderança, o modelo RepTrack avalia Simpatia, Estima, Admiração e Confiança de uma organização.

Araújo e Almeida (2007) apresentam a definição do *Reputation Institute*, onde reputação empresarial é o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras.

Reputação, segundo Fombrun e Rindova (1998 apud ALMEIDA, 2005, p. 54) “é representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual descreve-se a habilidade da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*, ao longo dos anos”.

Assim, para que se estabeleça um processo de gestão eficaz da reputação, a organização deve cuidar de quatro importantes aspectos que influenciam suas relações internas e externas: a percepção dos *stakeholders* externos, o alinhamento dos empregados à estratégia organizacional, a cobertura da mídia e as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela organização.

O modelo de pesquisa RepTrack propõe a análise da reputação considerando sete dimensões: produtos e serviços, inovação, liderança, cidadania, desempenho financeiro, governança e ambiente de trabalho. Cada um destes fatores interferem diretamente no grau de admiração, respeito e confiança dos indivíduos em relação às organizações, variando segundo a cultura e o desenvolvimento social de cada país. No Brasil, estudos indicam que a dimensão responsabilidade social tem um valor significativo no peso da reputação e as pessoas valorizam as ações das empresas que contribuem para o desenvolvimento do País.

Araújo e Almeida (2007, p. 10) asseguram que:

Em relação ao alinhamento dos empregados às estratégias organizacionais: geralmente as organizações investem tempo, esforço e muito trabalho na definição de suas estratégias e, nem sempre, o mesmo empenho é dedicado para que os empregados conheçam, entendam, apoiem e executem estas estratégias. O *gap* entre a definição de estratégias e a sua execução influencia diretamente na reputação. A falta de alinhamento interno repercute externamente, gerando imagens dúbias. (...) quando a empresa divulga e promete algo que nem sempre os empregados conseguem entregar aos clientes às expectativas geradas não são atendidas, os resultados fragilizam a relação empresa-cliente e a credibilidade se perde.

E, prosseguem:

Na cobertura da mídia percebe-se que o interesse das pessoas na temática tem ampliado a cobertura da imprensa sobre o tema, além do tradicional papel de disseminar informações a imprensa vem também assumindo o papel de vigiar o funcionamento das empresas; estudos mostram que organizações que passam por uma crise de reputação podem levar, em média, até dois anos e meio para se recuperarem. (...) O quarto aspecto determinante na gestão da reputação são as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pelo seu processo de comunicação. Somando-se às ações gerenciais, uma política de comunicação eficaz pode contribuir positivamente para criar e sustentar a reputação (ARAÚJO e ALMEIDA, 2007, p. 10).

Pode-se depreender então que a

(...) reputação é a soma das percepções sobre a capacidade de a empresa gerar valor para os seus diversos públicos, como fornecedores, clientes, investidores, funcionários e comunidade, o desafio para as empresas está na capacidade de gerenciar seus relacionamentos, desenvolvendo ações e comportamentos que sejam coerentes, transparentes e consistentes (Idem, ibidem).

As figuras 7, 8, 9 e 10 apresentam o Modelo *Reprack Scorecard*, suas dimensões e atributos. Dentre as dimensões estão aquelas que possuem maior impacto na reputação empresarial no Brasil e estas possuem o maior peso na reputação das empresas do setor, como apresentados a seguir:

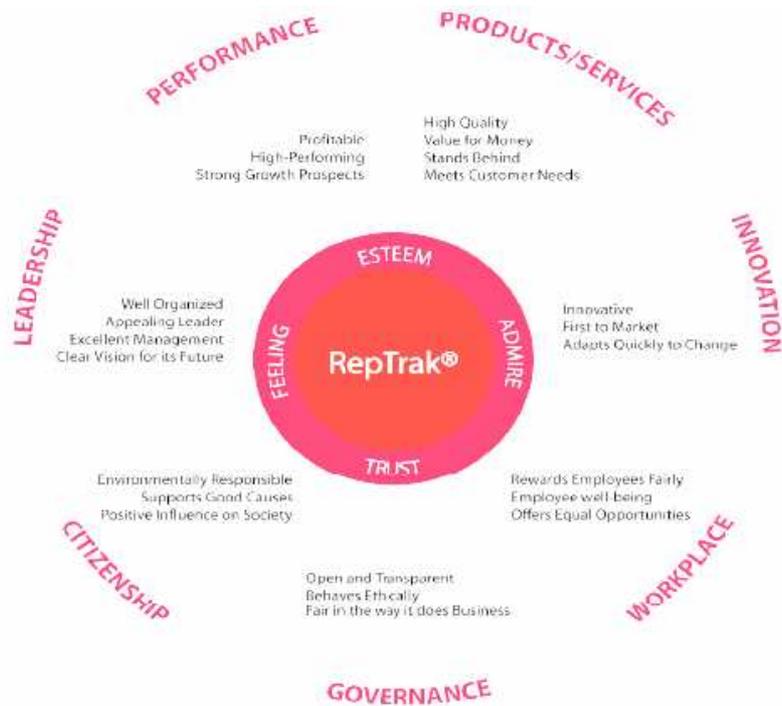


FIGURA 7 – Modelo *Reprack Scorecard*: sete dimensões, 23 atributos

Fonte: Adaptado de Reputation Institute (2008).

a) Dimensões que possuem maior peso na reputação

Como podemos verificar na figura 8, a reputação é mensurada junto ao público em geral, a partir das dimensões admiração, estima, confiança e respeito do público. Essas dimensões são classificadas em categorias como:

- indicadores Institucionais que se traduzem por ambiente e trabalho (46% da reputação);
- indicadores Técnicos formados por produtos/serviços e inovação (32% da reputação);
- indicadores Gerenciais composto de liderança e desempenho (22% da reputação).

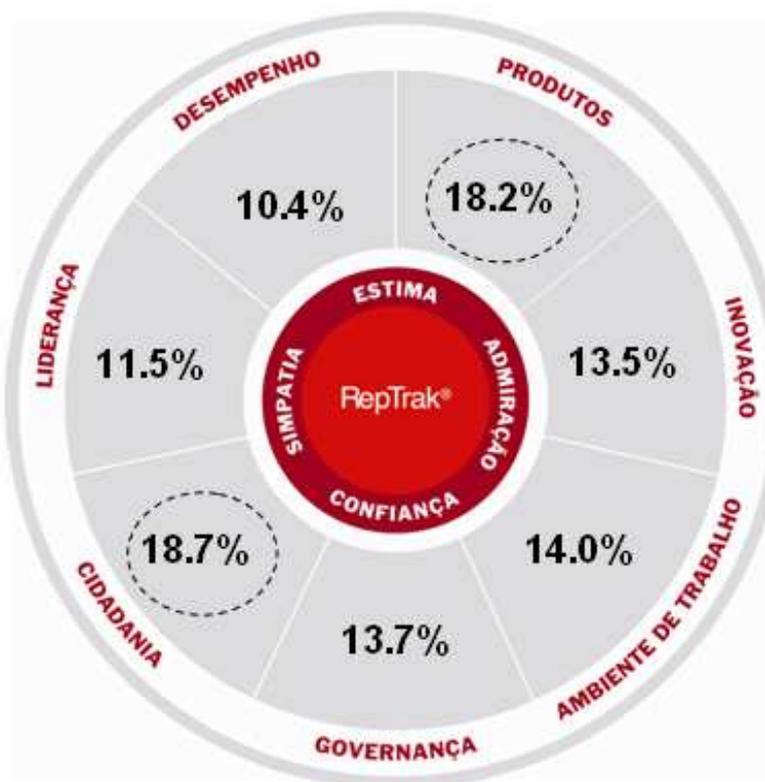


FIGURA 8 – Dimensões que possuem maior peso na reputação

Fonte: Adaptado de Reputation Institute (2008).

b) Dimensões que têm o maior impacto na Reputação empresarial no Brasil

As dimensões produtos/serviços e cidadania são as dimensões mais relevantes da reputação, pois detêm atributos chave para a construção da confiança, admiração e boa reputação, como podemos verificar na figura 9.

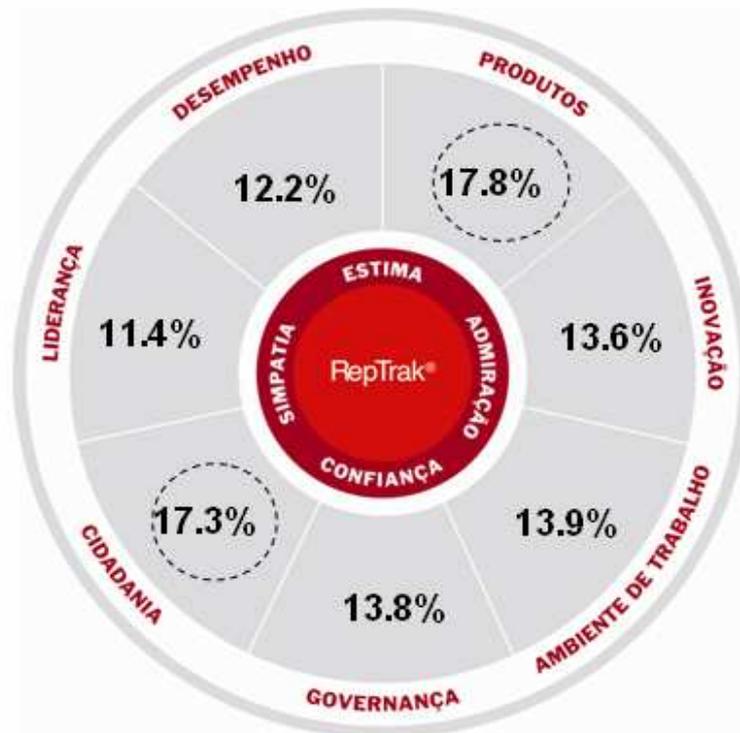


FIGURA 9 – Dimensões que têm maior impacto na reputação empresarial no Brasil

Fonte: Adaptado de Reputation Institute (2008).

c) Dimensões que têm o maior peso na Reputação das empresas do setor

A figura 10 permite verificar que a reputação é mensurada junto ao público em geral a partir das dimensões admiração, estima, confiança e respeito do público. Essas dimensões são classificadas em categorias como:

- indicadores Institucionais que se traduzem por ambiente e trabalho (50% da reputação);

- indicadores Técnicos formados por produtos/serviços e inovação (30,3% da reputação);
- indicadores Gerenciais composto de liderança e desempenho (19,7% da reputação).

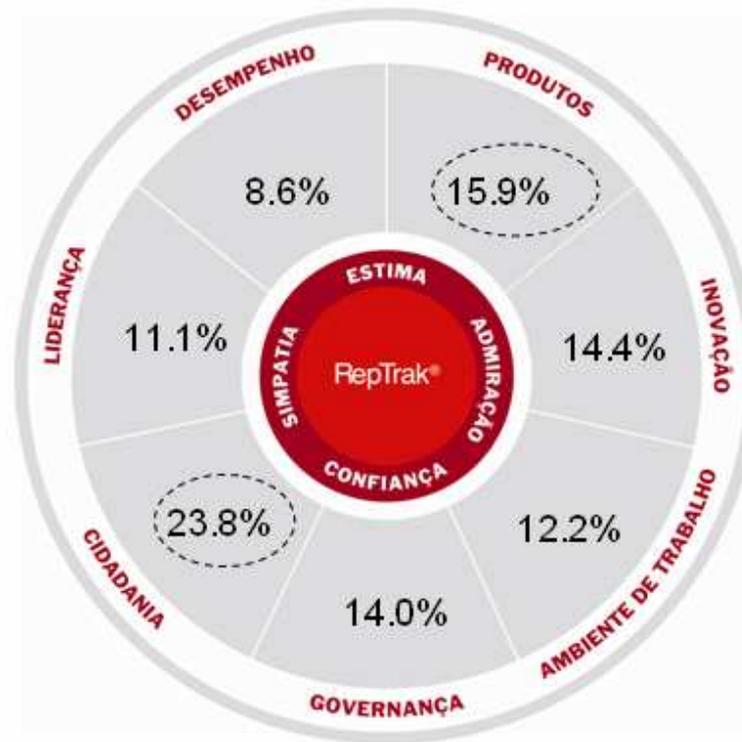


FIGURA 10 – Dimensões que têm o maior peso na Reputação das empresas do setor

Fonte: Reputation Institute (2008).

3.3.4 Desempenho da Petrobras no Reprack

A tabela 3, encontrada nos documentos internos da empresa, apresentada ao Comitê, demonstra que a Petrobras em 2007 ocupou 8º lugar entre as empresas mais respeitadas do mundo.

TABELA 3 – As empresas mais respeitadas do mundo – Cinquenta primeiras colocações

Rank	Empresa	Pontuação	Rank	Empresa	Pontuação
1	Lego (denmark)	85,01	26	Jean Coutu Grup (Canada)	80,04
2	IKEA (Sweden)	84,05	27	Philips (Netherlands)	79,82
3	Barilla (Italy)	83,53	28	Gazprom-neft (firnerky Sybbeft((Russia)	79,59
4	Marcadona (spain)	83,39	29	FedEx (USA)	79,39
5	AP Møller - Mærsk (denmark)	83,39	30	Lukoil (Russia)	79,35
6	Toyota Motor (Japan)	82,79	31	Vale do Rio Doce (Brazil)	79,31
7	Ferrero (Italy)	82,63	32	Novo Nordisk (Denmark)	79,09
8	Petrobras (Brazil)	82,19	33	Velux (denmark)	78,95
9	Serbank of Russia (Russia)	81,96	34	BMW (Germany)	78,89
10	Rockwool (Denmark)	81,86	35	Johnson & Johnson (EUA)	78,8
11	Michelin (France)	81,67	36	Deutsche Lufthansa (Germany)	78,65
12	Dandoos (Denmark)	81,45	37	L'Oreal (France)	78,44
13	Swatch Grup (Switzerland)	81,29	38	Walt Disney (USA)	78,37
14	Magnitogorsk Iron and Steel Works OAO (Russia)	81,17	39	Raiffeisen (Switzerland)	78,11
15	Kraft Foods (USA)	81,07	40	Grupo Pão de Açúcar (Brazil)	78,09
16	Canon (Japan)	80,82	41	Gazprom (Russia)	78,05
17	Vesta (Denmark)	80,81	42	Robert Bosch (Germany)	77,98
18	Danone (France)	80,68	43	Bridgestone (Japan)	77,77
19	El Corte Inglés (Spain)	80,63	44	Nokia (Finland)	77,76
20	Honda Motor (Japan)	80,6	45	Aldi (Germany)	77,75
21	Matsushita Electric Industrial Co (Japan)	80,56	46	Gerdau (Brazil)	77,73
22	Mc Cain Foods (Canada)	80,43	47	Canadian Tire (Canada)	77,53
23	Marks & Spencer (UK)	80,19	48	Henkel (Germany)	77,34
24	Grundfos (Denmark)	80,18	49	Rosneft (Russia)	77,29
25	United Parcel Service Inc. (UPS) (USA)	80,06	50	Luxottica (Italy)	77,26

Fonte: Adaptado de RepTrak™ (2007).

A tabela 4 apresenta as mudanças ocorridas no setor de energia no período 2006 a 2007.

TABELA 4 – As mudanças no setor de energia entre 2006 e 2007

2006	EMPRESAS	PONTUAÇÃO 2006	EMPRESAS	PONTUAÇÃO 2007	2007
1	Statoil (Norway)	74,43	Petrobras (Brazil)	82,19	1
2	Petrobras (Brazil)	73,99	Gazprom (Russia)	79,59	2
3	Copec (Chile)	72,70	Lukoil (Russia)	79,35	3
4	Hydro (Norway)	70,49	Gazprom-neft (Russia)	78,05	4
5	SK Corp. (South Korea)	68,94	Rosneft (Russia)	77,29	5
6	Lukoil (Russia)	68,57	Repsol YFP (Spain)	75,03	6
7	Gazprom (Russia)	67,15	Copec (Chile)	74,15	7
8	Repsol YFP (Spain)	66,97	Statoil (Norway)	73,92	8
9	Surgutneftegas (Russia)	66,95	Petróleo Ipiranga (Brazil)	73,83	9
10	Indian Oil Corp (india)	65,51	Surgutneftegas (Russia)	73,82	10
11	Cepsa	65,01	Hydro (Norway)	73,33	11
12	Petróleo Ipiranga (Brazil)	64,77	Transneft (Russia)	73,25	12
13	BPCL (India)	63,67	Tatneft (France)	72,14	13
14	Eni (Italy)	63,63	Hindustan Petroleum (India)	68,57	14
15	Shell (The Netherlands)	63,63	CNPC (India)	67,59	15
16	Gas Natural (Spain)	62,92	Cepsa	67,49	16
17	Gazprom-neft (Russia)	62,80	Nippon Oil Corporation (Japan)	66,47	17
18	Petro-Canada (Canada)	62,79	China Petro. & Chem. (China)	66,19	18
19	ERG	62,39	Petrobras (Argentina)	65,94	19
20	Transneft (Russia)	62,33	SK Corp. (South Korea)	65,49	20
21	BP PLC (UK)	61,66	Petro-Canada (Canada)	65,2	21
22	Petrobras (Argentina)	61,26	Enap (Chile)	64,69	22
23	Hindustan Petroleum (India)	60,82	Indian Oil Corp (india)	64,41	23
24	CNPC (India)	60,75	Gas Natural (Spain)	63,28	24
25	ConocoPhillips Co (USA)	60,62	BPCL (India)	63,15	25
26	Rosneft (Russia)	59,32	BP PLC (UK)	63,06	26
27	Nippon Oil Corporation (Japan)	58,34	ERG	62,61	27
28	Enap (Chile)	58,00	Shell (The Netherlands)	62,48	28
29	Fortum (Finland)	56,77	Eni (Italy)	60,49	29
30	Chevron USA., Inc (USA)	55,98	Sunoco Inc., (USA)	58,58	30
31	Sunoco Inc., (USA)	55,53	PKN Orlen (Poland)	56,36	31
32	China Petro. & Chem. (China)	54,83	ConocoPhillips Co (USA)	56,08	32
33	PKN Orlen (Poland)	54,39	Chevron USA., Inc (USA)	53,73	33
34	CITGO Corp. (USA)	53,74	PEMEX (Mexico)	49,14	34
35	Tatneft (France)	52,42	TOTAL (France)	46,3	35
36	TOTAL (France)	51,17	CITGO Corp. (USA)	46,04	36
37	Exxon Mobil Corp. (USA)	46,50	Exxon Mobil Corp. (USA)	46,04	37
38	PEMEX (Mexico)	43,62	Fortum (Finland)	44,03	38

Nota: Dados restritos à empresas pesquisadas tanto em 2006 quanto em 2007

Fonte: Adaptado de RepTrak™ (2007).

d) As mudanças no setor de energia entre 2006 e 2007

De acordo com os documentos internos que analisam o desempenho do Reprack, em 2007 a Petrobras assume a liderança dentre as empresas do setor de energia: em 2006 ocupava a segunda posição e no ano seguinte passa a figurar em primeiro lugar, com 82,19. Já como pode ser observado na figura anterior, a Statoil, que em 2006 ocupou o 1º lugar no índice global do setor, passou para o 8º lugar, com 73,92 pontos; a empresa Repsol YPF passou da 7ª posição no ranking do setor em 2006, com 66,9 pontos, para o 6º lugar, com 75,03 pontos; a chilena Copec passou da 3ª para a 7ª posição do setor em 2007, com 74,15 pontos; a Petróleo Ipiranga obteve a 9ª posição do ranking de energia, com 73,83 pontos.

Em 2006, a empresa figurou em 12º lugar no ranking do setor. A 10ª posição foi ocupada pela empresa russa Surgutneftgas, com 73,82 pontos, que em 2006 ocupou a 9ª posição, com 66,95 pontos; a Petrobras Argentina também posicionou-se acima da média do setor em 2007, com 65,94 pontos, ocupando o 19º lugar; em 2006, a empresa apresentou uma pontuação de 61,26 pontos, tendo ficado na 22ª posição do ranking do setor.

As empresas Exxon Mobil e a CITGO, ambas americanas, apresentaram a mesma pontuação em 2007: 44,03 pontos; a francesa Total, com 46,30 pontos e a mexicana PEMEX, com 49,14 pontos, confirmaram em 2007 o fraco índice de reputação apresentado em 2006.

A tabela 5 demonstra que a Petrobrás, em 2007, apresentou melhora de desempenho em 8,20 pontos percentuais em relação a 2006, passando a ocupar o primeiro lugar no ranking das empresas no Brasil.

TABELA 5 – As mudanças no ranking do RepTrak™ Pulse Brasil de 2006 para 2007

Empresa	Rank			REPTRAK™ PULSE SCORE		
	2007	2006	Alteração	2007	2006	Alteração
Petrobras	1	2	1	82,19	73,99	8,20
Vale do Rio Doce	2	7	5	79,31	68,35	10,96
Grupo Pão de Açúcar	3	6	3	78,09	69,06	9,03
Gerdau	4	1	-3	77,73	74,94	2,79
Grupo Votorantim	5	3	-2	75,62	72,12	3,50
CSN	6	NEW	n/a	74,96	NEW	n/a
Banco Itaú	7	12	5	74,01	64,10	9,91
Petróleo Ipiranga	8	10	2	73,83	64,77	9,06
Embraer	9	4	5	73,66	71,47	2,19
Usiminas	10	8	2	73,50	67,35	6,15
Banco do Brasil	11	11	0	70,20	64,58	5,62
Banco Bradesco	12	14	2	69,07	59,56	9,51
Braskem	13	5	-8	68,79	69,74	-0,95
CEMIG	14	9	-5	64,74	66,45	-1,71
Grupo Odebrecht	15	16	1	64,34	59,29	5,05
Eletrobras	16	17	1	64,09	58,13	5,96
CPFL Energia	17	15	-2	62,66	59,38	3,28
Unibanco	18	18	0	59,78	56,78	3,00
Brasil Telecom	19	NEW	n/a	59,65	NEW	n/a
Telemar	20	20	0	45,29	39,74	5,55

Fonte: Adaptado de RepTrak™ (2007).

3.3.5 Dow Jones Sustainability Indexes

O *Dow Jones Sustainability Index World* foi lançado em 1999, a partir de um acordo de Cooperação entre *Dow Jones Indexes*, *STOXX* e *SAM Group*, como o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade em nível global.

A importância crescente do Desenvolvimento Sustentável na atividade das empresas estimula um número cada vez maior de investidores a integrar os critérios econômicos, ambientais e sociais em suas análises de mercado e a utilizar a sustentabilidade como um novo indicador para a gestão do futuro, pois a inclusão de uma empresa no DJSI dá-lhe diversos benefícios, tangíveis e intangíveis como, por exemplo: o reconhecimento público da liderança industrial em áreas estratégicas de dimensão econômica, ambiental e social, o

reconhecimento de importantes grupos de interesse tais como legisladores, clientes e empregados.

Os benefícios financeiros imediatos e de grande impacto são visíveis, tanto internamente como externamente, pois os resultados são publicamente anunciados e as empresas tornam-se associadas ao símbolo oficial “Member of DJSI”.

A Petrobras conquistou, pela segunda vez, o direito de participar da composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), que, conforme já foi dito, é um importante índice mundial de sustentabilidade, usado como parâmetro para análise dos investidores social e ambientalmente responsáveis. O DJSI avalia os desempenhos econômico, ambiental e social de mais de 2.500 empresas em 57 setores, em todo o mundo, considerando respostas a um questionário com 109 perguntas e análises das notícias sobre as companhias na mídia.

Além dos aspectos de sustentabilidade, governança corporativa, gestão da marca e de risco, o questionário de avaliação das empresas inclui, também, questões mais específicas como mudança climática, exigências a fornecedores e gestão de projetos sociais. São selecionadas as 10% mais bem avaliadas de cada grupo da indústria, englobando mais de 300 empresas. O DJSI é gerenciado por instituições financeiras de 14 países, constituindo um Mercado de US\$ 5 bilhões.

Existem indicadores específicos para a indústria do petróleo e gás (IS), como podem ser verificados, a seguir:

- a) Na dimensão econômica, os itens avaliados são: Governança Corporativa; Risco e Gerenciamento de Crises; Códigos de Conduta, Conformidade, Corrupção e Suborno, Exploração & Produção (IS), Portfólio de Gás (IS); Relacionamento com Clientes (IS); Gestão da Marca (IS) e Transparência (IS).
- b) Na Dimensão Ambiental, são avaliadas: a Performance Ambiental (Ecoeficiência), o Relatório Ambiental, Política Ambiental/Sistema de Gestão (IS), Vazamentos (IS), Estratégias para Questões Climáticas (IS), Energias Renováveis (IS), Refino/Combustíveis mais Limpos (IS), Biodiversidade (IS).
- c) Na Dimensão Social, os indicadores são: Indicadores de Práticas Trabalhistas, Desenvolvimento de Capital Humano, Atração e Retenção de Talento, Cidadania Corporativa/Filantropia, Relatório Social, Padrões de Fornecimento (IS), Saúde e Segurança Ocupacional (IS), Impacto Social nas Comunidades (IS), Engajamento das Partes Interessadas (IS).

3.3.6 Desempenho do Dow Jones Sustainability Indexes

Em 2007, a Petrobras obteve o seguinte desempenho nos indicadores de sustentabilidade do Dow Jones:

- gestão da marca: 93 pontos;
- eco-eficiência: 100 pontos;
- desenvolvimento de capital humano: 100 pontos;
- transparência: 100 pontos;
- cidadania corporativa/filantropia: 96 pontos;
- impacto social nas comunidades: 87 pontos.

Comparativamente, os Itens que obtiveram Aumento Acentuado na Pontuação, entre 2005 e 2006, foram:

- gestão da marca: de 49 para 93 pontos;
- eco-eficiência: de 78 para 100 pontos;
- desenvolvimento de capital humano: 100 pontos e 100 pontos;
- transparência: de 30 para 70 pontos;
- cidadania corporativa/filantropia: de 78 para 96 pontos;
- impacto social nas comunidades: 49 para 76 pontos.

Especialistas (SAM GROUP, documento interno Petrobras, 2007) identificam a mudança no comportamento do consumidor como um desafio para a indústria de petróleo e gás. Nesse contexto, apontam o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, associados a processos mais amigáveis ambientalmente, como estratégicos para reter e atrair novos clientes. A Petrobras vem desenvolvendo ações no sentido de promover a coerência no relacionamento com seus diversos públicos e nas suas operações, de forma a contribuir para a construção de uma reputação consistente com a gestão da marca dentro do conceito de comunicação por atitude. O resultado desses esforços da Companhia é evidenciado no DJSI, onde foi considerada *benchmark* em Gestão da Marca, passando de 49 pontos em 2005 para 93 pontos em 2006.

Outro desafio futuro apontado por especialistas para a indústria é a utilização de recursos, uma vez que a descoberta e o desenvolvimento de novas reservas de hidrocarbonetos está se tornando cada vez mais caro e difícil. E o crescimento da demanda

global tende a aumentar a pressão pela redução da pegada ambiental da Companhia e por maior eco-eficiência nos processos. Nesse quesito, a Petrobras obteve 100 pontos, a pontuação máxima da indústria e da escala do DJSI, como resultado de seu bom desempenho no consumo de energia, emissão de gases causadores do efeito estufa, consumo de água e geração de resíduos.

Com a crescente competição no setor, o recrutamento e a retenção de talentos torna-se cada vez mais estratégico para o negócio. A Petrobras também foi *benchmark* neste quesito, com 100 pontos. Porém, foi identificada como uma oportunidade de melhoria o aumento do índice de satisfação dos empregados.

Em termos de impactos sociais e relacionamento com as comunidades, a Petrobras também vem melhorando seu desempenho, passando de 49 pontos, em 2005, para 76 pontos, em 2006. Essa evolução deve-se ao fato da empresa reportar sistematicamente seu desempenho na promoção dos direitos humanos e basear seu Balanço Social e Ambiental nos 10 princípios do Pacto Global. Além disso, a Companhia detém uma extensa base de informações sobre as comunidades impactadas por suas operações, oferece compensação, assistência, oportunidade de trabalho e apoio durante os processos de remoção. Por outro lado, foram demandadas mais evidências documentais que comprovem as práticas citadas pela Petrobras nesse campo.

Em termos de cidadania/filantropia corporativa, a Petrobras teve o melhor desempenho da indústria, com 96 pontos. Esse destaque é reflexo do valor significativo de investimentos da Companhia destinados para a área social, principalmente se comparado com os investimentos previstos para o negócio. Além disso, a Petrobras define categorias e parâmetros para seus investimentos sociais.

Em termos de transparência, a Petrobras vem consecutivamente se destacando com pontuação 100, desde 2005. A Companhia, além de ter representação no EITI (*Extractive Industry Transparency Initiative*), também é considerada referência internacional por reportar publicamente os impostos, taxas e *royalties* pagos aos governos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando as análises realizadas nas convocações, atas, proposições e resultados dos indicadores, SÍSMICO, Reprack e *Dow Jones Sustainability Indexes* pudemos verificar que foram realizadas 22 reuniões, onde foram discutidas 69 pautas, destas percebe-se que 41% das pautas estão relacionadas à gestão da Responsabilidade Social, sendo que a estratégia escolhida pelo Comitê foi a de estruturação de sistemas de gestão, evidenciando a preocupação em organizar processos de governança para a função responsabilidade social semelhantes aos processos e procedimentos existentes na cultura da Companhia.

O Comitê destinou um importante espaço em suas pautas para conhecer as práticas já existentes na empresa relacionadas a Responsabilidade Social, no entanto, não está clara a preocupação em criar sinergia entre as iniciativas entendidas como de boas práticas de modo a estruturar modelos para incorporação em todo o Sistema, limitando-as a momentos onde cada área apenas apresenta os projetos que desenvolve.

Das proposições apresentadas ao Comitê uma não foi realizada e em 30% delas não foi encontrado, nos documentos de pesquisa, nenhum *feedback* ao Comitê das razões e motivos pelos quais os projetos não foram desenvolvidos e, por outro lado, em nenhum momento houve um pronunciamento do Comitê questionando este fato.

Uma pauta que tem uma singularidade interessante para análise é a de assuntos pendentes, observando seu conteúdo pode se perceber uma preocupação momentânea de recuperar assuntos não acabados, não definidos. No entanto, o Comitê não possui em sua organização de trabalho espaços destinados para rever as pautas encaminhadas a ele, verificar quais as proposições não realizadas e estabelecer prazos para que sejam implementadas, se for o caso.

Analisando este comportamento podemos compreender que o Comitê é procurado espontaneamente pelas áreas ainda como um validador de iniciativas, o que o coloca, em dado momento, num papel reativo. Entretanto, percebe-se que as áreas reconhecem o papel do Comitê à frente das questões de responsabilidade social na Companhia. Cabe aqui reconhecer o esforço da diretoria da empresa ao não aceitar discutir iniciativas que sejam referentes à gestão de responsabilidade social sem que a proposição tenha sido aprovada pelo Comitê.

Embora a análise dos indicadores permita uma visão importante do desempenho da empresa no campo da responsabilidade social, por serem considerados indicadores

estratégicos, o Comitê deve ter momentos para analisar especificamente o resultado do indicador geral e os indicadores intermediários que contribuíram para o resultado geral. Tal prática permitiria um olhar sobre os resultados de maneira mais estratégica, observando os pontos ainda vulneráveis; percebendo em qual direção a sociedade e o mercado caminham e os reflexos destes impactos nos indicadores para ter uma visão de futuro, para onde os indicadores caminharão e quais as iniciativas que as áreas responsáveis devem ter para estabelecer medidas preventivas de modo a que se mantenham os bons resultados obtidos pela empresa até o momento.

O Comitê não realizou neste período a reunião anual de avaliação de resultados e definição de metas para os próximos exercícios. Esta questão, além de estar expressa em seu regimento, propiciará ao Comitê um desempenho mais estratégico, elegendo quais áreas considera importantes para atuar e monitorar seus resultados. Orientados por esta avaliação e planejamento, as pautas encaminhadas ao Comitê poderão ser mais produtivas e eficientes.

O Comitê deve realizar uma reunião anual de avaliação de resultados e definição de metas para os próximos exercícios, em consonância com o processo de revisão do plano estratégico da Companhia. (Regimento Interno do Comitê)

5 CONCLUSÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado pela autora, torna-se possível apresentar conclusões que permitirão responder algumas questões que estimularam esta pesquisa, quais sejam:

- quais as estratégias utilizadas pelo Comitê, identificando a sua contribuição para o aprimoramento da gestão da responsabilidade social da Petrobras?
- qual a capacidade apresentada pelo Comitê para o acompanhamento do desenvolvimento das ações estratégicas definidas por ele? Quais as ferramentas que utilizará para atingir este fim?
- como pretende o Comitê sensibilizar e comprometer a força de trabalho da Empresa para promover uma prática socialmente responsável?

Em relação à primeira questão-problema foi possível perceber que, durante o período pesquisado, o Comitê optou por desenvolver pautas que buscassem o aprimoramento e a criação de instrumentos de gestão através do estabelecimento de requisitos, sistemáticas e indicadores que permitam acompanhar o desempenho das ações, utilizando-se de modelos e padrões já reconhecidos pela cultura organizacional. Porém, a singularidade do tema exige muitos encontros, reuniões e elaboração de trabalhos que permitam encontrar os melhores mecanismos para possibilitar a execução e a mensuração dos resultados propostos. Isto exige tempo, dedicação e formação de capital intelectual na organização.

No que concerne às considerações da segunda pergunta, pode-se perceber que o Comitê necessita discutir um modelo de acompanhamento mais eficaz, pois as devolutivas a ele encaminhadas ainda são voluntárias. Uma sugestão é demandar às áreas a definição de um cronograma, onde já estejam definidos momentos de devolutiva do trabalho ao Comitê, inclusive parciais, dependendo da complexidade da proposta, de modo que este possa acompanhar o andamento dos trabalhos. Caberia à coordenação do Comitê o acompanhamento dos prazos junto às áreas e a inclusão desta devolutiva na pauta, no prazo estabelecido. Caso a área tenha alguma mudança no cronograma, por razões adversas, estas devem ser informadas ao Comitê, juntamente com um novo prazo de apresentação.

E, por fim, a terceira questão desta pesquisa está relacionada à sensibilização e ao comprometimento da força de trabalho da empresa para promover uma gestão socialmente responsável. Esta questão está incluída na política de responsabilidade social, em sua 8ª diretriz: o “Compromisso da Força de Trabalho: comprometer a força de trabalho com a Política de Responsabilidade Social do Sistema Petrobras”. Este tema foi trazido ao Comitê que aprovou a parceria com o EFMD (*European Foundation for Management Development*) para a realização do programa de Formação de Líderes do Futuro. Embora, considerado relevante a ponto de estar na Política de Responsabilidade Social, o assunto não voltou à pauta do Comitê para acompanhamento dos trabalhos.

A inexistência de uma estratégia definida pelo Comitê para o envolvimento da força de trabalho e de um plano de plano de ação para a implementação e acompanhamento desta estratégia é um fato que exige maior atenção.

Fischer (2002, p. 218) considera que o:

Atributo cidadania organizacional é uma característica que está nos genes da organização, que se concretiza em cada funcionário que se percebe como cidadão e, só então, espraia-se na atuação social responsável.

Daí compreende-se que embora haja uma preocupação do Comitê e a Universidade Petrobras cumpra seu papel, este tema não é acompanhado por ele como um assunto estratégico. Deste modo, cabe ao Comitê uma avaliação desta questão, para que a companhia não corra o risco de possuir uma força de trabalho distanciada da Política de Responsabilidade Social apresentada pela empresa à sociedade. Pois, o comprometimento da organização com a gestão da responsabilidade social é possível sem o compromisso das pessoas que com ela dão materialidade às suas práticas?

Cabe ressaltar, no entanto, que este estudo aconteceu durante o período de implantação do Comitê. Em um primeiro momento, foi necessário um tempo para entendimento da questão responsabilidade social por parte dos seus integrantes para, então, amadurecer a discussão e finalmente entendê-la como um processo contínuo de aprimoramento da gestão dos negócios da companhia. Ao ter a possibilidade de análise das pautas, proposições e encaminhamentos durante o período desta pesquisa, pode-se verificar a disposição em estabelecer pautas propositivas para a construção de estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social que dêem respostas aos objetivos estratégicos da corporação e, ao mesmo tempo, considerem as demandas das partes interessadas. Outro aspecto recorrente é a preocupação na seleção de indicadores e a proposição de metas de desempenho nos aspectos de

responsabilidade social e ambiental, com a utilização de indicadores nacionais e internacionais de avaliação que permitam a comparabilidade de resultados junto a outras empresas do setor. Mais do que isto, o Comitê conseguiu transformar o balanço social e ambiental e os demais relatórios em instrumentos de gestão. Ele também estabeleceu espaços de análise dos pontos vulneráveis e construiu oportunidades de discussão, juntos às áreas, de planos de trabalho para melhoria de gestão e, assim, antecipa-se às demandas do mercado e da sociedade. Embora se reconheça que existam muitos pontos para melhoria em relação aos mecanismos de funcionamento do Comitê, é importante ressaltar o esforço das iniciativas e da seriedade com que os integrantes do Comitê desempenham seu papel.

5.2 PROPOSTAS DE NOVAS PESQUISAS

A gestão da responsabilidade social ainda é um desafio para as empresas no mundo; quanto mais sério e comprometido for o trabalho, mais trabalho, comprometimento e seriedade são exigidos pelo mercado e pela sociedade. O Comitê de Gestão de Responsabilidade Social é uma iniciativa recente na Petrobras, pois iniciou suas atividades em 2005. O período estabelecido para esta pesquisa não permitiu que se obtivesse uma medição e avaliação de resultados dos indicadores de gestão, dado que estes ainda não estão implementados em sua totalidade.

Isto indica a necessidade futura de continuar os estudos iniciados por esta pesquisa, pois através deles pode-se balizar outros estudos e verificar, num prazo de cinco ou dez anos, a efetividade do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social.

Cabe, porém, a sugestão da autora para que a companhia procure realizar dois estudos que muito poderiam contribuir para o Comitê em suas estratégias futuras, quais sejam:

- realizar uma pesquisa de âmbito internacional para verificar como outras empresas do setor e fora dele têm organizado a Responsabilidade Social na governança das empresas. Existem Comitês similares? Como são organizados? Como funcionam? Como medem os resultados de suas iniciativas? Estes novos estudos permitiriam identificar em que estágio o Comitê de Responsabilidade Social da Petrobras se encontra em relação à práticas de empresas em âmbito internacional e realizar, também, uma análise comparativa entre os modelos analisados e os resultados obtidos;

- organizar estudo que possibilite espaços de participação de *stakeholders*, por áreas temáticas, desde a participação no próprio planejamento estratégico do Comitê bem como na avaliação da responsabilidade social no âmbito da companhia.

REFERÊNCIAS

- ALLEDI, Cid. **Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. 2002. 74 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação da organização**. 2005. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALMEIDA, A. L.; ARAÚJO, L. Desafios e convergências na gestão da marca e reputação: seus impactos na sustentabilidade da empresa. **Revista DOM**, Belo Horizonte, v. 1, p. 7-13, 2007.
- ALIGLERI, L. A responsabilidade social na gerência de produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Londrina. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. O recorte das relações comunitárias. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 138-155.
- ALIGLERI, L. et al. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 66-92.
- ANDRADE, A. P. F. **Marketing social e ações de responsabilidade social: os resultados e o impacto na empresa e na sociedade**. 2004. 22 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- ARRUDA, M. C. C. de; WHITAKER, M. C. R.; RODRIGUES, J. M. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. **Responsabilidade social e ética nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOVESPA. **IGC**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Pdf/Indices/IGC.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2007. Não paginado.
- BRASIL. Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial [da] República Federativa**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 nov. 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110303.htm>. Acesso em: 2 fev. 2005.

BUENO, E. L. et al. A responsabilidade social e o papel da comunicação. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 274-302.

BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT. Disponível em: <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/introducaocsr.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2007. Não paginado.

CRESPO, Samyra. Como anda a emergência do capitalismo ético no Brasil? **Revista Adiante**, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.akatu.net>>. Acesso em: 28 mar. 2007.

DRUCKER, P. **A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

FACCIO, Odilon. **Em debate, a ética das corporações**. Entrevista concedida ao Fórum Social Mundial, 20 dez. 2004. Disponível em: <http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=rel_resp_soc_2005_po>. Acesso em: 20 dez. 2004.

FERNANDES, Angela. A responsabilidade social e a contribuição das relações públicas. **Clipping [do] SINPRORP**, n. 41, São Paulo, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2004/Cade%2041.pdf>>.

FERREIRA, R. N. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 172-204.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.

FRIEDMANN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

_____. The social responsibility of business is increase its profits. **New York Magazine**, New York, n. 33, p. 122-126, Sept. 1970.

FRIEDMANN, R. **Liberdade de escolher**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

GONÇALVES, E. L. (Org.). **Balanço social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GONZALEZ, R. S. Tendência mundial: governança e responsabilidade social corporativa. **RI Revista**, São Paulo, n. 53, p. 15-16, jul. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <www.ibge.org.br/imagens/STConteudoArquivos/Codigo_IBGC_3_ versao.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2007. Não paginado.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Glossário**. São Paulo: Peirópolis, 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario>. Acesso em: 26 mar. 2007. Não paginado.

LEISINGER, K. M. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes, 2001.

LESLY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da (Org.). **Economia do meio ambiente teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MIRANDA, G. P. C. Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 229-272.

NOGUEIRA, R. P. ISE O índice aprimorado. **Revista Bovespa**, São Paulo, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/100/Ise.shtml>>. Acesso em: 25 mar. 2007. Não paginado.

PENALVA, R. A. Q. **Estudo Comparativo entre o estado-da-arte e o estado-da-prática em responsabilidade social corporativa na indústria do petróleo e gás**. 2008. 28 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

PEREIRA, I. B. **Contribuição para a gestão efetiva de projetos sociais**. Estudo de Caso – Projeto Inclusão & Ação: Uma proposta de Capacitação de profissionais de Educação para uma Sociedade Inclusiva. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PETROBRAS. **Atas de reuniões do comitê de gestão de responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2005-2007. Comunicação Institucional.

_____. **Proposições apresentadas ao comitê de gestão de responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2005-2007. Comunicação Institucional.

_____. **Fome Zero**: empresa lança seleção pública para patrocínio de projetos sociais. Rio de Janeiro, 2004. Comunicação Institucional.

_____. **Documento base do Programa Petrobras Social Cultura da Paz**. Rio de Janeiro, 2001.

_____. **Regimento interno de responsabilidade social e ambiental**. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/portugues/DezPrincipios.asp>>. Acesso em: 28 mar. 2007. Não paginado.

PETROBRAS. **Regimento interno de responsabilidade social e ambiental**. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/portal/RelacoesInvestidor.htm>>. Acesso em: out. 2007b. Não paginado.

PIRES, Emerson. O Brasil tem muito a fazer para melhorar. **O portal de política do Brasil**, 3 maio de 2008. Disponível em: <http://www.politic.com.br/cols_view.php?id=709>. Acesso em: 10 maio 2008.

RIBEIRO, Maria Alice Capocchi. **Um guia corporativo sobre tendências de responsabilidade ambiental, social e econômica**. Londres: Sustainability, 2005. Disponível em: <www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-la-mudancas-conceito-resp.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2007.

SANTOS, B. S. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SCHULTZ, M; MORSING, M; NIELSEN, K. U. The catch 22 of communication CRS: finding from a reputation study of Danish Companies. **Journal of Marketing Communications**, v. 14, n. 2, p. 97-111, apr. 2008.

SEN, A. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SOARES, L. T. **O desastre social**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

STAKE, E. E. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v. 7, n. 2, p. 5-8, Feb. 1978.

TEIXEIRA, Claudio Brandão (Org.). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Relatórios notáveis**. Disponíveis em: <http://www.unglobalcompact.org>. Acesso em: outubro de 2007.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do novo espírito do capitalismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTENABLE DEVELOPMENT. **About the WBCSD**. Switzerland, 2008. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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](#)