



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

**Claude Cohen (UFF)**

claudecohen@economia.uff.br

**Janice Helena de Oliveira Dias (UFF)**

janicedias@petrobras.com.br

*O objetivo do presente trabalho é 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. Para tanto, através de um estudo de caso, verificou-se como o Comitê de Gestão da Responsabilidade Social está incorporado à Governança Corporativa. A análise das atas de reuniões do Comitê permitiu verificar quais os temas debatidos, quais as proposições apresentadas e efetivamente implementadas, e ainda permitiram avaliar quais os indicadores que permitiram acompanhar o desempenho dos resultados das ações de responsabilidade social da empresa. O presente estudo permitiu concluir que o Comitê utilizou como principal estratégia o aprimoramento e a criação de instrumentos de gestão da responsabilidade social quais sejam, requisitos, sistemáticas e indicadores de resultados, provocando um processo reflexivo em relação às práticas já existentes e as mudanças necessárias para alterar comportamentos e hábitos na cultura organizacional.*

*Palavras-chaves: Gestão. Indicadores de desempenho. Petrobras.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Para discutir a Responsabilidade Social Empresarial e estudar as estratégias utilizadas pelo Comitê de Gestão de Responsabilidade Social<sup>1</sup> 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.

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.

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):

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.

---

<sup>1</sup> 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.

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.

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*<sup>2</sup>.

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 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.

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

---

<sup>2</sup> 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.

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.

A revisão da literatura utilizada neste 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.

## **2 - O CAMINHO METODOLÓGICO**

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.

Acredita-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.

A figura 1 representa o desenvolvimento da metodologia descrita.

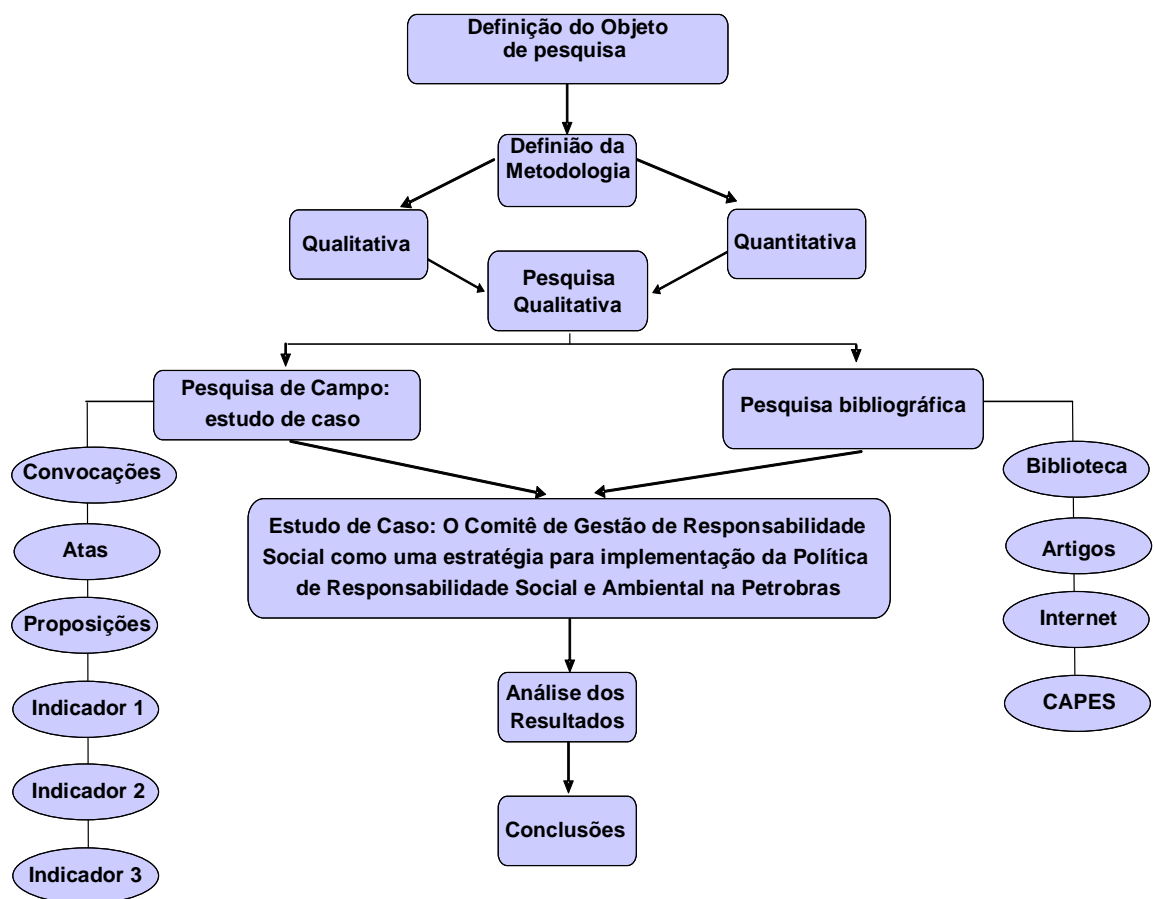


FIGURA 1 – Desenvolvimento da metodologia

Fonte: Adaptado de Pereira (2005).

### 3 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL CONCEITOS E

## EVOLUÇÃO

Na revisão da literatura aqui apresentada 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.

Dois 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.

#### **4 - RESPONSABILIDADE SOCIAL: VISÃO CLÁSSICA E INSTITUCIONAL**

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*<sup>3</sup>, 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*<sup>4</sup>:

(...) 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 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

---

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

<sup>4</sup> *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.



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 sociedade<sup>5</sup>.

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:

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

---

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

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.

## **5 - O COMITÊ DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS E SUAS ESTRATÉGIAS**

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 na seção 2, oportunizaram que as lideranças da Companhia refletissem sobre qual modelo de gestão poderia ser o mais apropriado.

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.

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.

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.

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.

## **6 - 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*.

### **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.

### **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.

Uma outra análise que se pode realizar é a da combinação de 28 pautas relacionadas à gestão da Responsabilidade Social na Governança que somadas representam 41% das pautas, como pode ser verificado no gráfico na figura 4.

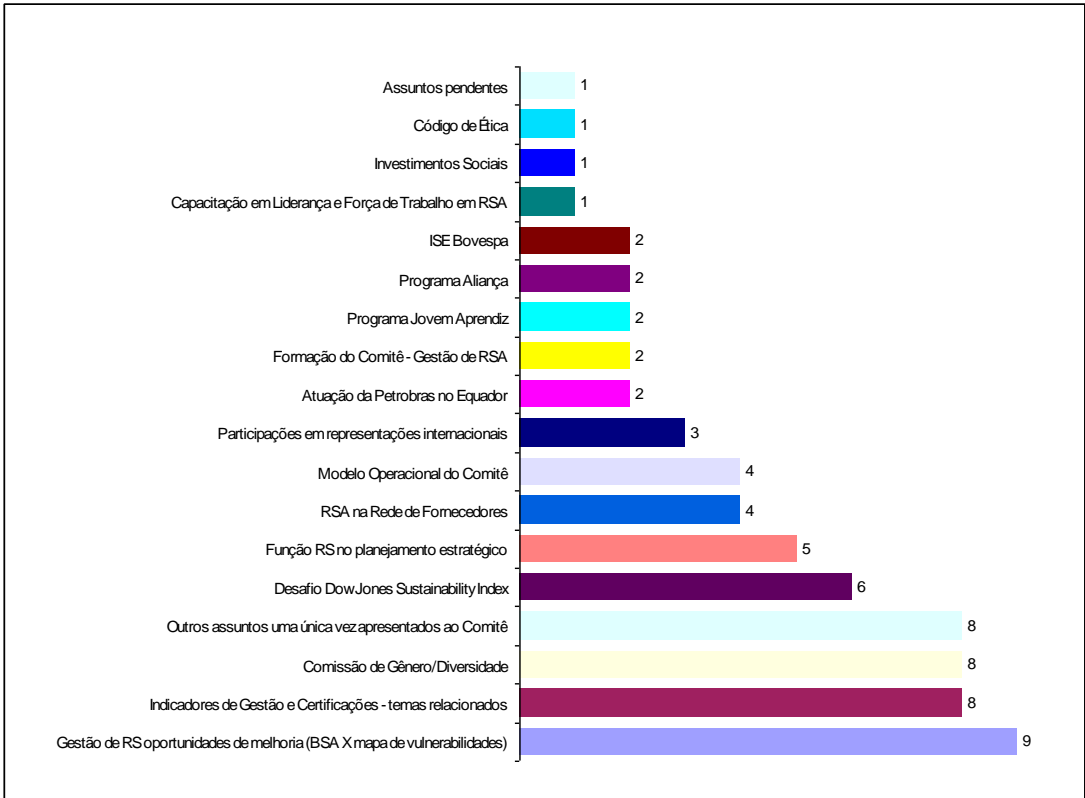


FIGURA 3 – Representação Gráfica da Frequência por temática

Fonte: Autores.

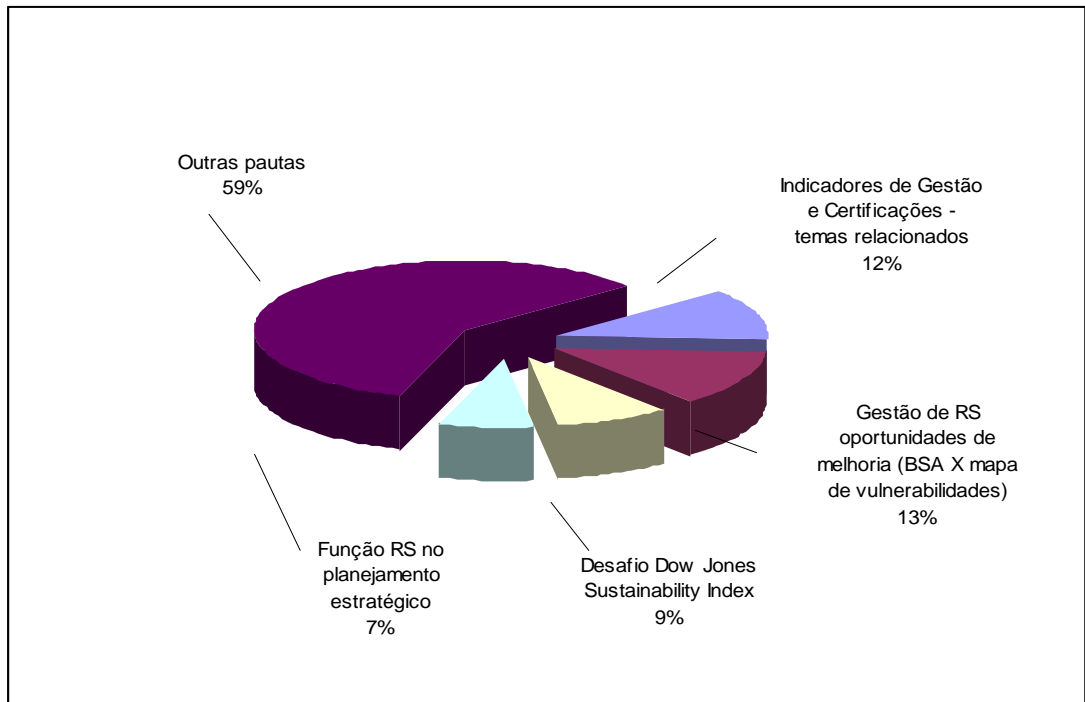


FIGURA 4 – Participação das pautas em assuntos relacionados à Gestão de Responsabilidade Social na Governança

Fonte: Autores.



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.

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.

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

<b>Temas</b>	<b>Não Realizada</b>	<b>Parcialmente Realizada</b>	<b>Plenamente Realizada</b>	<b>Não Consta</b>
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		

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.

## DESEMPENHO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO DA IMAGEM CORPORATIVA – SÍSMICO

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.

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, conforme figura 5.

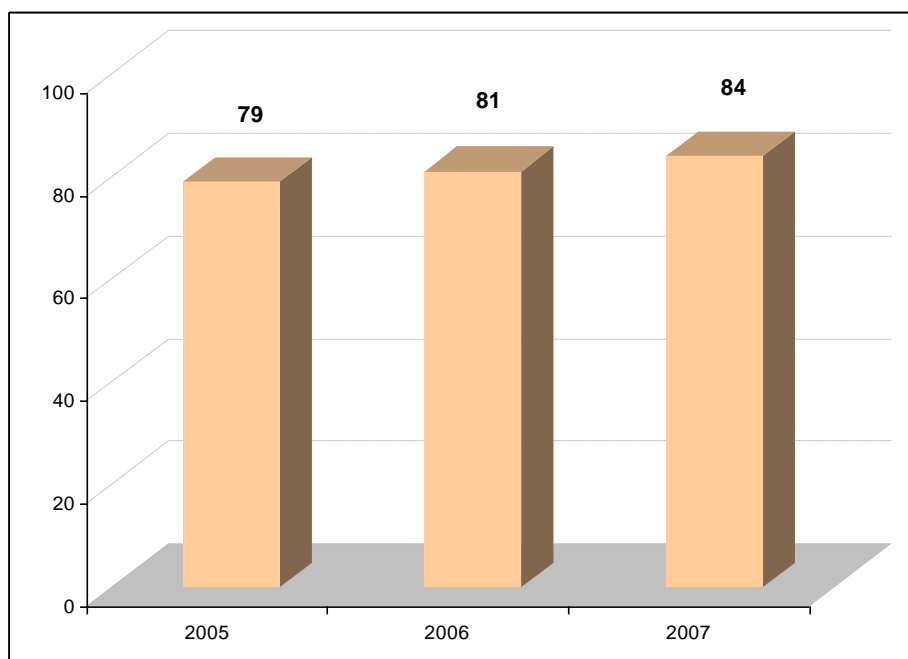
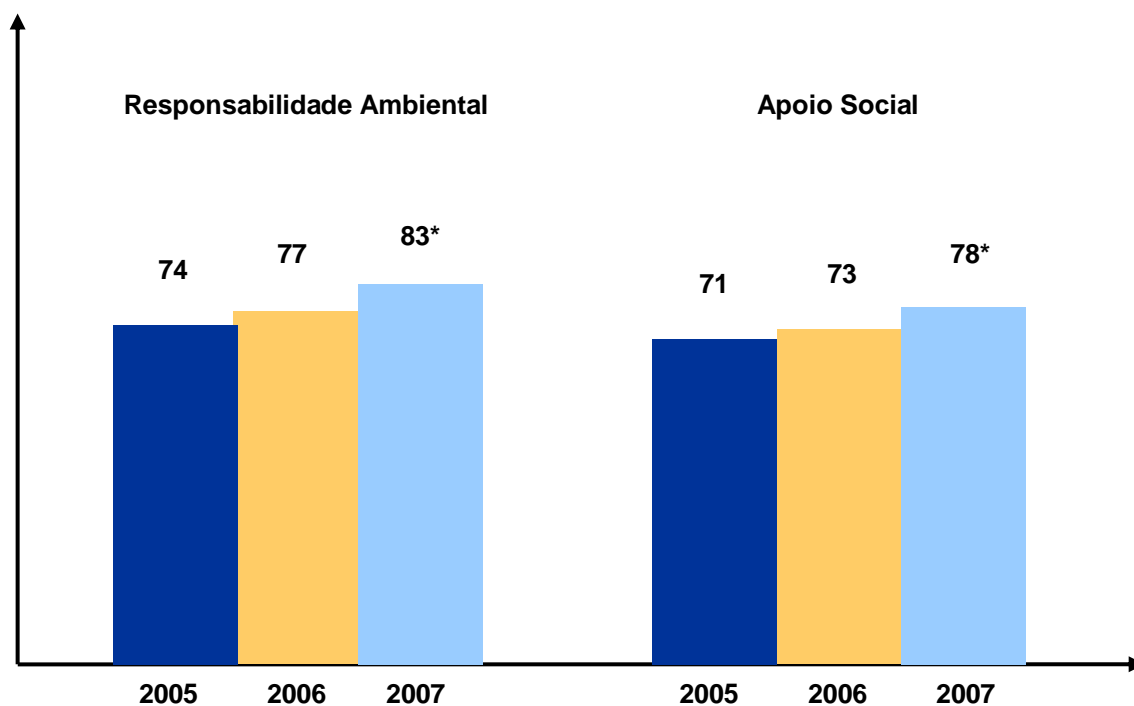


FIGURA 5 – Evolução do Indicador Geral da Imagem

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, conforme figura 6.



\*Obs.: Indicador revisado em 2007

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.

#### DESEMPENHO DA PETROBRAS NO *REPUTATION INSTITUTE* – REPTRACK

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”.

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.

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 (firmerky 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	Magnitogorskiron 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 Eletric 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).

## DESEMPENHO DO DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES

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*”.

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.

## **7 - CONCLUSÕES**

A partir do estudo realizado, torna-se possível apresentar conclusões que permitirão responder algumas questões que estimularam esta pesquisa.

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. Pode-se perceber que o Comitê necessita discutir um modelo de acompanhamento mais eficaz, pois as devolutivas a ele encaminhadas ainda são voluntárias. E, por fim, 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.

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.

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.

## REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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.

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.

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.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as**

implicações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

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.

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.

\_\_\_\_\_. **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.

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

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

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