



**UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

RAUL CÉSAR MELLO DOS SANTOS

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, UMA
QUESTÃO DE CULTURA: O CASO PETROBRAS**

Salvador
2007

RAUL CÉSAR MELLO DOS SANTOS

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, UMA
QUESTÃO DE CULTURA: O CASO PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rocio Castro.

Salvador
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Santos, Raul César Mello dos

A responsabilidade social empresarial, uma questão de cultura: o caso
PETROBRAS / Raul César Mello dos Santos. - 2007.

167 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em
Administração Estratégica, 2007.

Orientador: Prof. Dra. Rocio Castro.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Cultura organizacional. I.
Castro, Rocio, orient. II. Título.

CDD: 658.408

TERMO DE APROVAÇÃO

RAUL CÉSAR MELLO DOS SANTOS

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, UMA QUESTÃO DE CULTURA: O CASO PETROBRAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS),
pela seguinte banca examinadora:

Rocio Castro Kustner – Orientadora
Doutorado em Antropologia Social Sobre a América Latina
Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha
Universidade do Estado da Bahia - UNEB (Santo Antônio de Jesus - BA)

Examinadora: Alba Regina Neves Ramos
Doutorado em Sociologia.
Universite de Paris III (Sorbonne-Nouvelle), U.P. III, França
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Examinadora : Paula Chies Schommer
Doutorado em Administração de Empresas.
Fundação Getulio Vargas - SP, FGV-SP, Brasil
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 6 de Setembro 2007.

A todos os homens e mulheres que contribuem para a construção de uma sociedade sem injustiças e desigualdades; onde as diferenças sejam mais um motivo para as pessoas se aproximarem, motivadas pelo desejo de crescerem através da troca de experiências.

AGRADECIMENTOS

Durante todo o transcurso desta etapa de nossas vidas acadêmicas, muitos foram os obstáculos enfrentados para a consecução deste objetivo. Em virtude disto, muitas foram as pessoas que contribuíram e colaboraram das mais diversas formas, seja ela direta ou indiretamente para o sucesso deste trabalho. Por isso, desejo agradecer a todos, mas em especial aos que seguem.

À minha esposa e minhas filhas, pelo amor e incentivo recebidos ao longo destes anos de trabalho. Vocês sempre foram de extrema importância nas horas mais difíceis desta jornada para alcançar o objetivo desejado.

A Deus, por ter me criado, por estar sempre me iluminando e por ter me permitido mais esta realização.

À minha orientadora e amiga Rocil Castro, por sua sabedoria, e discernimento.

A todos os meus professores, que sempre me ensinaram a conhecer, respeitar e desafiar meus limites. Saibam sempre que sou o que sou porque também sou parte de vocês

Muito obrigado!

Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo

Raul Seixas (Música Metamorfose Ambulante)

RESUMO

A responsabilidade social das empresas é um tema muito atual, sua noção se expandiu nos últimos anos, e deve ser amplamente discutido na academia, e percebido como um ponto importante a ser observado e trabalhado nas organizações. Por esse motivo, o presente trabalho propõe discutir acerca dos mecanismos de divulgação das ações de responsabilidade social empresarial, de tal forma a buscar uma possível relação entre a Responsabilidade Social Empresarial, fruto de uma cultura organizacional, e a forma como o cultura organizacional é percebida e utilizada nesse contexto de mudanças, objetivando alavancar a gestão focada na Responsabilidade Social Empresarial. O trabalho discute o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e como esta prática está incorporada na empresa, mediante a mudança na cultura da organização, como legítimo instrumento de divulgação e conscientização social em uma empresa de petróleo. Dentro do estudo se busca identificar a percepção dos gestores e funcionários quanto à responsabilidade social empresarial, e como a RSE se encontra presente na cultura da organização. A metodologia utilizada identifica o estudo de caso e a abordagem foi qualitativa e quantitativa. Como fonte de coleta de dados fez-se uso da pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas, e questionário, aplicadas em alguns diretores, gerentes, e funcionários. Os resultados da pesquisa indicam, que os programas, a maneira como se da a gestão bem como a percepção dos gestores e demais funcionários estão orientados em um modelo de desempenho social corporativo, onde se procura contemplar todos os grupos com os quais a empresa mantém relacionamento. Gestores e funcionários entendem que as ações no campo da Responsabilidade social é algo que faz parte da história da empresa, apesar de que eles também percebem a importância estratégica desta orientação social. O estudo identifica também uma estrutura muito bem construída e consolidada, direcionando a cultura da empresa e seus funcionários no caminho da responsabilidade social consciente. A análise dos resultados indica a necessidade de aprofundamento da investigação do tema.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Corporate social responsibility is a very current theme, its notion has expanded in recent years, and should be discussed broadly in the academy and perceived as an important issue that should be observed and performed in organizations.

Therefore, the present work will discuss the mechanisms of disclosure and actions of the corporate social responsibility, in the sense of seeking a relationship between the corporate social responsibility and how the organizational culture is perceived and utilized in the context of social change, objectifying the management of the corporate social responsibility. (CSR). This research discusses the concept of the corporate social responsibility (CSR) and how this practice is incorporated in the company by means of cultural change in the organization, such as a legitimate instrument of social awareness in an oil company. This study searches to identify the perception of the managers and employees of the social responsibilities in the company and if CSR is present in the culture of the organization. The method used in this research is exploratory-descriptive with data collected through qualitative interviews with various directors, managers and employees. This study leaves a challenge for the field of organizational studies to unmask the characteristics of the phenomenon that still requests many studies in Brazil.

Key words: Corporate Social Responsibility and Organizational Culture..

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Desafios éticos para as Responsabilidades sociais segundo CED	33
Figura 2 -	Classificação do comportamento empresarial	35
Figura 3 -	Os quatro tipos de responsabilidade social: Total Responsabilidade Social Empresarial	38
Figura 4 -	A matriz das quatro faces da Responsabilidade Social Empresarial de Dalton e Cosier	40
Figura 5 -	Desafios éticos para as Responsabilidades Corporativas econômicas, sociais e ambientais de Enderle e Tavis	53
Figura 6 -	Matriz de análise Conceitual de responsabilidade Social Corporativa a da Cidadania empresarial	56
Figura 7 -	Desafios éticos às Relações Negócio-Sociedade	56
Figura 8 -	As dimensões do modelo MRMRSN	57
Figura 9 -	Mapeando das Estratégias Genéricas de RSE	59
Figura 10 -	As quatro categorias temáticas de conteúdo do modelo ACCERSE	61
Figura 11 -	Modelo tri-dimensional de Carroll	62
Figura 12 -	As três abordagens da responsabilidade social	62
Figura 13 -	A re-alimentação cultural	77
Figura 14 -	Rede de monitoramento de imagem Corporativa (Sísmico)	89
Gráfico 1 -	A Petrobras sempre demonstrou uma preocupação com o bem estar dos seus funcionários	97
Gráfico 2 -	As comunidades beneficiadas com os projetos sociais possuem uma participação ativa nesses.	100
Gráfico 3 -	A Petrobras sempre informa os seus funcionários sobre as ações sociais que estão sendo implementadas.	106
Gráfico 4 -	Os projetos sociais que recebem o apoio da Petrobras são desenvolvidos com a participação ativa das comunidades beneficiadas, e da sociedade.	106
Gráfico 5 -	Sua empresa é associada ao Instituto Ethos?	107
Gráfico 6 -	Sua empresa mantém os funcionários informados sobre os prêmios e os certificados de responsabilidade social recebidos?	108
Gráfico 7 -	Existe algum departamento especificamente responsável pela gestão responsabilidade social?	109
Gráfico 8 -	A Petrobras se preocupa com o meio ambiente	114
Gráfico 9 -	Com quais grupos de interesse a Petrobras demonstra maior RSE?	115

Gráfico 10 - A empresa deve melhorar seu comportamento junto ao seguinte grupo:	115
Gráfico 11 - A Petrobras se preocupa igualmente com todos os stakeholders	116
Gráfico 12 - Pontuação do DJSI.	117
Gráfico 13 - Evolução do ISE E NCE	117
Gráfico 14 - Nível de comprometimento dos funcionários da UN-BA	118
Gráfico 15 - Indicadores corporativos UN-BA	118
Gráfico 16 - Os funcionários são co-autores e responsáveis pelos planos e ações sociais da Petrobras	120
Gráfico 17 - A responsabilidade social oferece oportunidades comerciais?	123
Gráfico 18 - A gestão com RSE auxilia no crescimento da Petrobras	123
Gráfico 19 - A gestão com RSE é uma estratégia boa para minha empresa	124
Gráfico 20 - São grandes as oportunidades para a Petrobras em função da sua imagem de empresa socialmente responsável	124
Gráfico 21 - Como você vê a responsabilidade social?	125
Gráfico 22 - A Petrobras esta contribuindo para a presença e melhoria da qualidade de vida	127
Gráfico 23 - Em minha empresa existe uma disputa velada entre os funcionários	129
Gráfico 24 - Os funcionários mais antigos colaboram com os mais novos	130
Gráfico 25 - O comportamento ético favorece os bons negócios	133
Gráfico 26 - A empresa possui uma política empresarial clara, e um código de ética para todos os funcionários e parceiros.	134
Gráfico 27 - O código de conduta da minha empresa é conhecido por todos sendo rigorosamente cumprido	134
Gráfico 28 - Minha empresa divulga para todos os funcionários os resultados positivos ou negativos, de suas ações	137
Gráfico 29 - Todas as ações da Petrobras são realizadas com transparência frente aos seus diferentes <i>stakeholders</i>	137
Gráfico 30 - Os objetivos da empresa com relação aos seus investimentos em questões sociais são falados aos funcionários	138
Gráfico 31 - Os funcionários são mantidos informados sobre os fatos importantes que acontecem na organização	138
Gráfico 32 - As decisões estratégicas são compartilhadas pelos funcionários	139
Gráfico 33 - Existe competição velada dentro da organização	140
Gráfico 34 - Os funcionários estão mais preocupados com suas tarefas e responsabilidades	141
Gráfico 35 - As decisões importantes são tomadas com a participação dos	142

funcionários

Gráfico 36 - Os projetos sociais são desenvolvidos com a participação das comunidades beneficiadas, e da sociedade em geral	143
Gráfico 37 - Há um incentivo para a participação dos funcionários nas decisões	143
Gráfico 38 - Os gestores e encarregados sempre auxiliam os demais trabalhadores	145
Gráfico 39 - Trabalhar é a coisa mais importante para conseguir progredir na empresa	145
Gráfico 40 - São concedidos privilégios exclusivos a funcionários de escalão mais alto	147
Gráfico 41 - Os empregados de todos os níveis são reconhecidos quando tem boas idéias	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapeando da linha do tempo e conceituação da RSE

67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	24
2.1	O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL? SURGIMENTO E ABORDAGENS TEÓRICAS	24
2.1.1	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 50	27
2.1.2	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 60	28
2.1.3	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 70	30
2.1.4	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 80	39
2.1.5	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 90	44
2.1.6	Responsabilidade Social Empresarial nos anos 2000	54
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	67
3.1	A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS BRASILEIROS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	70
3.2	A RSE E A ÉTICA	75
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
5	CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	85
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NO TRABALHO DE CAMPO	94
6.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA PETROBRAS	95
6.1.1	O histórico das ações de Responsabilidade social na empresa	95
6.1.2	A pressão social e o direcionamento para as questões de RSE	99
6.1.3	O paradigma da RSE na Petrobras	101
6.2	A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS	104
6.2.1	A transparência e a comunicação para com os funcionários acerca da atuação social da empresa	105
6.2.2	O pensamento dos funcionários e dos gestores acerca da RSE	109
6.2.3	Grupos de interesse da empresa	113
6.2.4	Participação dos funcionários e gestores nas ações de RSE	119
6.2.5	O entendimento acerca dos objetivos e metas para as ações de RSE	121
6.2.6	Percepção da atuação social da empresa	126
6.3	IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS	127

6.4	TRAÇOS CULTURAIS RELEVANTES PARA A RSE	131
6.4.1	Comportamento ético	132
6.4.2	Transparência nas relações com os diferentes grupos de interesse	135
6.4.3	Cooperação	140
6.4.4	Participação nas decisões	141
6.4.5	Igualdade nas relações internas da organização	144
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
	REFERÊNCIAS	159

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, o mundo vivencia uma verdadeira onda de globalização e, neste contexto, pode-se observar o afloramento de um novo paradigma que surge com o objetivo de erradicar, ou ao menos reduzir diversas formas de agir que exploram os homens, e que são praticadas há muito tempo. É possível dizer que as mudanças têm acontecido no mundo como um todo em todo conceito mecânico cartesiano e hedonista que sempre dominou na sociedade, por isso é dentro de uma visão sistêmica que estas transformações precisam ser vistas, pois na realidade são diferentes facetas de um único problema, ou seja, estas mudanças são peças integrantes de um grande quebra-cabeça que constitui o novo paradigma que está surgindo. Estas mudanças derivam do fato de que os governos se afastaram do espaço que pertencia exclusivamente a eles, como fomentadores do desenvolvimento social. Este espaço que foi deixado vago necessita ser preenchido pelos outros atores sociais, despertando assim a sociedade civil para os problemas mais atuais e modificando a forma fragmentada como até hoje se via o mundo.

Segundo Thomas Kuhn (1991, p.30), o conceito de paradigma pode ser utilizado em dois sentidos. Primeiramente, o paradigma Kuhniano refere-se àquilo que é compartilhado por uma comunidade científica, ou seja, uma forma de fazer ciência, uma matriz disciplinar. No segundo sentido, o paradigma se apresenta como um exemplar: é um conjunto de soluções de problemas concretos que fornece os conceitos e a instrumentação necessários para a solução dos problemas. O paradigma é, neste sentido, uma concepção de mundo que define o modo de ver e de se relacionar das pessoas, englobando, portanto, um conjunto de teorias. O reconhecimento de que é necessária uma mudança de percepção do mundo e das formas de se

relacionar com os outros atores sociais deve atingir as corporações para que estas possam sobreviver em um mercado globalizado, cada dia mais competitivo.

O mundo sofreu várias mudanças na forma de agir dos indivíduos e das empresas, conduzindo a sociedade há uma revisão do paradigma vigente, neste sentido podemos citar à globalização e seus efeitos perversos, ampliando às disparidades econômicas e sociais, e levando também à ampliação dos mercados consumidores forçando as empresas a um nível mais acirrado de competição, que em muitos casos força a adoção de um modelo padronizado de operacionalização, que possa atender as exigências da sociedade, que atualmente vêm valoriza atitudes de responsabilidade social; vemos também a falência ea incapacidade governamental em atender as demandas sociais provocando um agravamento das distâncias sociais, ampliando a exclusão social, gerando pobreza, baixa renda e desemprego; assim como a destruição dos recursos naturais, em decorrência da poluição, e dos desmatamentos colocando em risco a sobrevivência própria espécie, dando a clara visão de que os recursos naturais não são ilimitados como se pensava anteriormente.

Existe hoje a necessidade de que todos os atores sociais participem ativamente na na criação de um novo conjunto de valores e conceitos. Assim, o consumidor e a sociedade começam a expressar suas preocupações com a forma como as empresas se comportam frente aos problemas sociais e ambientais, passando a exigir maior envolvimento destas corporações na busca de soluções para estes problemas e questionando o papel destas no cenário mundial em um novo conceito de desenvolvimento, onde as necessidades humanas devem ser atendidas sem que haja contudo o comprometimento do meio ambiente para as gerações futuras, onde predomine uma justiça social, e uma qualidade ambiental. Desta forma, a atuação das empresas será bem sucedida, ou não, de acordo com o posicionamento adotado, podendo ampliar a qualidade das relações – garantindo assim o sucesso da empresa – ou prejudicar os relacionamentos, ameaçando a sobrevivência da organização. Ou seja existe uma forte relação entre o sucesso e a forma de atuar das empresas.

A desigualdade na distribuição de renda vem promovendo um verdadeiro abismo social entre as pessoas, principalmente nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, mas é algo que também está presente e é motivo de preocupação nos países desenvolvidos. A preocupação crescente da sociedade sobre as questões que envolvem a dimensão sócio-ambiental conduz os debates acerca do papel da empresas para o campo do desenvolvimento sustentável e da Responsabilidade Social Empresarial.

Neste sentido, o grande desafio para a administração moderna será criar relacionamentos sustentáveis com as partes interessadas ligadas à empresa (*stakeholders*), e para isto as empresas necessitam se envolver socialmente, desenvolvendo um sentido de Responsabilidade Social Empresarial mais profundo (de agora em diante, neste trabalho, adotar-se-á a sigla RSE para o termo Responsabilidade Social Empresarial).

Existe hoje uma tendência de crescimento de investimento no setor social e isso se reflete no desenvolvimento de práticas de RSE voltadas para a criação de um mundo novo, com menos desigualdades sociais e uma melhor qualidade de vida, onde predominem a ética nas relações pessoais e organizacionais e a sustentabilidade. Esta tendência é fruto do contexto global, em que a sobrevivência das organizações define a necessidade de um planejamento estratégico que se traduza um modelo de RSE mais atual. Isto porque, normalmente, mesmo quando as empresas procuram atuar no desenvolvimento social, o fazem de forma desorganizada, sem um projeto prévio, aplicando os recursos que deveriam ser destinados para ações no campo social em ações de caráter filantrópico, sendo mais uma forma de caridade do que uma ação social. Assim devemos observar as ações praticadas por uma organização que atue no campo da responsabilidade social, como sendo uma estratégia para garantir sua lucratividade e com isto possibilitar seu sucesso econômico e financeiro.

Diante da situação atual, as empresas são forçadas a mudarem seus paradigmas, buscando favorecer não somente os interesses dos seus acionistas, mas, ao mesmo tempo, procurando identificar e atender os interesses da coletividade, tudo isto é claro em nome do lucro, que na realidade continua sendo o objetivo principal da maioria das empresas. No contexto de se buscar uma postura de maior responsabilidade social, é urgente que cada organização assuma uma nova postura baseada em princípios éticos e morais que resultem no bem-estar de toda a sociedade, para assim conseguir a legitimidade e a lucratividade que lhe permitirá o sucesso e a permanência no mercado. Mas para isso a organização deve reavaliar-se, buscando disseminar dentro das suas diferentes dimensões os seus novos valores, cultura, missão e visão direcionados para a responsabilidade social empresarial.

A pesquisa será conduzida partindo do pressuposto de que a cultura organizacional apoiada na ética é que definirá a coerência da abordagem, vivência e orientação da empresa no trato com os seus *stakeholders* dentro de uma ótica de RSE. Esta idéia está diretamente relacionada com a visão de Martonelli (1997), segundo a qual as ações sociais devem fazer parte da cultura e dos valores da organização, pois, caso contrário, estas ações de RSE

poderiam ser interpretadas como um comportamento esquizofrênico, em que as ações sociais praticadas pela empresa não seriam consequência dos princípios e valores que ela já possui internalizados, mas são tão somente de estratégias mercadológicas, dentro de promocionais institucionais. Esta percepção da sociedade poderia acabar por conduzir a um resultado diametralmente contrário ao planejado, provocando um dano, ao invés de uma valorização da imagem da empresa.

A temática da RSE e a forma como a mesma é trabalhada nas empresas é uma questão ainda muito pouco estudada; em vista disso, demanda um esforço para que se possa preencher lacunas na literatura especializada. O trabalho permite a ampliação dos conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento de um modelo de gestão, onde a tomada de decisão se caracteriza por princípios de desenvolvimento social e ambientalmente corretos, além de economicamente viáveis. A investigação busca traçar a relação entre uma estrutura empresarial que tenha como um de seus pilares básicos a RSE e a cultura organizacional. Este conhecimento servirá como instrumento delineador da realidade da organização, ampliando a capacidade da coordenação na implantação de suas estratégias e oferecendo uma contribuição ao planejamento das mudanças na forma de gestão das empresas, a partir da modificação dos valores que norteiam a organização.

Este novo paradigma demarca uma mudança no foco empresarial, redefinindo assim o papel das empresas, dos gestores e dos funcionários que atuam nelas. A preocupação, no momento presente, não é mais somente com a lucratividade, devendo as relações ser agora pautadas em valores sociais. A gestão atual necessita rever seus conceitos, saindo da simples questão dos ganhos financeiros e econômicos e entrando em uma área de atuação ainda mais complexa, principalmente por não ser este um padrão operacional já consagrado. A postura socialmente responsável exige um conjunto de valores e crenças que sustentem esta nova forma de atuar. Assim, os atores que trabalham nas organizações devem possuir estes valores interiorizados, pois, caso isto não ocorra, estará a empresa fadada ao fracasso em suas aspirações de atuar dentro de uma proposta de responsabilidade social empresarial.

Em um mercado cada dia mais abrangente e competitivo, são gigantescas as pressões que os gestores sofrem nas suas atividades diárias. Nestas situações, a relevância da base cultural destes profissionais é ainda maior, uma vez que são os valores morais dos gestores e funcionários que vão orientar atitudes verdadeiramente voltadas para a RSE. Nestes momentos é fundamental a capacidade de se separar o que é o certo e o errado. Em vista disto, um dos principais desafios das empresas, quando se propõem a desenvolver uma gestão

voltada para a responsabilidade social, é privilegiar os valores culturais que sustentam suas relações com os seus diferentes grupos de interesse, de modo que estes valores possam influenciar os gestores e funcionários positivamente na forma como estes devem reagir frente às questões éticas, em uma perfeita interligação entre a cultura e o senso de interpretação do que é moralmente correto.

Na administração de uma empresa, os gestores são constantemente forçados a tomar decisões que demandam um posicionamento ético. No entanto, para estes profissionais é grande a dificuldade para conduzir-se no caminho da RSE, pois é necessário um senso de justiça muito forte para superar os atavismos do passado, onde a alta lucratividade justifica as atitudes antiéticas. Nestas situações, se a política que a empresa quer adotar não for algo que esteja interiorizado no gestor, fazendo parte de seus valores, existe o risco das ações tomadas serem erradas e inadequadas, porque a primeira idéia de um gestor é tomar as decisões tendo como objetivo maximizar os lucros, quando na maioria das situações o que deveria prevalecer seria um senso de responsabilidade para com a sociedade e isto só é possível se a cultura da empresa possuir a ética funcionando como instrumento orientador para o gestor.

A investigação aqui apresentada teve como orientação a análise das características das relações entre os diferentes atores, observando os eventos e captando a relação dos fatos e suas variantes. Considerou-se o estudo de caso mais adequado por proporcionar, em função de sua flexibilidade, um maior conhecimento do objeto de pesquisa, que abarca os valores que envolvem a organização e o entendimento acerca da percepção de valores dos funcionários, buscando captar a lógica dinâmica e contraditória do discurso de cada ator social e de seu relacionamento com os outros atores, permitindo assim um grande quantidade de informações que podem servir de auxílio para outras pesquisas. Para alcançar os objetivos, o estudo foi conduzido em três linhas distintas de orientação: investigação documental, pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

O setor escolhido foi o de energia no segmento do petróleo, isto em função da importância que apresenta setor para o Brasil e para o mundo, nas esferas econômicas, financeiras, políticas, ambientais e sociais. A relevância econômica é fruto da crescente participação do setor no produto interno brasileiro (PIB); a importância política reside no fato de que a petróleo é uma das principais fontes de energia existentes no mundo; em termos de segurança e meio ambiente é muito grande a importância do setor pois os impactos negativos decorrentes de um acidente ambiental pode assumir proporções catastróficas, em função dos prejuízos ambientais que podem resultar do acidente, bem como em função dos prejuízos de

imagem para a organização que desventura venha a provocar o tal acidente ambiental, além de que o setor apresenta um elevado potencial poluidor que pode afetar de maneira drástica todo o nosso eco-sistema. A empresa escolhida foi a Petrobras, devido ao fato de que a mesma possui um alcance que vai além das fronteiras do país, estando entre as 11 mais importantes empresas mundiais de petróleo e gás, e entre as seis empresas mais sustentáveis do Brasil. Um outro fator importante foi a sua localização, pois se trata de uma empresa com sede regional em Salvador. A mesma faz parte do grupo de empresas que integram o rol da Ethos, tendo sido premiada já algumas vezes por sua atuação dentro dos princípios de responsabilidade social empresarial.

Um fato que pode ser comprovado é que muitas empresas se beneficiam de uma imagem de responsabilidade social para assim obter uma valorização da sua imagem, e portanto uma maior lucratividade, sem possuírem um interesse mais profundo sobre o tema. Porém diante do momento social que vivemos este questionamento pode ter sua análise protelada para mais tarde, pois em função da miséria social as motivações de uma empresa que vêm assumindo um papel de socialmente responsável perde sentido frente a dura realidade da nossa atualidade. Passa a ser uma questão menor o conhecimento sobre a verdadeira natureza interna da empresa, conhecer se ela é realmente se preocupada com a RSE, ou se atua neste campo simplesmente para não perder mercado caso se comporte de outra maneira.

O objetivo geral deste trabalho é estudar como as empresas podem incorporar os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial na sua cultura organizacional. Com a meta de dar consistência e enriquecer este campo de estudo serão analisadas as atividades da empresa Petrobras, tendo como base os conceitos acima citados. Para atingir o objetivo final desta pesquisa faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar como a organização pesquisada se posiciona diante da questão da RSE e como este tema vêm sendo incorporado pela empresa, a partir da verificação da percepção dos gestores e funcionários sobre o tema RSE;
- b) verificar a existência de visão, missão estratégia e estruturas organizacionais que privilegiem o enfoque na RSE;
- c) analisar a percepção dos gestores e funcionários quanto à cultura organizacional e apurar a existência ou não de uma cultura organizacional própria na Petrobras.

d) identificar os traços culturais envolvidos na construção de uma atitude organizacional de RSE.

Esta investigação está dividida em sete capítulos e a estrutura do trabalho é a seguinte:

O capítulo 1 apresenta uma abordagem sobre as mudanças de paradigma e os objetivos deste trabalho, dando uma visão do que se pretende alcançar com o mesmo, além da justificativa sobre o que levou o pesquisador a desenvolver este estudo e a relevância do mesmo para as organizações que desenvolvem sua gestão com responsabilidade social.

O capítulo 2 descreve os conceitos teóricos de responsabilidade social, a partir de um resgate histórico de sua origem até os dias atuais e as vantagens de sua aplicação nas empresas. São apresentados, ao mesmo tempo, alguns autores cujas idéias são favoráveis à implantação da RSE, entre eles Preston e Prost (1975), Sethi (1975), Carroll (1971, 1979, 1991, 1999, 2003), Freeman (1984), Wood (1991), Martinelli (1997) e Ashley (2000, 2002), assim como Friedman (1962), contrário à RSE. Foi construído um quadro referencial comparativo, com o intuito de demonstrar as diferenças entre os conceitos e modelos da Responsabilidade Social Empresarial de acordo com seus principais autores.

O capítulo 3 mostra os conceitos teóricos de cultura e cultura organizacional na visão de autores como Morgan (1996), Aktouf (1991), Hofstede (1991) e Srour (2000). São apresentados os principais traços da cultura brasileira que, de alguma forma, funcionam como elementos formadores da cultura organizacional, e destacam-se quais destes elementos possuem características contribuem de forma mais efetiva para o desenvolvimento e a manutenção de uma postura de responsabilidade social na organização.

O capítulo 4 é dedicado a estabelecer o método e a técnica de pesquisa utilizados. Faz-se um detalhamento dos instrumentos para a coleta de dados, estabelece-se a orientação adotada e descreve-se o procedimento de coletas e análise de dados, ressaltando-se as limitações da pesquisa.

O capítulo 5 contextualiza a Petrobras no Brasil, relatando sua história e identificando suas características, indicando como estão definidas a sua visão, missão, seus posicionamentos estratégicos, a origem da sua opção por uma gestão com responsabilidade social, inclusive, os prêmios recebidos em função deste posicionamento estratégico.

O capítulo 6 é dedicado à análise e interpretação dos dados, demonstrando os resultados da pesquisa realizada junto a Petrobras UN-BA (Unidade Bahia), com o objetivo de responder as perguntas propostas para esta investigação.

O capítulo 7 traz as reflexões finais oriundas da interpretação da pesquisa. Estas considerações finais devem contribuir para o entendimento da importância da temática. Neste capítulo também são sugeridas as futuras linhas de pesquisas para o aprofundamento do conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL? SURGIMENTO E ABORDAGENS TEÓRICAS

Nas últimas décadas, a sociedade passou a cobrar mais das corporações, exigindo delas estas uma maior preocupação com os aspectos sociais da comunidade. Inicialmente, houve questionamentos acerca das relações de trabalho, benefícios, encargos trabalhistas, etc. Em uma segunda fase, o foco foi deslocado para as questões ambientais, as diferenças de oportunidades para os gêneros e raças, a segurança e a empregabilidade. Atualmente, não existe uma linha divisória entre os problemas externos e internos das empresas, procura-se, sobretudo, a ética e a transparência empresarial, onde tanto os problemas quanto as decisões são compartilhados com os *stakeholders*. As organizações empresariais devem contribuir para a busca de soluções das questões sociais, pois, caso contrário, colocam em risco sua credibilidade, sustentabilidade, e legitimidade (TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

Em consequência disso, as empresas devem cumprir o seu papel social, assumindo responsabilidades com a sociedade. Desta forma, a responsabilidade social passa a fazer parte da política e dos princípios, valores e crenças das empresas. Mas nem sempre tais corporações conseguem responder efetivamente aos desejos e anseios da sociedade.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um conceito em desenvolvimento, complexo e com significados diferentes que vem passando por um processo de amadurecimento na forma de ser trabalhado pelas organizações, bem como nos seus modelos de indicadores. A abrangência da Responsabilidade Social Empresarial é ilimitada, contudo algumas respostas podem ser obtidas a partir das teorias da área de gestão de Negócios e

Sociedade, mediante o estudo do papel e da interdependência entre a empresa e sociedade e as responsabilidades derivadas desta interdependência. Estes estudos estão começando a se orientar para a teoria do stakeholders, permitindo uma melhor compreensão das relações da empresa com a sociedade (CARROLL, 1999; ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

[...] a assimilação do conceito e o engajamento em programas sociais, não se dão igualmente nos diversos setores empresariais e regiões do país. Assim, pode-se afirmar que o grau de envolvimento social das organizações apresenta particularidades, devido a determinantes culturais, sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos, além do porte da empresa, tipo de negócio e outros fatores específicos de cada empresa (ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p. 3).

Os primeiros estudos que abordavam a temática da RSE foram de Arthur Hakley, Charles Eliot e John. Os seus conceitos não foram aceitos na comunidade empresarial e, tampouco, na comunidade acadêmica (PENA et al., 2005). As leis que existiam até então estabeleciam como sendo a responsabilidade fundamental das organizações apenas a obtenção de lucratividade financeira para o benefício dos proprietários e acionistas (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

As diversas transformações ocorridas na visão da RSE podem ser percebidas como um processo contínuo decorrente de uma atitude de mudança de percepção. Inicialmente a responsabilidade da empresa se limitava ao lucro e foi caminhando em conceituação até atingir um amplo escopo englobando todos os *stakeholders*, com um marcante caráter de total transparência. Apesar do longo caminho, deve-se entender que toda esta gradação de conceitos e atitudes coexiste nos dias de hoje, indicando que é um processo ainda não acabado.

Andrew Carnegie escreveu, no ano de 1899, *O Evangelho da Riqueza*, livro no qual desenvolveu aquele que é conhecido hoje como sendo o estudo pioneiro sobre RSE. Pode-se afirmar que a visão deste autor sobre a RSE se baseava em valores paternalistas e cristãos, uma vez que seguia tanto o princípio da caridade – que defende a idéia de que é obrigação dos mais abastados prestarem auxílio aos mais desvalidos da sociedade – assim como o princípio da custódia – fruto de interpretação bíblica segundo o qual as organizações e as pessoas mais abastadas da sociedade deveriam se sentir na condição de patriarcas e guardiões do dinheiro que conseguiram amearhar, e que portanto deveriam manter as posses pessoais e das empresas em custódia, para que estes empresários e proprietários de empresas utilizassem seus bens em prol da sociedade como um todo (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

No ano de 1907, o economista Arthur Hadley desenvolveu um estudo não-empírico acerca das operações empresarias. Em tal estudo são perceptíveis os objetivos de lucros altos e rápidos das empresas – inclusive com abusos por parte dos executivos e da alta-direção das organizações – e suas possíveis conseqüências para os grupos sociais, as expectativas para as novas políticas e legislações e as divergências e situações conflitantes entre a liberdade e a igualdade, sendo também possível analisar como seriam, neste contexto, as responsabilidades sociais dos gestores e empresários (MAGALHÃES; DAMACENA, 2006).

Dentro da temática da Responsabilidade Social Empresarial, podemos citar também um trabalho de Charles Eliot, do ano de 1914, no qual destacou quais seriam, sob sua ótica, os cinco legados da sociedade americana, sendo que entre eles Eliot relacionou o bem-estar da comunidade, e este se relaciona diretamente com as ações empresariais no campo social (MAGALHÃES; DAMACENA, 2006).

Em 1919, veio à tona a idéia de responsabilidade social por parte das empresas em um processo na justiça americana. Nesta questão judicial, Henry Ford o grande empresário do setor de automóveis presidente e acionista majoritário da Ford, foi acusado de estar abusando de sua posição (Dodges X Ford), tomando decisões que beneficiavam alguns projetos no campo social. Basicamente o que houve foi a decisão de não distribuição de uma parte dos dividendos que cabiam as acionistas, o dinheiro foi direcionado para investimentos na capacidade de produção, aumento dos valores salariais, e a criação de um fundo de reserva para os funcionários, e por isso estas ações foram percebidas como algo contrário os interesses dos acionistas. A corte suprema entendeu que a empresa existia para o benefício de seus acionistas e os lucros não poderiam ser usados para qualquer outro objetivo. Segundo a justiça americana, a filantropia corporativa poderia ser praticada desde que resultasse em aumento dos lucros dos acionistas, mas tais idéias não tiveram maior aceitação nos meios acadêmicos (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Após a quebra da bolsa em 29 e a Primeira grande Guerra Mundial, a visão de que as empresas só deveriam se preocupar com os lucros passou a ser questionada, e vários foram os artigos acadêmicos, como os de Berle e Means (1932), produzidos nesta direção. Na opinião dos autores citados, os acionistas se constituem em proprietários passivos que renunciam à direção da empresa, na medida em que a atividade de administrar a organização é uma atribuição da alta administração. Esta concepção, aceita por uma parte dos tribunais americanos, permitiu que várias deliberações apresentassem resultados em prol de ações filantrópicas e, em vista deste fato, se criou jurisprudência e se estabeleceu uma legislação

para a regulamentação do que recebeu o nome de filantropia corporativa (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

No período entre os anos 30 e 40, algumas referências sobre ao tema RSE merecem destaque. Entre elas podemos citar os trabalhos de Chester Barnard's (1938), sob o título de "*The functions of the Executive*", também J. M. Clark's (1939), que escreveu "*Social Control of Business*", e, finalmente, Theodore Krep's (1940), autor de "*Measurement of the Social Performance of Business*". É importante também ressaltar, nesse período, a pesquisa realizada pela revista Fortune (1946) junto a executivos de grandes empresas, quando 93,5% dos entrevistados responderam afirmativamente a pergunta sobre se os executivos se viam como responsáveis por suas ações, não somente nas relações regulamentadas de perdas e ganhos, mas nos compromissos em uma esfera maior do que aquela que eles usualmente consideravam nas suas decisões (CARROLL, 1999, p.268-269).

2.1.1 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 50

O conceito teórico sobre a Responsabilidade Social Empresarial teve início na década de 50, com o aparecimento de literatura tratando do tema de forma estruturada. A inquietação dos autores, neste período, se relacionava com o demasiado poder e o excesso de liberdade das organizações, que, todavia, não estavam acompanhados das responsabilidades sobre os efeitos negativos inerentes a sua atividade. Nesse sentido, começou-se a se perceber que o poder das empresas trazia consigo uma série de responsabilidades, e, mais cedo ou mais tarde, todas teriam que seguir um caminho de maior Responsabilidade social, pois, caso não o fizessem por iniciativa própria, teriam que fazer por força de leis e regulamentos governamentais (CARROLL, 1999; BORGER, 2001; LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

A conceituação teórica sobre a RSE originou-se, em 1953, com a publicação do livro "*Social Responsibilities of the Businessmen*", da autoria de Bowen. Com seus escritos, o autor procurou analisar profundamente a temática da RSE, alcançando, assim, os meios acadêmicos e empresariais e inspirando várias idéias acerca desse tema (SOUZA, 2003). Uma pergunta mereceu a atenção e a resposta de Bowen: "[...] que responsabilidades a sociedade considera razoáveis e esperam que os homens de negócios assumam? [...]" (CARROLL, 1999, p.270).

Para o autor, as empresas são centros de poder e decisão e as suas ações acabam sempre afetando a vida dos cidadãos em muitos aspectos. Partindo desta premissa, Bowen defende a idéia de que a sociedade deve legitimar as empresas em função de certas responsabilidades que os homens de negócios assumam frente a comunidade (DUARTE; DIAS, 1986; CARROLL, 1999,p.269).

Assim, a relação entre a sociedade e as empresas baseia-se num contrato social que vai evoluindo conforme as mudanças na sociedade ocorram, uma vez que as organizações são reflexos dos “objetivos e valores” da sociedade. A empresa, reconhece suas obrigações, e estabelece seus próprios limites, devem portanto compreender o impacto social que provocam, adotando políticas que refletissem os desejos, valores, e aspirações da sociedade, e seu desempenho nessas ações sociais, deveria ser submetido a auditorias, para assim aferir os resultados obtidos (BORGER, 2001; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; PENA et al., 2005).

Nesta fase, as manifestações de RSE se refletiam na busca de um maior estado de bem-estar social e uma melhor qualidade de vida para os funcionários, assumindo cuidados ambientais e atitudes éticas. Bowen argumenta que “[...] a responsabilidade social não é nenhuma panacéia, mas contém uma importante verdade que irá guiar os negócios no futuro” (BOWEN, Apud CARROLL, 1999, p.270).

Outras importantes obras da literatura especializada sobre o tema, datadas dos anos cinquenta, que merecem ser incluídas são “Doações corporativas em uma Sociedade livre”, de Eell (1956); “Gerenciamento responsável para a sociedade: O crescimento de uma idéia”, de Held's (1957) e “*Moral Philosophy for management*” (A moral filosófica para ética para o gerenciamento), de Seleskman (1959) (CARROLL, 1999,p.270).

2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 60

Nos anos 60, o tema Responsabilidade Social Empresarial passa por um processo de popularização (PENA et al., 2005). Este período – marcado pela Guerra do Vietnã, que promove um descontentamento popular e cria um ambiente favorável para o aparecimento de novos paradigmas – presencia diversos estudos que buscaram a formalização do conceito e uma melhor definição para a RSE, predominando a visão de que as obrigações das empresas vão além de maximizar lucros, devendo as mesmas utilizar parte dos seus recursos para fins sociais e não somente para os interesses privados. Começa a surgir, nesta época, o

entendimento de que as empresas devem levar em conta como suas decisões afetam o sistema social como um todo. Para os grandes negociantes, inicia-se uma fase em que estes passam a fazer uso de princípios de RSE, pois entendem esta ação como uma necessidade para o bom andamento dos negócios. No final da década, apareceram trabalhos acerca das temáticas ambientais, segurança no trabalho, regulamentos governamentais, o consumismo excessivo, e o desperdício dos recursos naturais (BORGES, 2001; PENA et al., 2005).

Como já foi dito, a década de 60 caracteriza-se pela busca de uma conceituação sobre o tema da responsabilidade social a ser assumida pelas empresas. Seguindo nesta direção, podemos também citar o teórico Davis (1967), que estabeleceu uma nova conceituação sobre a RSE, a partir do estudo que realizou voltado para a análise das escolhas e ações, tomadas por empresários, que não se limitavam aos objetivos financeiros e operacionais imediatos das empresas. De acordo com o pesquisador, a conceituação de RSE poderia ser mais facilmente entendida dentro de um ambiente administrativo, uma vez que muitas das deliberações de RSE podem ser justificadas dentro de uma ótica de longo prazo, pois estas apresentam a possibilidade de se converter em ganhos monetários para a organização, recuperando desta forma os gastos realizados. Davis definiu a idéia – que ficou conhecida como lei de ferro – segundo a qual as responsabilidades sociais dos homens de negócios são diretamente proporcionais ao seu poder, ressaltando que este poder poderá ser perdido caso a empresa não desenvolva atividades que demonstrem esta RSE (CARROLL, 1999). Davis e Blomstrom (1967) definiram RSE como sendo uma obrigação que vai além dos interesses econômicos, observando os efeitos das suas decisões e ações empresariais na sociedade. Davis reviu a conceituação sobre RSE e adicionou a esta noção a preocupação pelas conseqüências éticas dos atos de uma empresa (CARROLL, 1999; DAVIS; BLOMSTROM, 1975).

As discussões em oposição ao conceito de RSE alcançaram seu ponto máximo na figura de Friedman (1962), visto nos meios acadêmicos e empresariais como um representante do modelo neoclássico de administração. O seu artigo publicado no New York Times, que abordava a ética do capitalismo, se tornou uma referência, e provocou grande polêmica, pela afirmação de que o objetivo da empresa, concebida como entidade econômica, é obter lucros para os acionistas. Friedman criticava a RSE e defendia o ponto de vista de que as empresas não deveriam ter preocupações com a sociedade, explicando tal posicionamento com a justificativa de que poucas eram as ações que poderiam arruinar de uma forma mais completa as bases da sociedade livre do que a aceitação por parte dos administradores das corporações

de que as empresas devem possuir uma responsabilidade social que não seja a de maximizar o lucro (CARROLL, 1999; BORGER, 2001; FRIEDMAN, 1984).

Conforme opinião de Lourenço e Schröder (2003), as discussões sobre a RSE no Brasil começaram nos anos 60, com a fundação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Uma das diretrizes básicas da ADCE era o entendimento e a aprovação, por parte dos seus integrantes, do princípio da função social da empresa.

Para Frederick (1960), os empresários deveriam desenvolver suas atividades procurando atender aos anseios da sociedade, fomentando o bem-estar social e econômico. A RSE seria uma atitude mediante a qual parte do capital da organização seria destinada ao atendimento das necessidades sociais mais amplas e não simplesmente restrita a interesses privados dos empresários ou das organizações (CARROLL, 1999).

McGuire (1963) também contribuiu para a definição de RSE afirmando que a empresa deve possuir políticas voltadas para o bem-estar da comunidade, políticas educacionais, e políticas para a melhoria das condições de trabalho dos seus funcionários, em diferentes ações sociais, validando os negócios através da cidadania. Walton (1967), por sua vez, enfatizava a importância do voluntariado para as ações no campo da RSE e preconizava a mudança da concepção de que os custos envolvidos devem estar sempre associados a um retorno econômico. (CARROLL, 1999).

Em 1965, a associação divulgou a “Carta de princípios do Dirigente Cristão”, procurando disseminar a visão adotada pelos seus integrantes de que as empresas, juntamente com suas atividades de produção de produtos e/ou serviços, possuem um compromisso e uma obrigação social para com seus funcionários e a comunidade na qual se encontram inseridas. Tal idéia, porém, somente recebeu maior atenção no ano de 1977, ocasião em que foi a carta de princípios foi tema do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas (ROSA, 2000,p.10; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; PENA et al., 2005).

2.1.3 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 70

Na década de 70, a Responsabilidade Social das empresas faz parte dos debates filosóficos dos problemas sociais, através de uma análise dos direitos e deveres das corporações (BICALHO et al., 2003; PENA et al., 2005). Estes debates fazem surgir questões

sobre a forma e o momento em que as empresas devem atuar socialmente. (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

As pesquisas e os estudos realizados neste período se voltam mais uma vez para a definição do que é RSE e refletem as mudanças nas relações entre as empresas e a sociedade características desta década, principalmente a incorporação de novas responsabilidades sociais surgidas com os movimentos sociais, a regulamentação governamental e o conceito de responsividade. Todos estes fatores agregados trazem a necessidade do desenvolvimento de novos e diferentes instrumentos teóricos passíveis de ser aplicados nas empresas. (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Nos anos 70, começam a ser reconhecidas as relações das empresas com os agentes externos e a se considerar os efeitos das ações empresariais no sistema social como parte da responsabilidade destas organizações. O conceito de RSE com uma contextualização reguladora se apresenta acompanhado de discussões filosóficas acerca da obrigação das empresas em promover o progresso social. Os questionamentos se direcionam para a forma e a intensidade da resposta da organização aos seus compromissos para com a sociedade, que já via tais ações como sendo uma obrigação das empresas. A idéia antiga de limitar a responsabilidade social da propriedade privada a criar empregos e pagar imposto não atende mais ao novo paradigma (TENÓRIO, 2004). As empresas são obrigadas, neste contexto peculiar, a assumir suas responsabilidades e a responder as exigências da sociedade, cumprindo seu papel.

Conceituações favoráveis às ações de RSE surgiram nos setores acadêmicos, denominados de “*Business and Society*”. A ética empresarial começou a desenvolver-se como campo de estudo. Teorias filosóficas, éticas e morais são analisadas (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Ainda nesta época, as idéias de Heald (1970) chamam atenção, em função da sua conceituação de RSE orientada para os empresários, baseada na análise das políticas de relacionamentos da empresa para com as comunidades e na busca de uma boa relação com essas comunidades, além de uma visão de filantropia corporativa. Merece destaque também a contribuição de Moskowitz (1970) para o tema em questão, por analisar como se realizavam as ações de RSE nas empresas, desenvolvendo indicadores para qualificação destas corporações (CARROLL, 1999).

Em oposição aos novos conceitos de RSE que foram se firmando, no ano de 1970, em um novo trabalho publicado no *New York Times Magazine*, Friedman reafirma, que a

responsabilidade das empresas era maximizar os lucros de seus donos ou acionistas, argumentando que os problemas sociais são da competência do Estado. Para ele, a RSE é uma idéia subversiva, embora considerasse como compromisso social de qualquer empresa o respeito à ética e a obediência às leis, em uma constante autoprocuro do lucro e para ele a utilização de recursos para ações sociais em lugar de aplicá-los à produção representa uma redução do lucro e da eficácia da empresa (CARROLL, 1999; BORGER, 2001; FRIEDMAN, 1970).

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação, o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou dos seus membros. [...] concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital, que é usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude (FRIEDMAN, 1984, p.13)

Segundo Johnson (1971), as empresas deveriam desenvolver uma boa relação com seus acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e também com as comunidades, considerando a qualidade da relação como uma ferramenta que resultaria para a empresa na maximização dos lucros obtidos à longo prazo. A empresa deveria também maximizar a sua utilidade sabendo atender aos interesses específicos dos seus diferentes *stakeholders*, desenvolvendo múltiplas metas, ou seja, as empresas com alta lucratividade devem possuir uma atitude social responsável, desta forma ao invés de só esforçar-se para maximizar a lucratividade para atender aos seus acionistas, deve a empresa também levar em conta, os funcionários, os fornecedores, as comunidades locais, e as leis governamentais. Desta forma os empresários buscam também maximizar a utilidade da empresa, buscando múltiplas metas ao invés de somente possuir uma única meta que seria o de gerar o máximo lucro (CARROLL, 1999).

O Comitê para Desenvolvimento Econômico (CED) realizou, em 1970, uma pesquisa de opinião acerca das mudanças nas relações contratuais entre as empresas e a sociedade, fruto de um novo conceito de responsabilidade social. Cerca de 66% dos entrevistados opinaram que as empresas têm uma obrigação moral e devem contribuir para a conquista do progresso social, mesmo que às custas de uma redução na sua rentabilidade. Tal pesquisa mostrou que as atividades das empresas dependem do consentimento público, precisando ter, portanto, o propósito básico de servir à comunidade, uma vez que atender as necessidades da

sociedade é vital para garantir sua sobrevivência no mercado. A partir deste estudo, o CED desenvolveu um modelo para as responsabilidades corporativas, cuja representação gráfica, mostrada abaixo, é três círculos concêntricos. O círculo interno exprime as ações de responsabilidades sociais básicas, facilmente visíveis, fruto da execução das funções econômicas (produtos, serviços e desenvolvimento econômico). O círculo intermediário simboliza as ações de RSE, onde as empresas procuram exercitar a sua função de obter ganhos econômicos e financeiros fazendo uso de uma maior responsabilidade social demonstrando uma consciência mais sensível das mudanças ocorridas nos valores da sociedade, como por exemplo, atuando com um cuidado maior para com a conservação ambiental, mantendo uma relação saudável com os funcionários, demonstrando um cuidado maior no trato com os clientes, buscando entender as suas expectativas. O círculo exterior expressa as ações de responsabilidades sociais que demonstram tendências sociais ainda incipientes, as quais as empresas deveriam assumir para se colocarem como pró-ativas, voltadas para a melhoria social, como por exemplo o cuidado com a miséria urbana (CED, 1971 apud CARROLL, 1999)

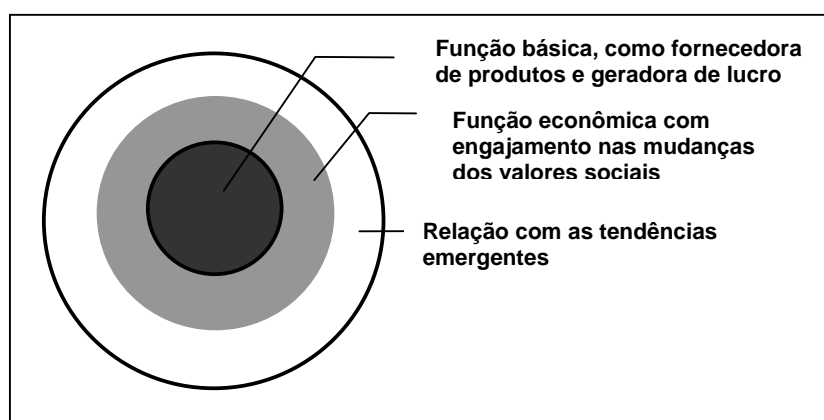


Figura 1 – Desafios éticos para as Responsabilidades sociais segundo CED

Fonte: Carroll (1991)

George Steiner (1971) no livro *Business and Society* defendia as conceituações de Davis e Frederick acerca da RSE. Seu entendimento sobre as ações das empresas voltadas para a responsabilidade social era de que tais ações frequentemente não apresentam nenhum custo em curto prazo, embora apresentem a possibilidade de lucro em longo prazo (CARROLL, 1999; DAVIS; BLOMSTROM, 1975). Segundo Carroll, apesar da falta de ênfase na conceituação, Steiner (1971) ampliou a compreensão e as circunstâncias em que se

poderia praticar, interpretar e aplicar a RSE, mostrando, também, critérios para definir as ações de RSE nas organizações (CARROLL, 1999).

Em 1972, Manne e Wallich lançaram um livro, resultado de uma série de debates patrocinados pelo Instituto de Empreendimento americano, e posteriormente transcritos para o livro *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Para Manne, qualquer definição sobre as ações de RSE requer três elementos básicos: as despesas resultantes das ações corporativas de responsabilidade social devem ser percebidas como lucros marginais, devem ser exclusivamente voluntárias e ser de um valor inferior às despesas corporativas que busquem presentear alguém. De acordo com Wallich, a RSE seria uma condição na qual a corporação está livre para agir. Em sua opinião, à medida que quaisquer dos objetivos sociais precedentes são impostos à corporação através de lei, a corporação não exercita nenhuma responsabilidade quando implementa estas ações sociais (CARROLL, 1999).

Davis trouxe uma nova definição para RSE, excluindo a obediência legal. Para ele, a RSE começava no ponto em que terminam as leis. Assim, uma empresa não está sendo socialmente responsável se obedece somente às exigências mínimas da lei, porque isto é o que se espera dela (CARROLL, 1999; DAVIS, 1975).

Já Eilbert e Parket (1973) refletiram acerca das práticas de responsabilidade social na sua época, buscando verificar se representavam tão somente um discurso vazio ou uma vivência prática de fato. Na opinião destes autores, duas posturas envolvem as ações socialmente responsáveis: uma consiste em não realizar nada que possa prejudicar a comunidade vizinha, enquanto a outra é a ação voluntária de auxiliar na solução dos problemas dessa comunidade, optando por um papel ativo (CARROLL, 1999).

De acordo com Ackerman (1973) e Frederick (1978), as ações de RSE, inicialmente, se constituem em respostas à sociedade ou às pressões legais. Em um segundo estágio, a empresa caminha para além da obrigatoriedade social, visando atender aos valores e às expectativas sociais. Já a última etapa é a da responsividade social empresarial, que consiste na adaptação das ações sociais às demandas coletivas, a empresa atuando de forma antecipatória e pró-ativa, levando em conta os anseios da sociedade. O conceito de Responsividade Empresarial, de Ackerman e Frederick, se diferencia da noção de Responsabilidade Social, pois não deriva de um sentido ético. A Responsividade tinha como idéia central a visão de que as ações sociais da empresa eram estratégias de respostas às demandas sociais cujo objetivo seria a conservação da organização. Uma empresa responsiva aplicava seus recursos para antecipar as questões sociais. A conceituação de que a empresa

deveria buscar sua sobrevivência antecipando as mudanças que se fizessem necessárias era compartilhada por Samuelson (1973), além de Eells e Walton (1974) (CARROLL, 1999; BORGER, 2001).

Backman (1975) definiu Performance Social Corporativa como sendo o produto de diversas ações da empresa, precisamente aquelas que englobam diversas linhas de conhecimento e atuação que fazem parte do conceito de RSE, tais como: contabilidade social, indicadores sociais, auditoria social (CARROLL, 1999; SOUZA, 2003).

Em artigo considerado um clássico, Sethi (1975) analisou o desempenho social corporativo e também o processo para se realizar a distinção dos diversos modelos comportamentais das corporações: as obrigações sociais, a responsabilidade social e o que ele denominou de responsividade social. Para o teórico, a conceituação do comportamento das organizações se dava em duas dimensões – a resposta às demandas sociais e às regulamentações legais, e o que vai além desses dois comportamentos, as ações de RSE (BORGER, 2001). A figura 2 mostra o modelo comportamental empresarial de Sethi, constituído de três tipos de organização.

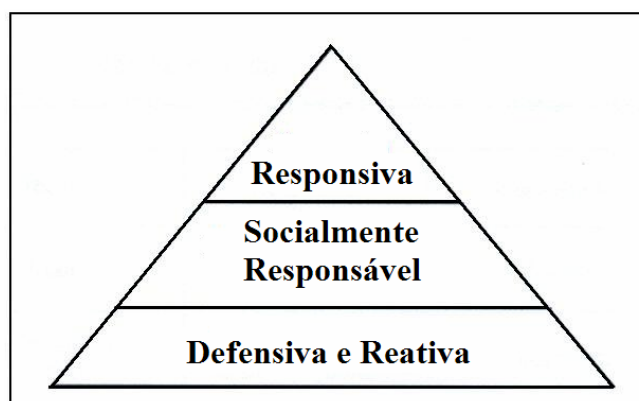


Figura 2 – Classificação do comportamento empresarial

Fonte: Sethi (1975)

i) Organização defensiva e reativa – são as empresas cuja preocupação com as conseqüências das ações empresariais só vai até o limite da garantia de lucro máximo (BORGER, 2001).

ii) Organização socialmente responsável – formam o grupo de corporações que tem programas de RSE de longo prazo para prever os rumos e as expectativas dos vários grupos com os quais a empresa tem interesses (BORGER, 2001).

iii) Organização pró-ativa e responsiva - possuem um padrão de ação responsivo, são pró-ativas e a RSE é parte integrante dos planos estratégicos. Buscam uma posição vantajosa, garantindo sua competitividade e a manutenção da empresa; a alta direção se apresenta sintonizada com as mudanças nas leis e regulamentações e procura atuar de forma participativa na elaboração das políticas públicas, influenciando as leis, de forma que essas não prejudiquem os interesses da organização (BORGGER, 2001).

Preston e Post (1975) criaram o termo responsabilidade pública e conceberam a responsabilidade social como uma presença influenciadora das empresas no setor público, devendo a organização ponderar e avaliar os efeitos de suas ações na sociedade, indo além da simples obediência às leis, mas sem o compromisso de solucionar a totalidade dos problemas sociais. De acordo com estes autores são duas as áreas da gestão da RSE: uma que se refere às ações decorrentes das suas atividades operacionais, e a outra área, que seria a forma como os negócios influenciam a sociedade associada aos efeitos decorrentes desta atuação. Este conceito, porém, apresenta uma dificuldade relacionada à definição e ao delineamento do que seja social e o que é público (BORGGER, 2001).

Bowman e Haire (1975) buscaram qualificar o alcance do nível de comprometimento social corporativo, analisando temáticas como responsabilidade incorporada, responsabilidade social, ação social, serviço público, cidadania corporativa, responsabilidade pública, e responsividade social. Já Holmes (1976) analisou o ponto de vista da alta direção acerca de temas como responsabilidade empresarial na obtenção da lucratividade, auxílio na solução de problemas sociais, impactos das ações sociais na lucratividade da empresa e as expectativas sobre as ações de SER. Por sua vez, Fitch (1976) realizou uma investigação acerca da necessidade de as empresas adotarem um posicionamento como agentes de transformação social, criando uma identidade social e analisando os problemas da sociedade, optando sobre quais deles deveriam atuar. Zenisek (1979) criou um modelo de RSE que procurava a coerência entre a ética empresarial e as demandas sociais (CARROLL, 1999).

Em mais um novo trabalho, Davis (1975) definiu as orientações para um modelo de responsabilidade Social:

- a) As empresas possuem muito poder e suas ações afetam toda a sociedade, portanto suas decisões não podem ser somente econômicas (KARKOTLI, 2004, p.98; DAVIS, 1975);
- b) As empresas devem operar em forma de sistema aberto, recebendo informações da sociedade e dando conhecimento a esta das suas ações. Caso as informações sociais

necessárias às empresas não cheguem até elas, é da sua responsabilidade ir buscá-las (KARKOTLI, 2004, p.98; DAVIS, 1975);

c) A empresa deve considerar todos os riscos e benefícios econômicos e sociais envolvidos em um produto e/ou serviço (KARKOTLI, 2004,p.99; DAVIS, 1975);

d) O custo social de uma empresa deve ter seus valores definidos e repassados para o preço final do produto e/ou serviço, pois é o consumidor quem deve pagar pelo efeito social gerado (KARKOTLI, 2004,p.99; DAVIS, 1975);

e) As instituições sociais e os cidadãos devem pagar pelos custos da cidadania (KARKOTLI, p.99; DAVIS, 1975).

2.1.3.1 Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial

Carroll trouxe uma visão estruturada acerca da conceituação da RSE, na qual as empresas necessitam entender seu impacto na sociedade, e o seu desempenho social e ético deveria ser avaliado por meio de auditorias corporativas na gestão dos negócios. A sua definição do que é RSE incluía uma variedade de responsabilidades dos negócios para com a sociedade (CARROLL, 1979).

[...] a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem da organização num dado ponto de tempo. [...] uma instituição empresarial é basicamente uma unidade econômica na nossa sociedade. Como tal tem uma responsabilidade para produzir bens e serviços que a sociedade deseja, para vender e obter lucro. Todos os outros papéis empresariais são decorrentes desta função fundamental (CARROLL, 1979, p. 500).

Tal autor propôs um modelo conceitual para definir RSE composto de quatro partes (CARROLL, 1991). Para ele, os gerentes e as empresas que desejam atuar com RSE necessitam ter uma definição básica das linhas para o qual devem direcionar suas ações administrativas, bem como uma ordenação dos grupos para os quais devem atuar em função da sua importância (*stakeholders*). A figura 3 representa o modelo proposto por Carroll, onde as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência. Dentro deste cenário, se define como a gerência atua em cada um dos aspectos

considerados. É importante citar que a imagem original da pirâmide idealizada em 1979, era diferente da que foi re-apresentada em 1991, isto porque a anterior tinha a forma triangular, e dava a idéia de que as ações de RSE de maior importância seriam as realizadas no campo econômico, e no legal, isto em função das outras duas funções serem bem menores em termos gráficos. O desenho trapezoidal indica que apesar destas duas continuarem sendo as principais, a importância das outras duas não apresentam muita diferença.



Figura 3 – Os quatro tipos de responsabilidade social: Total Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Carroll (1991).

- **Responsabilidade econômica:** Primeiro critério de RSE, pois os lucros são a principal razão pela qual as empresas existem. Os negócios têm uma responsabilidade econômica, pois a manutenção de uma empresa em funcionamento depende da produção de bens e serviços que a sociedade necessita, com preços adequados para garantir a sobrevivência da empresa, satisfazendo suas obrigações com os investidores e maximizando os lucros para proprietários e acionistas (CARROLL, 1991,p.40-41).

- **Responsabilidade legal:** A sociedade espera que os negócios obedeçam às leis, que atendam às metas econômicas dentro da legalidade, seguindo os regulamentos e leis municipais, estaduais e federais. As leis devem, obrigatoriamente, ser seguidas, pois são o resultado de processos de políticas públicas e formam o ambiente legal e institucional no qual os negócios operam. Carroll dá uma visível ênfase nas dimensões econômicas e legais, considerando as dimensões éticas e filantrópicas como sendo derivadas destas (CARROLL, 1991, p.41).

- **Responsabilidade ética:** São os comportamentos e normas éticas que a sociedade espera das empresas, mas que não são codificadas na lei. Atitudes antiéticas, que proporcionam lucros à empresa em detrimento da ordem social, prejudicando a sociedade, devem ser eliminadas, porque a tolerância em relação a tais comportamentos é cada vez

menor. As empresas devem considerar as conseqüências de suas ações, respeitando os direitos individuais, evitando prejudicar os outros, cumprindo com seus deveres e agindo com justiça, equilíbrio, eqüidade e imparcialidade em favor dos vários grupos de interesse (CARROLL, 1991, p.41).

- **Responsabilidade discricionária ou filantrópica:** Consiste em ações voluntárias orientadas pelo desejo da empresa de fazer uma contribuição social sem imposição de leis ou pela ética, em resposta às expectativas da coletividade. Tais expectativas são orientadas pelas normas sociais – em função do julgamento dos gestores – e pelo desejo da empresa em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, sendo que é importante ressaltar que estas expectativas sociais não são necessariamente éticas e muitas vezes não oferecem retorno financeiro às empresas; têm, no entanto, uma função estratégica que acaba gerando um diferencial positivo para a empresa (CARROLL, 1991,p.42-43).

2.1.4 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 80

Durante a década de 80 coexistiram diferentes idéias acerca da RSE, como as dos textos e trabalhos do ganhador do prêmio Nobel de economia Friedman e o dos diversos autores que defendiam a causa da RSE.

Friedman (1984) afirmava que a função básica da empresa é garantir a maior lucratividade para sócio-proprietários e acionistas. Entretanto, esta afirmação, rechaçada pelo surgimento de novas conceituações sobre RSE, com temáticas afins como ética empresarial e as teorias de gestão focalizadas nos *stakeholder*, começou a gerar uma grande polêmica nos meios acadêmicos e empresariais. (CARROLL, 1999; PENA et al., 2005; FRIEDMAN, 1984).

A principal contribuição de Jones (1980) para a questão da RSE foi a compreensão de responsabilidade social como um processo. Na visão inovadora deste autor, as obrigações da empresa para com a sociedade se davam em função do voluntariado dos seus funcionários e da amplitude das obrigações de RSE (CARRROLL, 1999).

Tuzzolino e Armandi (1981) traçaram um paralelo entre as necessidades das organizações e dos indivíduos e os mecanismos para o atendimento eficaz das mesmas para gerar motivação, tomando como base a pirâmide das necessidades de Maslow. As ações de

RSE indicariam a colocação destas necessidades nesta pirâmide e a posição que ocuparia a organização para com os compromissos sociais, em comparação com o posicionamento de outras empresas, servindo portanto como ferramenta conceitual para avaliação do desempenho organizacional socialmente responsável (CARROLL, 1999).

Dalton e Cosier (1982) apresentaram um modelo matricial 2x2, com as indicações ilegal/legal no eixo X, e irresponsável/responsável no eixo Y, com que objetivo de gerar um referencial que forneceria uma indicação sobre como a empresa estaria atuando no campo da RSE. Esta matriz resultou em quatro posições distintas, sendo que os autores sdefiniram o maior compromisso social no quadrante Legal/Responsável. Faltou, no entanto, conceituar o quais os critérios que serviria para classificar cada uma dessas posições (CARROLL, 1999).

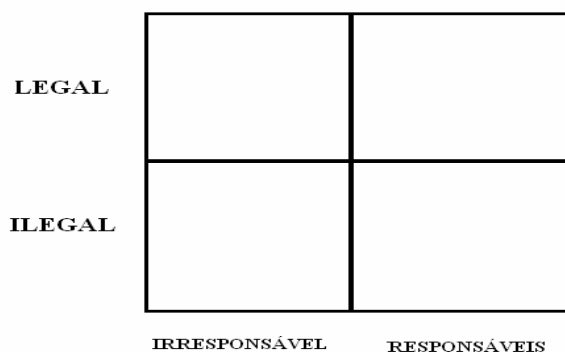


Figura 4 – A matriz das quatro faces da Responsabilidade Social Empresarial de Dalton e Cosier (1982)

Fonte: Carroll (1999).

Rich Strand (1983) desenvolveu um modelo de sistema de adaptação das organizações ao ambiente social, relacionando as ações de RSE das organizações com as solicitações da sociedade (CARROLL, 1999).

Para Drucker (1984) e Cochran e Wood (1984) existe o que se pode chamar de relação diretamente proporcional entre a lucratividade de uma empresa e a sua RSE, devendo a organização transformar as suas ações de RSE em possibilidades de lucratividade financeira, transformando um problema social em oportunidade estratégica e econômica para a empresa (CARROLL, 1999).

No ano de 1984, a Nitrofértil publicou o primeiro balanço social empresarial realizado no Brasil (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) pesquisaram empiricamente a relação entre RSE e rentabilidade, analisando os pontos de vista dos executivos para obter este entendimento.

Partiram da pirâmide de Carroll e realizaram um monitoramento de RSE. O resultado da pesquisa foi a confirmação das prioridades dos quatro componentes da pirâmide da RSE: econômico, legal, ético, e discricionário. A pesquisa também procurou qualificar a ação econômica, chegando ao seguinte conceito: “[...] a orientação social de uma organização só pode ser avaliada adequadamente pela importância que coloca nos três componentes não-econômicos comparados com o econômico [...]” (CARROLL, 1999).

Além de Stoner e Freeman (1985), diversos outros autores escreveram sobre a RSE e consideraram as ações de Responsabilidade Social da competência dos governos e dos movimentos civis. Contudo, para eles, as empresas não deviam se envolver nas questões sociais, pois a sua função básica era obter lucro para os sócios-proprietários e para os detentores de ações da empresa (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Wartick e Cochan (1985) elaboraram um modelo de desempenho social corporativo, utilizando um agrupamento de princípios, processos e políticas para integrar responsabilidade, responsividade e outros temas sociais a uma gestão administrativa. Segundo eles enfatizam o conceito de desempenho social pode ser definido como sendo o resultado da integração entre estas linhas teóricas e as relações empresas/sociedade, resultando no termo *Corporate Social Performance* (CSP), que são as ações e efeitos que podem ser identificados e medidos. O modelo parte da complexidade envolvida no relacionamento entre as empresas e a sociedade, e é formado por três segmentos: 1) princípios de RSE (econômico, ético, legal e discricionário); 2) processos de responsividade (reativo, defensivo, acomodativo e interativo); 3) administração das questões (BORGER, 2001; CARROLL, 1999; WARTICK; COCHAN, 1985).

Em 1987, Epstein, a partir da realização de pesquisas acerca da responsividade e a ética e RSE, definiu a Responsabilidade Social Empresarial como processo político-social corporativo, procurando demonstrar que responsabilidade social, responsividade e ética empresarial são idéias que se relacionam (CARROLL, 1979, 1999).

Ao revisar os conceitos de RSE, Carroll (1991) incluiu uma análise sobre as três principais opções de princípios éticos: gerenciamento imoral, amoral, e moral (CARROLL 1979, 1991, 1999). Para ele, ética e moralidade seriam sinônimos e o modelo administrativo poderia ser de três tipos distintos:

- Gerenciamento imoral – são deliberações, ações e condutas ativamente opostas aos princípios éticos aceitáveis. Os responsáveis pelo gerenciamento se preocupam apenas

com o faturamento e – na estratégia de usar todos os meios e ensejos para aumentar o faturamento – consideram as normas legais como barreiras a serem vencidas (CARROLL 1979, 1991, 1999).

- Gerenciamento amoral – caracteriza-se por gerentes que não são imorais nem tampouco morais e, nas suas ações cotidianas, não se sensibilizam com os aspectos sociais que envolvem suas decisões empresariais cotidianas, e o fato que estas ações podem ter efeitos danosos. Em vista da ausência de uma consciência ética e de uma capacidade limitada de percepção não se dão conta de que suas atitudes empresariais podem resultar em conseqüências prejudiciais a outros envolvidos. Os gerentes podem ser do tipo amorais não intencionais, que não percebem os erros que praticam; ou amorais intencionais, que entendem os valores éticos através da visão de que se trata de algo que serve apenas para ser aplicado à vida privada, e não aos negócios (CARROLL 1979, 1991, 1999).

- Administração moral – representada por gerentes cujas atitudes são tomadas levando-se em consideração à ética, em um modelo de alto comprometimento dos gerentes. Nessa forma de gerenciar busca-se o lucro, sem a perda dos valores éticos, tampouco ferindo as normas legais (CARROLL 1979, 1991, 1999).

2.1.4.1 GRUPOS DE INTERESSE (STAKEHOLDERS)

A conceituação sobre *stakeholders* parte do princípio de que para que uma empresa possa atingir seu objetivo de sobreviver necessita construir para si mesma uma rede de relações. A empresa deve formar em torno de si uma estrutura em que os indivíduos e grupos desenvolvem esforços, de forma organizada, objetivando garantir o sucesso da organização. Os *stakeholders* auxiliam a empresa, mas apresentam também necessidades que sofrem variações de grupo para grupo, que precisam ser entendidas e levadas em consideração nas ações da empresa (BORGES, 2001).

Freeman (1984) foi o idealizador da teoria do *stakeholder*, defendendo que as empresas necessitam demonstrar ações de RSE para com os distintos grupos que mantêm um relacionamento com a empresa, buscando resposta para uma questão fundamental: “Para quem devem ser os benefícios e que despesas devem ser administradas pela empresa?” (BORGES, 2001).

Stakeholders são acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade, sociedade, governo e concorrentes, isto é, todos os grupos, internos e externos, que, por um motivo qualquer, possuem um interesse nos resultados e na forma de agir de uma mesma empresa. O entendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso da organização, uma vez que essas necessidades acabam pressionando as empresas de forma multidirecional, pois para os diferentes *stakeholders*, diversas são as suas demandas (CARROLL, 1999; BORGER, 2001; LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Svedsen (1998); Winter e Steger (1998); Plender (1997); Wood e Boatright (1991); Guedes (2000) e McWilliams e Siegel (2001) acreditavam que a maior dificuldade da administração era decidir quais *stakeholders* merecem maior consideração nos processos decisórios, pois pode haver inúmeros deles desejando esta atenção por parte da empresa. Na opinião destes autores, para a tomada desta difícil decisão, faz-se necessário que os gestores qualifiquem os níveis de urgência ou importância das reivindicações dos stakeholders, levando em consideração fatores como a legitimidade e o poder que estes possuem. Por legitimidade define-se o entendimento, sobre a reivindicação que está sendo feita, se essa é justificável ou não. O poder se vincularia aos grupos com maior capacidade de organização. O conhecimento de quem são os *stakeholders* e de quais são seus interesses é fundamental para atender aos seus múltiplos objetivos, analisar as oportunidades, ameaças e traçar estratégias (CARROLL, 1999; MELO NETO; FRÓES, 2001; BORGER, 2001; COSTA, 2002; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

Na concepção de Carroll (1991), existe uma relação natural e direta entre a conceituação de RSE e o conceito de *stakeholders*. Faltava apenas a definição de para quem se destinavam as ações sociais da empresas. O conceito de *stakeholders* define os grupos que mantêm com as empresas uma rede de relacionamentos que merece uma atenção maior e a orientação que as empresas devem considerar. Para Carroll: “[...] a nomenclatura de *stakeholder* põe "nomes aos rostos" dos integrantes da sociedade que são mais urgentes e importantes ao negócio, e para quem devem as empresas ser responsáveis” (CARROLL, 1999; BORGER, 2001).

Para melhor gerenciar as ações de RSE com os *stakeholders* Carroll (1991) desenvolveu uma matrix onde relacionava os diferentes grupos de interesse com o tipo de RSE praticado junto a eles, utilizando para isto o conceito da pirâmide de RSE. Com o objetivo de operacionalizar o conceito de RSE Carroll também procurou descrever de forma sistemática as quatro dimensões da RSE em detalhes (CARROLL, 1991).

2.1.5 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 90

É importante salientar que, nos anos 90, muitos outros conceitos relacionados à RSE foram analisados. Termos como teoria de *stakeholder*, teoria de éticas empresarial e cidadania corporativa mereceram destaque.

Nesta década, surgem várias entidades voltadas para a responsabilidade social empresarial, como as organizações Ethic Resource Center, Business for Social Responsibility, e Ethics Officer Association, nos Estados Unidos, o Instituto Ethos, no Brasil, e outros institutos internacionais, como o Global Reporting Initiative (GRI).

Na década de 90, foi criada, pela ONU, a agenda Global Compact, que convida os empresários a incorporarem, ao modo de atuação de suas empresas, nove princípios comportamentais, tanto no campo dos direitos humanos, como nas relações de trabalho e nos questionamentos ambientalistas (LOURENÇO; SCHRODER, 2003; PENA et al., 2005).

Surgem novos conceitos sobre a RSE, como a visão estrutural. Neste campo, o trabalho de Wood (1991) pode ser visto como sendo um marco teórico, uma referência que ainda serve para os estudos sobre a RSE. Wood procurou sintetizar todos os conhecimentos existentes até aquela época, dando destaque aos artigos de Carroll (1991) e Wartick e Cochran (1985) (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; WARTICK; COCHAN, 1985). Propôs um conceito e uma análise sobre o que seria um modelo de desempenho social corporativo, tornando operativo o estudo dos princípios, processos e resultados dos estudos acerca da RSE, no intuito de viabilizar a mensuração dos resultados da prática das ações sociais. Segundo Wood, negócio e sociedade se combinam, constituindo-se em uma única entidade (ASHLEY, 2003).

Os anos 90, no Brasil, foram marcados por uma mudança na visão sobre o tema RSE, que adquiriu uma relevância maior em função das ações adotadas por entidades civis, institutos de pesquisa e de um pequeno grupo de empresas mais voltadas para os problemas sociais (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Ainda no Brasil, no ano de 1992, o Banespa divulgou um relatório com quantitativos e qualitativos das suas práticas no campo da RSE. A partir de 1993, inúmeras foram as

organizações que passaram a realizar, todos os anos, a divulgação do seu balanço social (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

2.1.5.1 Modelo de desempenho social corporativo de Wood (1991)

Wood (1991) construiu um modelo tridimensional de RSE, partindo de vários trabalhos anteriores, como os de Carroll (1979) e o de Wartick e Cochran (1985) (CARROLL, 1999). Ele fez um levantamento conceitual de outros autores que escreveram sobre a RSE. Com isto, desenvolveu um modelo para os processos e princípios que englobam seu conceito sobre a RSE. Seu artigo contribuiu para uma definição mais abrangente do que seria de fato uma empresa que pratica ações de RSE. Os seguintes pontos foram levantados no artigo:

- Quando se trata de uma empresa multinacional, por qual sociedade deve ela ser responsável: o país de origem, os países onde ela atua, ou todos estes?
- Como deve uma empresa lidar com as mudanças sociais na localidade onde atua?
- Como as companhias avaliam suas responsabilidades para com a comunidade mundial? (ASHLEY, 2003)

Wood desenvolveu uma representação de desempenho social empresarial e definiu os princípios norteadores das empresas que buscam atuar com RSE, colocando-a em um contexto mais amplo, explicitando e dando ênfase aos resultados ou desempenhos. Estes princípios receberam a seguinte divisão:

- Processos de responsividade social corporativa: avaliação ambiental, gerenciamento dos stakeholders e gerenciamento de problemas ou questões;
- Comportamento social corporativo que são observáveis: impactos sociais, programas sociais e políticas sociais.

A representação de Wood lhe permitiu desenvolver uma relação entre os princípios de RSE com a legitimidade social (nível institucional), a responsabilidade pública (nível organizacional) e o discernimento e a sensatez administrativa (nível individual). Para Wood, os administradores são atores morais, obrigados a exercer a prudência na direção de resultados socialmente responsáveis, que devem ampliar o caráter moral de suas decisões,

sabedores dos efeitos prejudiciais que podem produzir as suas atitudes menos éticas (BORGER, 2001; CARROLL, 1999).

- **O Princípio de Legitimidade (nível Institucional):** A sociedade concede legitimidade e poder ao negócio. Em um período longo, aquelas que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável, tende a perdê-lo (ASHLEY, 2003).

- **O Princípio de Responsabilidade Pública (nível Organizacional):** As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade, baseando-se nas circunstâncias e relacionamentos específicos da firma com o ambiente. Limita a responsabilidade de um negócio aos problemas relacionados às atividades e interesses da firma, sem especificar um domínio restrito a ações possíveis (ASHLEY, 2003).

- **O Princípio da Escolha Gerencial (nível Individual):** Gerentes são protagonistas morais. Dentro do conceito de RSE, eles são obrigados a exercitar essas escolhas em direção aos resultados socialmente responsáveis, considerando as pessoas como protagonistas dentro das organizações. Define a responsabilidade dos gerentes que, em função de serem os protagonistas morais, devem seguir e exercitar escolhas a serviço da responsabilidade social (ASHLEY, 2003).

Segundo Wood (1991), os grupos sociais possuem o direito natural e explícito de criar e tornar efetivos os critérios comportamentais para suas instituições seguirem, para, desta forma, obter a legitimação destes grupos. Esses compromissos são controlados por sanções criadas pela sociedade, que se caracterizam como elementos de força que levam as empresas à obediência dos regulamentos. Assim, as empresas que não seguem os desejos e as regras definidas por essa sociedade tendem a se afastar daqueles que a legitimam, correndo riscos de extinção de sua atividade. Para o autor, desde meados da década de 80, percebe-se que os *stakeholders* estão cobrando das empresas uma posição nos negócios, onde os valores, as decisões e as soluções dos conflitos indicam uma tendência a se buscar uma maior ética (ASHLEY, 2003).

O que normalmente é definido como responsabilidade social empresarial recebeu de Wood (1991) a denominação de responsividade social corporativa.

Estes comportamentos são os processos e métodos das organizações que definem a forma como esta irá atuar com as questões sociais, com as individualidades e agrupamentos com os quais a empresa se relaciona, com os fatos relevantes e as informações pertinentes aos aspectos sociais da empresa. Estes processos necessitam um maior esclarecimento:

Avaliação Ambiental – A Responsividade é uma vertente ecológica, que fornece um meio para a sustentabilidade organizacional, mediante a focalização da empresa nos cuidados e adaptação dos seus processos para atender ao compromisso de respeito ao meio ambiente. Essa preocupação não se restringe somente ao meio ambiente do ponto de vista genérico: cabe a empresa conhecer o meio ambiente local para poder ter as respostas adequadas às situações que possam surgir (ASHLEY, 2003).

Gerenciamento dos Stakeholders – Análise e estudo da forma como as empresa devem gerenciar o seu relacionamento com os vários *stakeholders*. Nesse aspecto, tudo deve ser considerado, os estudos sobre gestão pública, relatórios sócias corporativos e o gerenciamento das informações sobre as ações de RSE.

Gestão de problemas ou questões - Trata-se do estudo acerca das políticas de desenvolvimento norteadoras do gerenciamento de conflitos e questionamentos no relacionamento da empresa para com a sociedade, fazendo parte desta gestão a identificação, o estudo dos problemas e o desenvolvimento da responsividade. Para o autor, os resultados do desempenho das ações de RSE são extremamente importantes para a análise do desempenho social da empresa. São dois os resultados a se considerar: impactos sociais das ações empresariais e programas e políticas sociais empresariais (ASHLEY, 2003).

1) Impactos sociais das ações empresariais – Os primeiros trabalhos de RSE fixaram o seu foco nos acidentes fabris, derramamento de óleo, lixo, os danos de diversas procedências, doação de propinas, testes inadequados e impactos sociais negativos do relacionamento com o negócio, geração de oportunidades de trabalho, bens e serviços importantes à sociedade, a geração de riquezas, taxas, avanços tecnológicos e impactos sociais favoráveis que fazem parte das atitudes empresariais.

2) Programas e políticas sociais corporativas – A totalidade das ações de uma organização acaba por influenciar, de forma impactante, a sociedade, e se reflete no desempenho social corporativo. Desta forma, é importante o conhecimento da postura e das ações praticadas pela organização no gerenciamento dos impactos sociais que dela derivem. Fazem parte dessas ações o investimento em programas de cunho social para alcançar os objetivos desejados e a adoção de políticas voltadas a programas de responsividade social (WOOD, 1991, APUD ASHLEY, 2003).

Em 1991, Carroll revisou sua concepção de RSE (CARROLL, 1991) e introduziu um novo conceito, o da cidadania corporativa.

[...] quatro tipos de responsabilidades sociais constituem RSE: econômica, legal, ético e filantrópica. [...] como uma pirâmide. [...] existem todos estes tipos de responsabilidades, mas somente nos anos recentemente que as funções éticas e filantrópicas ocuparam um lugar significativo. [...] A empresa de RSE deveria se esforçar para gerar lucro, obedecer às leis, ser ético, e ser um cidadão corporativo [...] (CARROLL, 1991).

Segundo Makower (1994), uma organização – para se intitular socialmente responsável – deve ter a idéia de que todas as suas ações estão sujeitas a gerar impacto de forma direta ou indireta, tanto interna quanto externamente, afetando consumidores, funcionários, a comunidade local, o meio ambiente e a sociedade como um todo (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002). De acordo com Zadek (1994, 1997, 1998, 1999), faz-se necessário uma relação saudável entre as atitudes empresariais e os seus diversos *stakeholder* para que a empresa possa ser legitimada e aceita (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; ZADEK, 1994; ZADEK, 1997; ZADEK, 1998; ZADEK, 1994; ZADEK, 1999).

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), entidade civil cujas linhas de interesse eram a filantropia, cidadania e a RSE, foi fundado no Brasil ano de 1995. Neste período, o termo cidadania empresarial foi adotado pela GIFE para definir todas as atividades realizadas pelas organizações com o objetivo de gerar uma melhoria e uma transformação social (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Kang (1995) indica o predomínio literário da idéia de que a RSE é uma atividade estratégica importante para a manutenção da competitividade e lucratividade da empresa frente à sociedade, sendo que a RSE seria uma atividade pós-lucro, que objetiva a sobrevivência da empresa, mediante a valorização da imagem organizacional. Para Kang (1995), o debate teórico sobre a conceituação da RSE deve ter um foco pré-lucro, buscando atender suas responsabilidades sociais e morais, antes de se buscar um aumento da lucratividade, gerando assim uma percepção de confiança nas suas relações (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; KANG, 1995). De acordo com o autor:

1) O conceito de *stakeholder* social performance (SSP) incorpora a *corporate social performance* (CSP), a partir uma ótica de redes composta pelos *stakeholders* (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; GAIOTO, 2001, p.15; KANG, 1995),

2) O conceito de just enterprise system, onde os benefícios e responsabilidades são distribuídos de forma correta junto aos diversos *stakeholders* (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; KANG, 1995).

Segundo Jones (1996), as argumentações que defendem a RSE se dividem em duas óticas, definidas como linha ética e linha instrumental. A orientação ética tem origem no conceito religioso e nas normas sociais dominantes, resultando na idéia de que empresas e pessoas que nela trabalham devem agir com compromisso social, pois isso é moralmente correto, mesmo que tal postura traga custos para a empresa. Dentro da linha instrumental, existe o que se poderia chamar de relação direta positiva entre as ações de RSE e os resultados econômicos da empresa, criando, desta forma, um diferencial para seus produtos, obtido mediante a imagem da empresa com suas ações sociais (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Em 1997, foi realizado, por Brown e Dacin, um estudo no campo do marketing, que analisou a maneira como os consumidores percebiam as organizações, os produtos e os serviços onde existiam relações destas com ações no campo da RSE. Na pesquisa, se estudou a orientação que as empresas deveriam dar para suas ações sociais em função das expectativas dos seus *stakeholders*; buscouse também avaliar os efeitos destas ações frente ao seu público-alvo (MAGALHÃES; DAMACENA, 2006).

Assim Martinelli (1997) analisa a evolução empresarial:

(a) A organização enquanto negócio, voltada para os interesses dos acionistas e proprietários, em um paradigma financeiro baseado no retorno do capital investido, dentro de uma visão imediatista (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; MARTINELLI, 2007);

(b) A empresa percebida como uma organização social que reúne os interesses dos seus *stakeholders* em uma relação de integração, para garantir à sustentabilidade e a legitimidade da empresa. Estas relações funcionam como instrumentos auxiliares na eliminação de conflitos, de uma maneira pró-ativa, com a utilização de políticas claras e específicas para cada grupo de *stakeholders*, ou ações reativas (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; MENDONÇA; GONÇALVES, 2002; MARTINELLI, 2007).

c) A empresa-cidadã, que atua estrategicamente com compromisso ético, atendendo com respeito aos anseios dos seus *stakeholders*. Esta conceituação foi comentada também por Roden, que a definiu, em 1996, como sendo empresa-cidadã aquela que trabalha pela melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade, com o intuito de promover o bem comum (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; MARTINELLI, 2007).

Na opinião de Martinelli, a organização – enquanto empresa-cidadã – passa a trabalhar em busca das grandes mudanças sociais, de forma a auxiliar o processo de transformação da sociedade, agindo pró-ativamente na solução dos problemas, não se prendendo à

lucratividade. A empresa-cidadã traz para si um papel de elemento catalisador econômico e social, usando recursos e modificando processos nas suas operações, em nome de um bem comum a toda sociedade. Esta opção acaba trazendo para a empresa ganhos significativos, tais como a agregação de valor à imagem da empresa, uma vez que o cliente incorpora a idéia de que paga por algo, mas, em contrapartida, recebe bem mais do que pagou; o desenvolvimento de novos líderes – pessoas conscientes das suas responsabilidades sociais; a melhoria do seu capital humano e do clima da empresa, aumentando os níveis de motivação e a auto-estima dos funcionários e também o reconhecimento da parte de seus *stakeholders* (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; MENDONÇA; GONÇALVES, 2002; MARTINELLI, 2007).

Em 1997, o sociólogo Herbert de Souza (Betinho) fundou o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). No mesmo ano, o IBASE inicia uma campanha, por todo o território brasileiro, em favor de tornar público o balanço social das empresas, contando para isso com o auxílio de empresários da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal Gazeta Mercantil, do Banco do Brasil, Usiminas, de organizações como a Firjan, Abrasca, Abamec, Febraban, etc. A campanha gerou vários questionamentos nos meios de comunicação. Ainda em 1997, o IBASE lançou o Selo do Balanço Social com o objetivo de encorajar o engajamento das empresas, divulgando o balanço social conforme padrão sugerido previamente (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Em 1998, Oded Grajew fundou no Brasil o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social para facilitar o ingresso dos empresários nas ações sociais. A função básica deste instituto consiste em disseminar experiências das práticas sociais por meio de publicações, programas e eventos, a fim de auxiliar o progresso socio-econômico sustentável, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura empresarial ética. A partir da definição de RSE, assumida pelo fundador do Ethos percebe-se a conceituação de RSE que predomina no país:

“Responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente, e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH. O que fazer com o lucro? Qualquer decisão deve ser pautada por esses valores” (GRAJEW, 2001).

Conforme Frederick (1998), de forma geral, o caráter moralizador e ético está, de alguma presente em todos os modelos de responsabilidade e responsividade social

corporativa, servindo de base de referência normativa, embora, muitas vezes, tais valores não estejam explicitados. Frederick também questiona a visão de que a sociedade deve girar em torno das empresas, e defende um paradigma cósmico para a existência humana, denominado *Cosmos Science and Religion*, que considera a organização como filha dos cosmos. Esta mudança de paradigma deve acontecer em três passos: inicialmente, deslocar o eixo de referência, retirando-o das organizações e colocando-o como parte do cosmo; em seguida, fazer uso das ciências sociais e das ciências naturais para analisar o que influencia e de que forma se processa esta influência no indivíduo, nas organizações e na sociedade; e, por último, considerar a religião e a forma como esta influencia a moral e as diversas culturas organizacionais e nacionais (FREDERICK, 1994; FREDERICK, 1998 APUD ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; GAIOTO, 2001, p.14; COUTINHO, 2001, p.27).

Autores como Shrivastava (1995) e Zadek (1994, 1999) acreditam ser fundamental uma modificação da maneira de se pensar os negócios e as relações econômicas para a geração de um modelo sustentável na ótica ambiental e social. Para Zadek (1999), a sustentabilidade necessita atuar de forma interdisciplinar – considerando as óticas econômica, ambiental e social – e todas as análises e os relatórios deveriam focar as relações presentes nestas esferas (COUTINHO, 2001, p.27; FREDERICK, 1994; FREDERICK, 1998 APUD ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; GAIOTO, 2001, p.14; ZADEK, 1994; ZADEK, 1997; ZADEK, 1998; ZADEK, 1994; ZADEK, 1999).

2.1.5.2 Indicadores de Hopkins

No ano de 1997, Hopkins desenvolveu novo modelo de Desempenho Social das Empresas, tomando como base o modelo *Corporate Social Performance*, desenvolvido por Wood. O modelo apresenta uma série de indicadores que permitem uma avaliação do perfil das empresas para a atuação no campo da Responsabilidade Social Empresarial. O modelo analítico utiliza como referência nove elementos que oferecem uma análise visual do relacionamento da empresa com a área social (SOUZA; MARCON 2002).

Cada elemento possui alguns indicadores de responsabilidade social que permitem uma medição numérica. A execução desta medição possibilita tanto a realização de auditorias sociais e a análise individual de uma empresa, como também dá lugar à criação de um ranking

social que permite a comparação entre empresas, no que se refere ao seu grau de compromisso com a responsabilidade social empresarial (SOUZA; MARCON 2002).

Os indicadores estão distribuídos em três níveis:

- Princípios de responsabilidade social que englobam a legitimidade, responsabilidade pública e capacidade de análise crítica da alta direção;
- Os mecanismos de resposta social, ou seja, como se percebe o ambiente e como se gerencia as questões e os stakeholders;
- Os resultados destas ações junto aos stakeholders (SOUZA; MARCON 2002).

2.1.5.3 SA8000

A norma SA8000 – que se constitui em certificação e monitoramento no campo da RSE – foi criada no ano de 1997 e passou por uma atualização, realizada pela *Social Accountability International*, em 2001. A SA8000 regulariza e controla os aspectos gerenciais relacionados ao trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, políticas disciplinares, horário de trabalho e remuneração. É importante comentar que todos os itens que a SA 8000 considera como requisitos já são tratados pela legislação trabalhista brasileira (KARKOTLI, 2002, p.89-97).

O Brasil figura em quarto lugar no ranking da SAI, em um total de 59 países, representando 10% do total das certificações, ficando atrás da China (21%), Índia (18%) e Itália (15%) (INSTITUTO SAI, 2006).

Enderle e Tavis (1998) criaram um modelo para as responsabilidades corporativas nos seus diversos locus de ação, com o intuito de auxiliar a gestão da relação dos stakeholders. Tais modelos de responsabilidades foram divididas em três níveis pelos autores, em função dos seus princípios éticos, que serviriam como ferramenta de análise para situar a conduta e a posição de cada empresa analisada. Neste modelo, a organização empresarial é vista como um ator moral que adota decisões e executa ações que podem ou não ser moralmente corretas. Já os outros atores, de acordo com Enderle e Tavis, definem os diferentes campos (econômico, político, sociocultural e ambiental) da responsabilidade Social (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; GAIOTO, 2001, p.16).

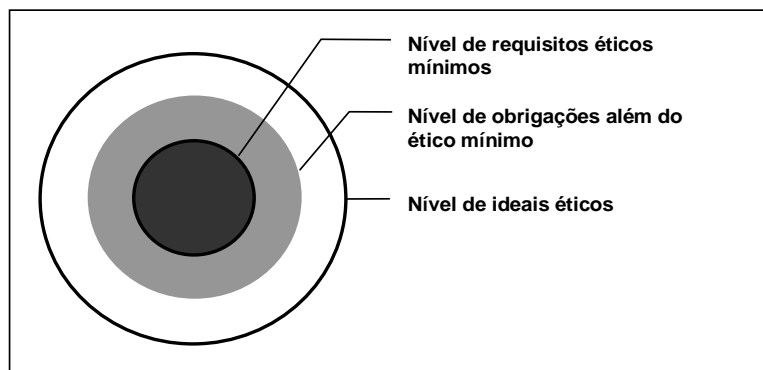


Figura 5 – Desafios éticos para as Responsabilidades Corporativas econômicas, sociais e ambientais de Enderle e Tavis.

Fonte: Ashley, Coutinho e Tomei (2000).

Maignan (1999) define cidadania empresarial reunindo o modelo piramidal de RSE, de Carroll (1979), e a teoria de *stakeholders*, de Clarkson (1995), com o propósito de definir qual o público para o qual são destinadas as ações de cidadania empresarial. Em sua opinião a cidadania empresarial seria a extensão pela qual as organizações atendem a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos stakeholders. Para Altman (1998), cidadania empresarial é a ação de interação que é realizada de forma intencional por parte da empresa, com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros stakeholders ao nível da comunidade com o objetivo de desenvolver projetos sociais nesses agrupamentos. Já Carroll (1979, 1999), defende a convergência entre a RSE e a cidadania empresarial, para ele as empresas que são lucrativas, obedecem as leis, apresentam um comportamento ético, e desenvolvem ações filantrópicas são empresariedades (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; CLARKSON, 1975; MAIGNAN, 1999).

Entre os anos de 1999 e 2001, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) desenvolveu no Brasil um estudo em todas as regiões do país, buscando conhecer as ações sociais apoiadas pelo setor empresarial.

Segundo Schommer e Fischer, o comportamento empresarial brasileiro está extremamente focado na lucratividade. Para elas, “o conceito de responsabilidade social está diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade”. Esta é uma situação que percebemos como sendo comum

nos países capitalistas, não sendo portanto um comportamento exclusivo do empresário brasileiro (SCHOMMER; FISCHER, 1999). Ainda em 1999 no Brasil, 68 empresas publicaram seu balanço social, identificando as atividades sociais realizadas no Brasil (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

No período entre 1999 e 2001, foi realizada uma grande pesquisa em todo o território nacional, objetivando mapear e conhecer todas as práticas sociais empresariais brasileiras. O levantamento foi conduzido pelo IPEA, e identificou o desenvolvimento das ações sociais em cada uma das regiões do país (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

2.1.6 Responsabilidade Social Empresarial nos anos 2000

Capellin et al. (2002) chegaram à conclusão que a investigação sobre a responsabilidade social das empresas vem ganhando grande importância, envolvendo diversos setores da sociedade. Este estudo organizado, ao mesmo tempo, está gerando conceitos, metodologias e estratégias voltados para a questão da RSE, cujo conteúdo ainda não está demarcado e cuja definição enfrenta constantes rivalizações. Amplia-se o interesse pela temática, resultando em uma crescente divulgação da idéia. Existe, porém, uma distância entre o discurso e a prática: muitas ações ditas como RSE não podem ser assim consideradas (VENTURA, 2005).

No Brasil em 2000, o Instituto Ethos idealizou um modelo de avaliação do nível das ações de RSE, se utilizando destes indicadores para tentar tornar mais forte o movimento em prol da RSE no Brasil. Nesse mesmo ano, a Ethos realizou também a primeira Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Para Melo Neto e Froes (2001), houve mudança na operacionalidade da responsabilidade social, pois as ações sociais passaram do caráter exclusivamente filantrópico – baseado em doações e ações individuais, do tipo beneficente e paternalista – para assumir um caráter em que as ações sociais apresentam um maior senso cívico, além de consciência social, e uma estreita relação com o marketing social. Para esses autores, nos dias de hoje, existe um predomínio maior de ações sociais externas – aquelas direcionadas à sociedade como um todo, e, em particular, para a comunidade local – e uma menor manifestação de

ações internas – voltadas para os funcionários e seus familiares, em um modelo assistencialista (MELO NETO; FROES, 2005).

Para Melo Neto e Froes, as empresas que apresentam uma RSE bem implantada, cujo objetivo precípua é o desenvolvimento da sociedade, acabam se sobressaindo, em virtude do seu comportamento ético, possibilitando à população a percepção do comprometimento destas corporações com seus funcionários e com a comunidade local, por meio de ações eficazes de RSE (MELO NETO; FROES, 2005).

É importante ressaltar que a responsabilidade social é ainda um processo em crescimento em vários países do mundo, sobretudo no Brasil.

Para Mendonça e Gonçalves (2002), considerando as ações de RSE, algumas empresas já vêm atuando de forma coerente com os seus valores culturais organizacionais. Outras, no entanto, ainda se preocupam em criar uma imagem estratégica que não representa os valores e a cultura da organização. Segundo os autores, nas empresas que possuem uma cultura social consistente, se pode observar uma propensão de procurar ultrapassar as normas legais (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002).

2.1.6.1 O modelo MRMRSN de Ashley (2000) – Modelo Multidimensional Relacional Multidirecional para Responsabilidade Social nos Negócios

Patrícia Ashley (2000, 2002) propõe o conceito de redes de relacionamentos das empresas, afirmando que as ações de RSE a serem adotadas por estas dependem da participação ética de seus agentes, promotora de melhoria na qualidade de vida no trabalho, em um ambiente socialmente mais saudável. Para ela, a cidadania empresarial é um instrumento regulador das relações com os stakeholders, e, portanto, indispensável na estratégia empresarial. A partir da concepção de Patrícia Ashley, foram definidos três atributos importantes para estudo conceitual (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000 p.11);

- O instante da incorporação, por parte da empresa, dos princípios de RSE nas suas ações pré-lucro e pós-lucro (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000 p.11);
- O grupo de *stakeholders* selecionados como público-alvo para a comunicação e a atuação nas ações de RSE (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000 p.11);

· A identificação da linha de atuação da empresa – instrumental ou normativa – na incorporação dos conceitos de RSE (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000, p.11).

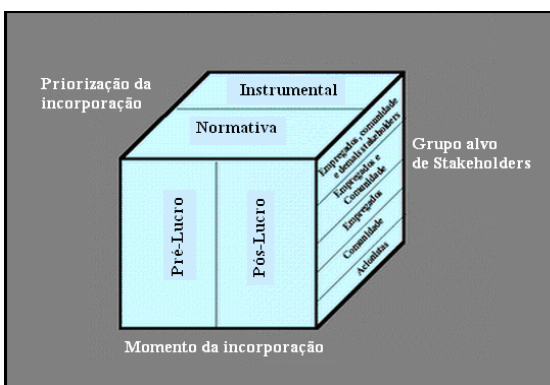


Figura 6 – Matriz de análise Conceitual de responsabilidade Social Corporativa a da Cidadania Empresarial

Fonte: Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 7-22).

O modelo multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios (MRMRSN) foi desenvolvido para permitir o entendimento e a análise das estratégias de gestão social empresarial, com o objetivo de responder a três questões básicas para a compreensão e a diferenciação das estratégias no campo da RSE. Baseia-se na visão de que são as normas sociais presentes em todas as relações da empresa que definem os seus níveis de moralidade corporativa e respondem à questão sobre até onde vai a atuação da RSE. A moralidade é composta por três níveis de desafios éticos que definem o grau de RSE em que a empresa encontra-se, conforme ilustrado na Figura 7 (ASHLEY, 2003).

- 1) Cumprimento das Leis;
- 2) Atendimento às expectativas sociais além do que é obrigatório por força da lei;
- 3) Adoção de ideais éticos que ainda não representam as expectativas da sociedade.



Figura 7 – Desafios éticos às Relações Negócio-Sociedade

Fonte: Ashley (2005, p. 123).

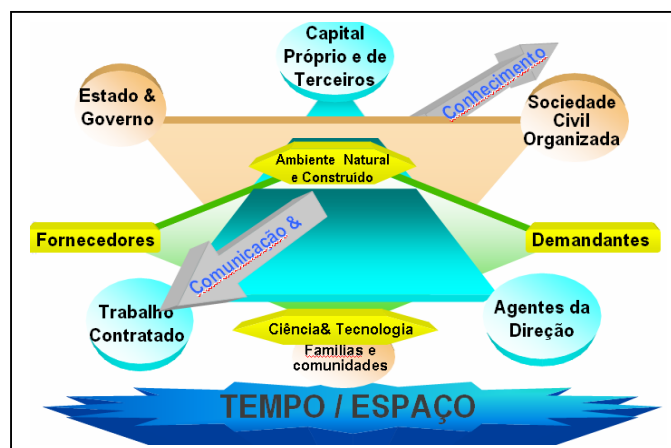


Figura 8 – As dimensões do modelo MRMRSN

Fonte: Ashley (2005, p. 121).

Os três níveis de desafios representados partem do conceito de rede e das interações com os seus *stakeholders*, dividindo as relações entre negócios/sociedade em várias dimensões, como mostrado na Figura 8:

- O Estado, o Governo, a sociedade civil organizada (SOC), as famílias e comunidades caracterizam a dimensão de Relações político-sociais, ou seja, são as instituições que regulam e legitimam a criação, a operação e a extinção de uma empresa. É a análise sobre para quem é feito o negócio (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.7; ASHLEY, 2003);
- Os Fornecedores, os demandantes ou consumidores, a Ciência e Tecnologia e os ecossistemas caracterizam a dimensão de Relações *Core Business*, definindo qual é o negócio da empresa no qual todos se impactam mutuamente, em conformidade com as decisões e em função do tipo de negócio da empresa (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.6; ASHLEY, 2003);
- O capital próprio e de terceiros, os agentes da direção e o trabalho contratado caracterizam a dimensão das relações de Produção e Distribuição "Internas" e definem quem opera o negócio da empresa (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.7; ASHLEY, 2003).

O modelo MRMRSN busca também a contextualização da empresa no tempo e no espaço, recorrendo aos estudos na Dimensão Tempo e Espaço para analisar o local e a data onde se realiza, ou se realizou, a atividade social, e quem pode ser afetado pela mesma. Desta forma, busca-se tornar flexível a análise das relações negócio-sociedade. A contextualização da empresa favorece a percepção mais profunda dos processos decisórios e o caráter de

moralidade empresarial da empresa, especificando tanto o nível de absorção de conhecimento históricorepetiu, assim como o históricorepetiu de participação da empresa nas questões sociais. Ao mesmo tempo, oferece também uma investigação sobre as diferentes opções da empresa em suas relações com a sociedade ao longo do tempo, verificando como as mesmas se davam nas diferentes épocas e como será a tendência futura, e também como se faz essa relação localmente e mais distante (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.7; ASHLEY, 2003).

A comunicação e o conhecimento são outros aspectos estudados no modelo MRMRSN. Tais aspectos se relacionam com todas as outras dimensões que integram o modelo (Estado, Governo, a sociedade civil organizada, as famílias, comunidades, fornecedores, os consumidores, a Ciência e Tecnologia, os ecossistemas, e tempo e espaço) e são mostrados, de forma esquemática na Figura 8, atravessando todas elas, em um simbolismo que quer demonstrar a sua importância para com todos os *stakeholders*. O vetor da comunicação e do conhecimento é mostrado como fundamental dentro de um processo de aprendizagem coletiva, aumentando a conscientização de todos que fazem parte da rede de relacionamentos para as questões sociais. Uma maior transparência aumentará o conhecimento e a confiança entre todos aqueles relacionados com a rede, gerando novos estágios de conhecimento e consciência dos *stakeholders*. A transparência nas redes de *stakeholders* promove uma melhoria da eficiência operacional, o que resulta também em uma redução dos custos. Quanto mais rapidamente circular a informação em uma rede de negócios, maiores serão os benefícios para todos os envolvidos (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.8; ASHLEY, 2003; TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p.136-141).

Dentro do seu planejamento estratégico de RSE, a empresa pode optar por um ou vários *stakeholders* para seu foco, ressaltando-se, entretanto, que à medida que se aumenta o número de *stakeholders* focalizados, há um aumento diretamente proporcional na complexidade da gestão. Portanto todas essas outras dimensões já citadas e presente na figura 8, procuram responder à inquietação sobre para quem são direcionadas as ações de responsabilidades social. A logística operacional das ações de RSE é extremamente complexa e delicada, uma vez que deve atender aos diversos *stakeholders*, que podem apresentar objetivos convergentes ou completamente discordantes. Neste sentido, é imprescindível uma transparência em todo o processo, para que, deste modo, se torne possível obter a resposta acerca da direção em que se realizam as ações de Responsabilidade Social (ASHLEY, 2003).

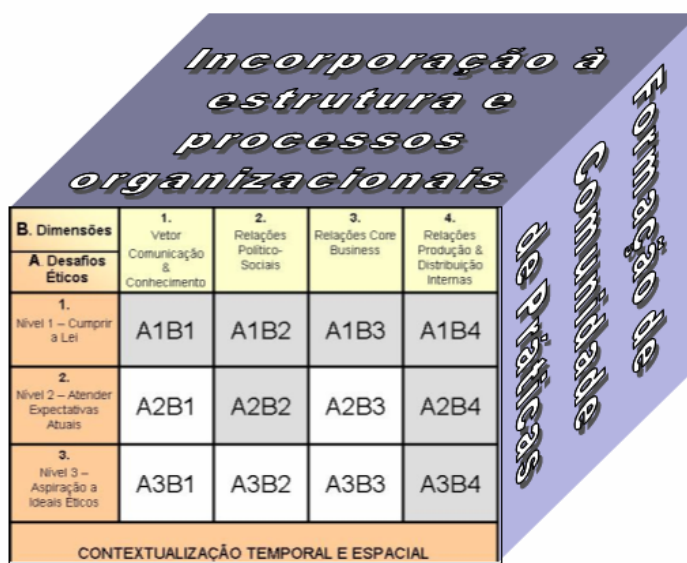


Figura 9 – Mapeando das Estratégias Genéricas de RSE

Fonte: Ashley (2005, p. 125).

Para se chegar à definição desta direção, faz-se o levantamento de como se processa a gestão das ações sociais, a partir do estudo das respostas obtidas das perguntas formuladas a seguir:

- Qual o sentido existente nas estratégias das ações de RSE?
 - Como se processam as atividades de implementação das ações de responsabilidades social empresarial? É uma prática real ou somente retórica?
 - Tais atividades têm algum sistema de premiação que crie uma espécie de incentivo interno no cuidado e nas práticas sociais e ambientais da empresa?
 - Possuem atividades que funcionam como sistemas de incentivo à transparência e ao diálogo, atitudes imprescindíveis em um processo de aprendizado organizacional?
- (ASHLEY, 2003).

2.1.6.2 Modelo Accerse: junção dos modelos Wood (1991) e Ashley (2002) - Análise do Conteúdo da Comunicação de Estratégias de Responsabilidade Social Empresarial

Partindo do modelo desenvolvido por Wood (1991), e do seu próprio, Ashley (2002) desenvolveu um novo modelo denominado ACCERSE, procurando conhecer como as ações estratégicas de RSE são estabelecidas pela empresa. Tal propósito é obtido tomando-se um foco na estratégia, na comunicação empresarial e nos resultados que podem ser observados. Este modelo se destina à análise de como se processa a comunicação da estratégia na área da SER e se divide em quatro agrupamentos temáticos (ASHLEY, 2003):

- **Princípios e Diretrizes:** temas relacionados à difusão dos valores acerca da RSE e das regras de gestão que apóiam a conceituação sobre RSE da forma que esta é entendida pela empresa;
- **Processos Organizacionais:** temáticas indicativas da forma como a organização absorve os princípios e diretrizes da RSE no seu dia-a-dia;
- **Projetos e ações Específicas:** temáticas explicativas das políticas, dos programas e das práticas relacionadas diretamente à RSE;
- **Transparência e Publicidade:** temas expressivos do processo de comunicação e do conhecimento dos assuntos relativos à RSE (ASHLEY, 2003).

[...] os seus canais de comunicação e de difusão de informação com todas as partes interessadas, seja por contato pessoal, por carta, por telefone, por e-mail ou pela webpage, ou seja, pratica a ouvidoria como método de gestão da avaliação do desempenho organizacional e de conhecimento das expectativas das partes interessadas relacionadas à organização e pratica uma efetiva gestão do conhecimento organizacional (ASHLEY, 2003).

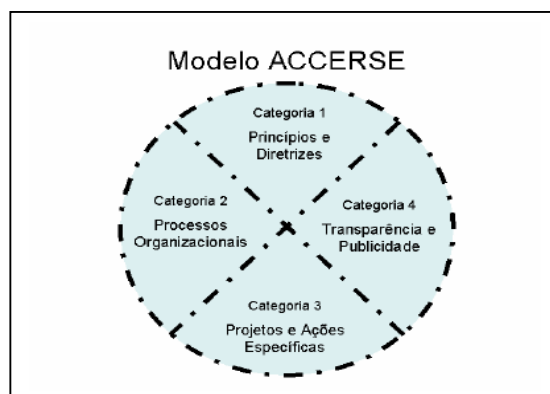


Figura 10 – As quatro categorias temáticas de conteúdo do modelo ACCERSE

Fonte: Ashley (2005, p. 13).

Carroll (2003) desenvolveu uma nova representação conceitual para as ações no campo da RSE, integrando a sua pirâmide das RSE com o tipo de comportamento de resposta social empresarial – reativo, defensivo, acomodado e pró-ativo, segundo a definição apresentada por Ian Wilson (1975) – e também com as áreas envolvidas – atividades e áreas relacionadas aos programas de RSE, baseadas no trabalho de Holmes (1976) – que são de livre opção da empresa e podem variar em função de fatores como os anseios sociais com as necessidades da empresa ou habilidades desta, a gravidade da necessidade social, o interesse dos gestores responsáveis pela tomada de decisão, a relação existente entre o valor público e a ação social e as pressões de diferentes fontes como governo, sociedade, comunidade, mídia, etc (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003)

Este novo modelo de Carroll indica uma relação entre RSE e performance econômica, contribuindo para a identificação de elementos que podem ser avaliados, porém carece de uma melhor descrição, possuindo deficiências por não apresentar respostas conclusivas, uma vez que a matriz atua com respostas do tipo sim ou não, sendo que mais adequado seria um sistema com pontuação.

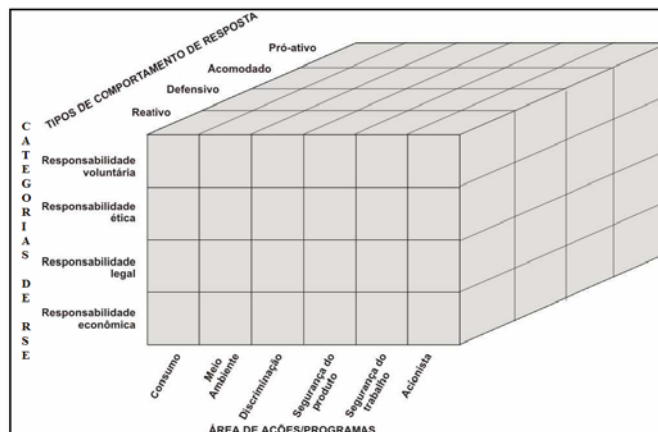


Figura 11 – Modelo tri-dimensional de Carroll

Fonte: Carroll e Buchholtz (2003, p. 49).

Segundo Andreasen (2002), Melo Neto e Froes (2005) e Ashley (2005), o termo RSE é amplamente adotado e vêm ganhando predominância.

Atualmente, várias empresas desenvolveram um sentido de preocupação com as ações de RSE, destinando recursos para estas atividades. Existe, porém, ainda hoje, uma grande divergência tanto que se refere à forma das empresas atuarem socialmente, bem como no que se refere ao emprego ou não de recursos para estas ações. A maneira como uma empresa atua no campo da RSE apresenta diferentes gradações, indo desde o cumprimento das exigências legais até a aplicação de uma atitude socialmente responsável plena. Berger (2003), tomando como base os trabalhos de Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), elaborou uma conceituação para a graduação da abordagem das ações de RSE, em três níveis distintos de atuação, conforme apresentação na figura 12 (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

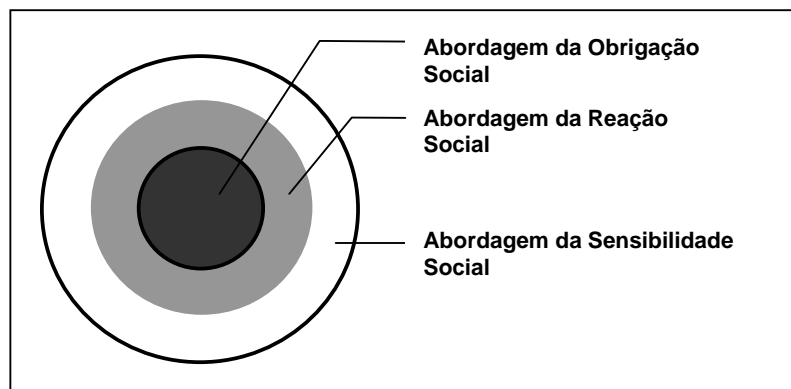


Figura 12 – As três abordagens da responsabilidade social

Fonte: Lourenço e Schroder (2003, p. 9).

As três abordagens se referem às expectativas de resultados econômicos habituais nas organizações com fins lucrativos (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

- **Obrigação Social:** A empresa busca o lucro respeitando às leis. Sendo lucrativa, a organização já cumpre com seu papel social, pois gera empregos com qualidade de vida e paga impostos contribuindo para o bem-estar público (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).
- **Reação Social:** As organizações empresariais são pressionadas por alguns grupos e reagem a essas pressões, reduzindo suas atividades eticamente questionáveis, porque buscam a aceitação da sociedade à qual pertencem (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).
- **Sensibilidade ou Pró-atividade Social:** As corporações apresentam comportamentos socialmente responsáveis pró-ativos e antecipadores, que vão além de uma simples obrigação social e de uma resposta a pressões externas. Existe a intenção de buscar identificar os problemas futuros, desenvolvendo planos para evitar ou minimizar as conseqüências negativas (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Dees (2004) elaborou o conceito de empreendedorismo social, cujo objetivo principal é o aspecto social do empreendimento (KARKOTLI, 2004)

Creyer e Ross (1997) realizaram um dos trabalhos pioneiros na investigação da relação entre RSE e preço. Os pesquisadores Brown e Dacin (1997) publicaram um artigo tido como referência sobre o estudo acerca da relação entre a RSE e o comportamento do consumidor. Esta idéia é a mesma defendida por Strahilevitz (1999) em seu artigo (MRTVI, 2006; SERPA; AVILA, 2006).

Novas conclusões foram formuladas acerca da relação entre as ações de RSE e o comportamento dos consumidores, a partir das investigações conduzidas por Barone et al, (2000), Auger et al. (2003), Sen e Bhattacharya (2001), Bhattacharya e Sen (2004) e Mohr e Webb (2005). Estas pesquisas diferem quanto ao seu escopo, mas um esboço de sua idéia final leva à compreensão de que os resultados destas investigações indicam a existência de uma influência positiva na visão dos clientes para com as empresas que atuam no campo da RSE e os seus produtos. Uma outra conclusão oriunda destas pesquisas é a inferência de que os consumidores respondem de forma diretamente proporcional ao envolvimento com as organizações empresariais que possuem as ações voltadas para as causas sociais, indicando que muitas vezes aceitam pagar até um pouco mais por produtos relacionados às ações de

RSE, mostrando que tais iniciativas agregam valor para o produto. Entretanto é importante destacar que esta aceitação, pelo consumidor, de incremento nos preços dependerá também da orientação dada por estas empresas para suas ações no campo social (MRTVI, 2006; SERPA; AVILA, 2006).

No Brasil, foram desenvolvidas também algumas pesquisas, com o intuito de avaliar a percepção dos consumidores em relação a organizações que atuam no campo da RSE. De modo geral, estas averiguações indicaram igualmente uma resposta positiva na imagem das empresas que atuam no campo da RSE, uma vez que demonstraram que os consumidores passaram a valorizar mais as marcas destas empresas em função de sua atitude de responsabilidade social (MRTVI, 2003; MRTVI, 2006; SERPA; AVILA, 2006).

A investigação de Mrtvi (2003) procurou identificar o sentimento de um grupo de consumidores sobre a contribuição social de uma empresa que atua no campo das ações de RSE e a sua importância na valorização da imagem e da marca. A pesquisa indicou que os consumidores diferenciam as marcas que se relacionam com ações de RSE, sem possuírem, contudo, uma capacidade de precisar o que são ações no campo da responsabilidade social (MRTVI, 2003).

O instituto Ethos (2004) realizou uma das mais completas investigações acerca da RSE. Neste estudo, analisou a visão do consumidor sobre as ações empresariais no campo da responsabilidade social, e se e como esta participação influenciava na hora de tomada de decisão nas compras. Os resultados refletiram um crescimento na percepção do consumidor brasileiro, demonstrando que este valoriza as ações de RSE, atribuindo uma importância ainda maior, em comparação com os percentuais obtidos nos estudos conduzidos em anos anteriores (2000 e 2002). Com esta pesquisa específica também foi possível detectar que a saúde, a educação e o combate à pobreza são os setores em que o brasileiro mais valoriza a participação das empresas (MRTVI, 2006; SERPA; AVILA, 2006).

Em 2006, Mrtvi concluiu, através de reconhecida pesquisa, que existe a disposição por parte dos clientes de pagar um valor maior por produto ou serviço de uma empresa que tenha sua gestão atuante no campo da RSE. Tal resultado mostra que as empresas com ações de RSE têm chances de ampliar suas oportunidades comerciais, ao mesmo tempo em que atendem as expectativas dos seus clientes e contribuem para o melhoramento do bem-estar social. Para isto, as empresas precisam desenvolver uma política de transparência nas suas relações com os seus clientes, oferecendo informações sobre RSE, além de outras. Com estas informações os clientes podem tomar suas decisões de compra, levando em consideração a

postura atual e histórica da organização em relação a sua atuação no campo da RSE. A investigação também indicou quais ações sociais devem ser escolhidas para investimentos, em função de oferecem melhor atratividade para os clientes (MRTVI, 2006).

O trabalho de Serpa (2006) engloba o conceito de percepção de justiça em preços – tomando como base as pesquisas de Xia e Monroe (2005), Martins (1995), Martins e Monroe (1994) – e indica que a RSE de uma empresa pode influenciar o valor percebido por seus clientes, agregando valor ao produto, compensando uma provável elevação dos preços, (SERPA; AVILA, 2006; MAGALHÃES; DAMACENA, 2006).

A fim de tornar mais fácil o entendimento acerca das idéias expostas neste trabalho, será apresentado a seguir um quadro no qual foram agrupadas, em forma de síntese, a base para o estudo da Responsabilidade Social empresarial e sua evolução ao longo da sua construção.

Linha	Autor	Década	Abordagem
Precursor do tema	Bowen (1953)	50	Centros de poder
Primeiras conceituações favoráveis	Davis (1967)	60	RSE são diretamente proporcionais ao seu poder, e esse poder poderá ser perdido.
Neoclássica	Friedman (1962)		O objetivo da empresa é obter lucros.
Responsabilidade Pública	Preston, Prost (1975)	70	Os efeitos de suas ações na sociedade, indo além da obediência às leis.
Responsividade	Sethi (1975), Frederick (1978)		O modelo comportamental organizacional: defensiva e reativa; socialmente responsável; pró-ativa e responsiva.
Responsabilidade Social empresarial	Carroll (1971, 1979, 1991, 1999)	80	A RSE engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Análise do tipo de gerenciamento.
Stakeholders	Freeman (1984)		Demonstrar ações de RSE para com os diferentes grupos de relacionamento.
Desempenho Social Corporativo	Wood (1991)	90	As empresas influenciam a sociedade, que as legitimam, tendo os gerentes como atores sociais.
Indicadores	Hopkins (1997) SA8000 (1997)		Indicadores e certificação
Análise da relação RSE e o comportamento do consumidor	Creyer e Ross (1997) primeiro trabalho. Brown e Dacin (1997) referência		Conceituação acerca da relação entre as ações de RSE e o comportamento do consumidor no momento da definição de marca e produtos a ser comprado.
Cidadania Empresarial	Martinelli (1997)	2000	Catalizador de grandes mudanças sociais pró-ativamente, empresa cidadã.
Modelos de análise	Ashley (2000, 2002) Carroll (2003)		O modelo multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios (MRMRSN), Comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial (ACCERSE). Modelo que integrou a pirâmide das RSE com o tipo de comportamento de resposta social empresarial.

Quadro 1 – Mapeando da linha do tempo e conceituação da RSE

Fonte: Autor

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra cultura derivou da idéia de cultivo da terra. Atualmente, o conceito é usado para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

O estudo da cultura permite diferentes abordagens: com ela podemos perceber como os símbolos ou sinais (ritos, rituais, normas, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas, processos de comunicação ou qualquer forma de rotina) nos fornecem informações sobre as crenças e valores de uma organização, e também conseguimos analisar o comportamento das pessoas e das organizações a partir das suas crenças e valores (FREITAS, 1991).

Segundo Morgan (1996), estas diversas possibilidades de abordagem têm grande importância para o entendimento das organizações como fenômeno cultural, onde a empresa enquanto vista como sendo uma tor social, sempre irá sofrer mudanças, acompanhando o estágio de desenvolvimento da sociedade. Ele considera que a empresa pode ter uma cultura – uma vez que vivemos em uma época em que as organizações possuem a capacidade de influenciar o dia-a-dia, – e, através dela, transformar a sociedade em algo distinto quando comparada com sociedades tradicionais (MORGAN, 1996.p.116).

Uma vez que todas as pessoas que trabalham em organizações empresariais pertencem a uma mesma cultura – a capitalista –, e compartilham, assim, expectativas e habilidades que permitem a elas atuarem de forma rotineira, pode-se afirmar que as características culturais, atualmente, são mais ocupacionais do que nacionais, como também – dado o caráter cultural que as organizações apresentam – que os traços organizacionais são tão importantes quanto os associados à identidade nacional (MORGAN ,1996p.117).

A busca do entendimento sobre a cultura organizacional ocorreu na década de 80. O sucesso do Japão como líder do poder industrial despertou a necessidade de se investir na compreensão da relação entre cultura e vida organizacional. O estudo de Hofstede, de 1991,

veio reforçar a idéia de que existe uma cultura nacional atuando sobre os indivíduos e organizações, e indicar que a cultura japonesa foi fundamental para o êxito daquele país. O autor, examinando o conceito japonês de trabalho juntamente com as relações entre os empregados e as suas organizações, estabeleceu uma ligação entre os valores culturais dos campos de arroz e o espírito samurai. Para ele, foi esta combinação que deu origem às organizações japonesas (AKTOUF, 1991, p.40; MORGAN, 1996; HOFSTEDÉ, 1980).

Todas as organizações possuem padrões culturais próprios – apoiados em normas e rituais – e estes padrões exercem influência decisiva na sua habilidade em lidar com os desafios (MORGAN, 1996, p.131). Segundo Mintzberg (2000):

“a cultura organizacional pode ser vista como um tecido social expressivo e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura apresenta a força vital da organização, a alma do seu corpo físico” (MINTZBERG, 2000, p.195).

A forma mais fácil de analisar a cultura é a observação diária do objeto de estudo com uma postura de antropólogo. Agindo assim, as características da cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornam evidentes. Este processo – que acontece à medida que se conhecem os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada nesta interação, as imagens e temas rituais rotineiros – permite ver o significado simbólico da maioria dos aspectos racionais da cultura organizacional, e, através desta linha de ação, é possível se encontrar, então, as explicações históricas para a maneira pela qual as coisas acontecem (MORGAN, 1996, p.135-137).

Os líderes formais (gestores) não possuem o monopólio da criação da cultura organizacional, no entanto, a posição que ocupam empresta-lhes vantagem, pois dá a eles o poder da recompensa e da punição. Os outros funcionários, todavia, podem influenciar também este processo de criação, porque a cultura não é algo imposto. Os dirigentes têm papel importante na construção da realidade organizacional, mas este papel não pode ser confundido com a capacidade de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação (AKTOUF, 1991, p.46). Cabe aqui ressaltar que os gerentes influenciam, mas não controlam o processo de criação de uma cultura organizacional, uma vez que a cultura não está sujeita ao domínio de nenhum grupo de indivíduos em particular (MORGAN, 1996, p.144). A cultura não é facilmente manipulável podemos perceber isto claramente nas considerações de Morgan (1996) acerca do tema:

[...] os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos [...] esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular (MORGAN, 1996, p. 444).

As dificuldades de comunicação presentes nas organizações podem ser explicadas pela coexistência, nas empresas, de sistemas de valores diferentes que competem entre si. Cada organização empresarial deve ser entendida como um mosaico de realidades culturais, sendo cada parte deste mosaico representada por uma subcultura que diverge de uma outra.

Falar sobre cultura é fazer referência ao processo de construção da realidade que permite as pessoas ver e compreender ações e situações de maneiras distintas. Neste processo, o inconsciente desempenha um papel pró-ativo, trazendo a realidade à tona, através de esquemas representativos. A maior parte dos aspectos rotineiros são realizações utilizadas de forma automática, representações sociais nas quais o ator adere às regras de comportamento, definindo quais atitudes comportamentais são apropriadas para cada situação. Organizações são realidades socialmente construídas que estão nas cabeças e mentes dos seus membros, mesmo que esses valores tenham muito pouco em comum com as organizações atuais (MORGAN, 1996, p. 144).

Este conhecimento sobre cultura pode ser usado para delinear a realidade da organização, de forma a ampliar a capacidade de coordenação e a definição de suas estratégias. Tal entendimento oferece uma grande contribuição ao planejamento das mudanças na organização, pois estas dependem de alterações de imagem e valores que devem guiar as ações. Os programas de mudança devem dar atenção aos costumes corporativos requeridos na nova situação, e descobrir como isto pode ser desenvolvido com um planejamento prévio (MORGAN, 1996, p. 143-144).

Neste momento, é de suma importância não perder de vista que a administração é uma prática ideológica que busca promover atitudes, valores e meios de motivar e controlar os empregados (MORGAN, 1996, p. 143-144). Neste sentido, torna-se fundamental destacar aqui que, embora o reconhecimento da cultura organizacional permita à empresa a realização de inúmeras e importantes descobertas acerca do seu próprio processo interno de definição de caminhos de orientação para as tomadas de decisões e ações, apenas tal reconhecimento não oferece respostas prontas e fáceis para os problemas da empresa. A profusão de descobertas dentro dos conceitos de administração têm feito com que muitos gerentes se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa, explorando o padrão de cultura com o

objetivo de moldar as ações do dia-a-dia empresarial, sem levar em consideração o aspecto humano nas organizações (MORGAN ,1996.p.143-144).

3.1 A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS BRASILEIROS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender a cultura de uma organização, faz-se necessário observar as questões macro-ambientais que norteiam sua composição cultural. Os traços característicos da sociedade brasileira formam um quadro cultural que está presente em todas as organizações, mesmo nas multinacionais, uma vez que tais empresas fazem parte desta sociedade, e as pessoas que atuam nelas são, na sua maioria, brasileiros, nascidos e criados no país, onde solidificaram a cultura nacional.

No Brasil, ainda são poucas as pesquisas sobre a relação entre cultura organizacional e cultura brasileira. As existentes, como os estudos de Srouf (2000), Motta (1999), Caldas (1999), Júnior e Junior (2001), Silva et al. (2004) e Almeida (2004), analisam a cultura das empresas no ambiente de negócios, levando em consideração as raízes, a formação e os traços atuais da cultura do país.

De acordo com Srouf “as formas de gestão capitalistas têm caráter universal. Mas a maneira delas se realizarem ou adquirirem corpo assume feições peculiares segundo os países” (SROUR, 2000, p.139). Esta visão do autor torna possível a afirmação de que o sucesso empresarial depende da compreensão das condições locais. Neste sentido, é importante considerar as diferenças das culturas nacionais como um dos principais elementos a serem levados em conta ao se adotar uma nova estratégia administrativa, principalmente quando o modelo envolve mudanças de valores e crenças fortemente arraigados na cultura do país.

Para fortalecer esta idéia, pode-se tomar como exemplo a pesquisa empreendida por Hofstede (1980), realizada em 60 países, envolvendo mais de 160 mil executivos e empregados da grande corporação transnacional da IBM (HOFSTEDE, 1980).

O trabalho de Hofstede procurou relacionar às diferenças administrativas as diferenças culturais dos países, buscando descobrir se e como a cultura do país influencia o comportamento das pessoas dentro da organização. Ele definiu, inicialmente, quatro dimensões para se medir os valores culturais: Distância do Poder, Fuga à Incerteza,

Individualidade e Masculinidade. A quinta dimensão, Dinamismo Confuciano, foi acrescentada posteriormente (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001; HOFSTEDE, 1980).

Distância do Poder: Relaciona-se à capacidade ou à incapacidade de aceitação e endossamento, por parte dos membros menos graduados de uma organização, da desigualdade na distribuição do poder. Esta dimensão tem uma relação direta com a distância do poder, ou seja, quanto maior for a distância do poder em um país, maior será, nas suas empresas, a obediência das pessoas, o respeito aos supervisores e seu caráter centralizador: a ordem hierárquica é aceita sem questionamentos, gerando, nestas sociedades, uma manutenção da autoridade, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo. Nas empresas que atuam em países com baixa distância do poder existe tanto um cuidado em se tentar justificar as desigualdades existentes – que geralmente são menores – quanto uma pela diminuição destas distorções (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001, p.3).

Fuga à Incerteza: Refere-se ao desconforto que o indivíduo sente em relação às situações novas, provocando uma sensação de que se está sendo ameaçado quando em contato com situações desconhecidas, provocando uma sensação de insegurança e agressividade. Essas culturas nacionais apresentam uma elevada valorização dos técnicos e de códigos de comportamento, possuem crenças rígidas, buscam evitar situações imprevisíveis e incertas – pois não aceitam bem os riscos –, além de uma maior intolerância com pessoas e idéias discordantes das suas. Já em culturas onde existe uma maior capacidade de aceitar os riscos a agressividade é menor, com uma maior tolerância as pessoas que pensam de forma diferente do paradigma dominante (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001, p.3).

Individualismo: Diz respeito à tendência que as pessoas possuem de se preocuparem somente com os seus próprios interesses, e os interesses de seus familiares, em uma demonstração de que o tecido social é extremamente frouxo. O oposto é o coletivismo, onde as pessoas protegem os interesses de todos, apresentando uma fidelidade, e uma lealdade inquestionável para com o grupo, e tendo em troca a proteção do grupo também (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001, p.3).

Masculinidade: É uma relação onde existe uma distância entre os sexos, uma visão onde predomina a competitividade, a valorização dos bens materiais, do dinheiro, do sucesso, e da busca do crescimento econômico. Os valores estão centrados no ter, o que conduz a um forte sentimento de ambição, existindo uma preferência pelo heroísmo. Já nas culturas femininas o valor esta centrado no ser, predomina a cooperação, a busca da igualdade dos

sexos, as pessoas se preocupam umas com as outras, e com a qualidade de vida, e predomina a preocupação com as relações humanas. Em sociedades femininas as empresas são mais centradas no grupo, na cooperação (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001, p.3).

Dinamismo Confuciano: É a valorização dos resultados em longo prazo, em função do conhecimento, de que o importante é a direção das ações, atuando de forma não tradicionalista, e focando-se no futuro (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001, p.4).

Investigando a questão cultural, Hofstede encontrou diferenças significativas entre os países pesquisados, no que se refere ao comportamento e à atitude de empregados e executivos, embora se tratasse de uma única organização com várias filiais (HOFSTEDE, 1980).

A descoberta deste autor reforça a importância da cultura nacional. É importante advertir, contudo, que a influência da cultura nacional sobre as organizações pode variar de instituição para instituição, de acordo com características específicas do ramo e do negócio.

A partir da leitura de obras de antropologia e de sociologia e de trabalhos sobre cultura organizacional realizados por Hofstede et al.(1991), Reidenbach e Robin (1988, 1990) Vitell, Nwachukwu e Barnes (1993), Hansen (1992), Cohen, Pant e Sharp (1993), foi possível levantar os principais traços culturais brasileiros que, agrupados em vários aspectos, foram ressaltados abaixo. Estes traços revelam o quanto a histórica relação escravagista “casa grande e senzala” foi fundamental na formação da cultura brasileira.

- Personalismo (PRATES; BARROS, 1997.p.59-60): É um dos traços mais marcantes da cultura brasileira, e indica que, na solução dos problemas, a malha de relações e o poder das ligações estabelecidas pelo indivíduo valem mais do que os direitos definidos por lei: o pessoal se situa acima do coletivo, a palavra cidadão apresenta um significado negativo, indicando um grau de inferioridade. Neste tipo de cultura existem autoridades carismáticas, possuidoras de magnetismo pessoal. Um aspecto peculiar do personalismo brasileiro é o paternalismo ou patriarcalismo.

- Lealdade pessoal (PRATES; BARROS, 1997.p.65): É uma particularidade da cultura brasileira em que se valoriza mais as necessidades dos membros de um grupo em particular do que a necessidade de uma coletividade maior no qual se está inserido;

- Formalismo (PRATES; BARROS, 1997.p.62-64): Representa o descompasso entre normas e práticas sociais, que faz com que a lei só exista para os indiferentes ao sistema ou desconhecidos, ou seja, a lei que deveria ser igual para todos, acima do arbítrio do governo e do poder privado, tornou-se, ao longo da história, apenas um instrumento de castigo para ser

usado em benefício ou prejuízo de alguém. Tal aspecto cultural é responsável por esconder as desigualdades social e moral por detrás de uma falsa igualdade legal;

- O jeitinho brasileiro (PRATES; BARROS, 1997.p.66-67): Comumente denominada Lei de Gerson, denota, de um lado, a flexibilidade, a adaptabilidade e a criatividade do povo brasileiro, representando uma saída pessoal para com a rigidez do sistema formal. Por outro lado, pode se transformar em um sistema de favorecimento ou mesmo apropriação do patrimônio público e privado, quando o indivíduo busca driblar as regras em benefício próprio. Existe um senso de impunidade, e o que importa é o sucesso (MOTTA, F.; ALCADIPANI, 1999);

- Patriarcalismo (PRATES; BARROS, 1997.p.60-61): Existe uma forte presença da autoridade patriarcal na cultura brasileira, caracterizada por uma hierarquização das instituições e uma estrutura concentradora e centralizadora do poder de mando e decisão, que é assumido por uma única figura que regulará, através do distanciamento nas relações, a grande maioria dos cidadãos da sociedade, pelo temor e submissão.

- Postura de espectador das camadas subalternas da sociedade (PRATES; BARROS, 1997, p.61-62): Esta característica define relações marcadas pela dependência, provocando o mutismo, a falta de comunicação e uma baixa auto-realização que acabam por gerar uma acriticidade, uma postura de espectador, uma falta de iniciativa, a fuga de conflitos, e a transferência das responsabilidades para os líderes. Existe tanto uma necessidade de valorizar os relacionamentos e a qualidade de vida, como de evitar conflitos, procurando não ofender os outros. Este fato produz uma boa relação entre liderados e líderes (MOTTA, F. C. P., 1999).

Devemos considerar o fato de que a cultura precisa ser tratada em diferentes aspectos e campos de visão, pois os valores existentes na organização encontram legitimação e sustentação nos valores culturais da sociedade mais ampla, não podendo ser estudados como produtos unicamente das organizações, mas levando também em conta o caráter cultural nacionalista.

Um cuidado deve ser tomado pelas organizações multinacionais que buscam atuar no Brasil com os mesmos planejamentos estratégicos e as mesmas mudanças definidas e projetadas para outros países. Fazer isto sem conhecer e levar em consideração os traços da cultura brasileira pode ser uma opção equivocada, pois os traços culturais resultantes da nossa formação histórica impõem limites de difícil transposição.

Ao longo da década passada, diversos pesquisadores – como Reidenbach e Robin (1990), Hofstede(1991), Franke e Bond (1991), Hansen (1992), Vitell, Nwachukwu e Barnes (1993), Cohen, Pant e Sharp (1993), Ralston, Holt (1996), Beekun e Stedham (1999) – procuraram comprovar que as decisões em uma organização são consequência do comportamento ético e da cultura de um país, uma vez que estes aspectos influenciam, de forma decisiva, a forma como as pessoas trabalham e os critérios de administração das empresas (INÁCIO JÚNIOR; MANUEL JUNIOR, 2001).

A pesquisa desenvolvida por Hofstede não demonstra apenas o fato de que a cultura de um país influencia a forma como a empresa é administrada, mas também mostra que esta forma de administrar acaba interferindo nas ações que são definidas dentro do ambiente corporativo, pois a cultura irá definir os princípios éticos e os valores morais dos gestores que atuam na empresa, e isso é importante para que se ponha em vigor os parâmetros apropriados para que a atividade seja conduzida da forma que a empresa espera (HOFSTEDDE, 1980).

A verdade é que – para que uma empresa se coloque como responsável por algo – necessário se faz a existência de uma base ética, e vice-versa. Valores morais se relacionam com crenças pessoais acerca do que o indivíduo considera certo ou errado, ou seja, dependem do comportamento ético de cada um, na medida em que a moral pode ser mais ou menos rígida em função do grupamento social, da organização e do país em que os indivíduos se encontram inseridos.

Este processo de desenvolvimento de princípios culturais se realimenta, uma vez que é a partir dos valores morais que se criam os códigos de ética dentro da organização e são estes códigos que reforçam os valores morais dos indivíduos dentro da empresa. Em função desta interdependência, a cultura vai pouco a pouco se modificando, adquirindo um maior senso de responsabilidade para as questões ambientais. Para Hofstede, cada individualidade carrega no seu psiquismo uma espécie de programação neural, formada por componentes culturais nacionais – fruto do contato com diferentes grupamentos sociais – que podem ser reforçados pela cultura da organização onde se trabalha (ALMEIDA, 2004; HOFSTEDDE, 1980).

A visão de Aktouf (1991) é um ponto que merece particular atenção dentro da contextualização da cultura organizacional, na medida em que identifica a existência de um erro nas análises já realizadas por outros autores. Esta falha, de acordo com o entendimento do autor, se encontra no fato de que uma cultura organizacional pressupõe um passado comum, uma história compartilhada, construída através do tempo, que alimenta as memórias e as representações, sendo suficientemente integrada para ser transmitida de geração em

geração. Na realidade, na compreensão de Aktouf, o sentido de identificação dos indivíduos com a empresa onde trabalham só é possível com a superação da alienação, a percepção de si mesmo como um ator que – trabalhando e produzindo – está construindo a sua história (AKTOUF, 1991. p.75-78).

Aktouf considera como elementos favoráveis à constituição de uma visão coletiva no seio das empresas a proximidade e os vínculos afetivos com os dirigentes, a ausência de privilégios e de sinais de distanciamento ou diferença de status, o comportamento habitual e exemplarmente generoso, justo e igualitário por parte dos dirigentes. Para ele, na organização empresarial deve existir participação e colaboração, uma vez que a empresa tanto é um local de partilha dos lucros, equipamentos etc., como também de realização de cerimônias cujo teor e espírito estão em harmonia com a vida de trabalho e a vida social da empresa (AKTOUF, 1991. p.75-76). Para que se fale em "cultura de empresa", é preciso perceber, na organização, uma verdadeira cooperação entre dirigentes e dirigidos, uma melhor redistribuição dos lucros, uma autêntica parceria entre gestores e funcionários (AKTOUF, 1991. p.79).

3.2 A RSE E A ÉTICA

O estudo da cultura organizacional é multifacetado, permitindo várias abordagens, não se restringindo aos limites acadêmicos, procurando ir além da parte visível, buscando entender como se dão as relações.

A ética é um dos elementos culturais organizacionais que mais contribui para que as ações de RSE ocorram da forma que se espera, e que é uma das bases para a formação do conceito de RSE, pois é justamente através do senso de ética que se fará a internalização dos valores e princípios morais na organização. Existe um reconhecimento por parte de vários autores de que existe uma relação entre a noção de Responsabilidade Social empresarial, a ética, a cultura e os valores morais. As ações de RSE envolvem um senso ético internalizado em todos os gestores e funcionários. Os princípios éticos e os valores morais são importantes elementos formadores da cultura organizacional e funcionam como referência para as atividades empresariais socialmente responsáveis.

O código de ética de uma empresa deve ser criado e realimentado pelos funcionários, na medida em que são os valores e as atitudes éticas dos indivíduos que orientam as suas

ações, gerando no seu interior de suas consciências o senso de valor do certo e do errado (CORRÊA; MEDEIROS, 2003; GADIOLI, 2006).

A sociedade influencia as normas da empresa, uma vez que a organização empresarial é formada por indivíduos, e também porque seus gestores buscam respeitar as normas e valores que são prezados por seus *stakeholders*, propiciando desta forma uma boa relação com estes (CORRÊA; MEDEIROS, 2003; DAINEZE, 2004).

As atitudes morais e os valores éticos devem pautar as empresa com buscam à RSE, como afirma Neto e Froes, segundo eles o exercício da RSE pressupõe o fato de que a empresa irá adotar um comportamento ético (MELO NETO; FROES, 2001).

Para Srour, investigar a ética empresarial significa estudar e tornar compreensível os princípios morais vigentes nas empresas capitalistas contemporâneas e, em particular, a moral que predomina nas empresas e suas transformações em função de uma cultura nacional específica (SROUR, 2000, p.30).

Também para Vazquez, a ética é uma ciência que deve ser estudada, sendo definida como “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”. Segundo o autor, a moral faz parte dos valores éticos.

Um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal (VAZQUEZ, 2000, p. 23).

A importância dos valores culturais nas atitudes de RSE é algo que se observa de uma maneira muito forte no Brasil, onde vigora a famosa lei de Gerson de levar vantagem em tudo, com o individual muitas vezes superando o coletivo, com o intuito de ajeitar as coisas com o reconhecido jeitinho brasileiro. Nesta mesma direção, Laura Nash enumera trinta itens que influenciam as decisões dos gestores, incluindo entre eles ganância, relatórios distorcidos, fraude, deslealdade, favoritismo, conflito de interesses, etc. (NASH, 2001).

A empresa que se comporta de uma forma quase responsável socialmente, verdadeiramente não o é, porque a Responsabilidade social envolve questões que demandam uma constância no modo de agir. É fundamental a compreensão de que não se pode ser responsável eventualmente, assim como não se pode ser meio consciente, é necessário ser sempre socialmente responsável e não somente quando for conveniente.

As pessoas atuam orientando-se pelos valores e princípios morais que as sustentam. São estes valores – presentes na sociedade – que influenciam a conduta pessoal e ajudam a compor a cultura da organização, esta cultura quando reforçada, ajuda a compor a cultura nacional. Da mesma forma, a cultura organizacional contribui reforçando os valores e princípios do indivíduo que, enquanto ator social, acaba por ampliar o sentimento de responsabilidade social vigente, levando a sociedade a cobrar uma participação ainda maior das empresas. Esta realimentação cultural está demonstrada, de forma simples, na figura 13.



Figura 13 – A re-alimentação cultural

Fonte: Dias (2007, p.108-110).

De acordo com Melo Neto e Froes (2005), a empresa socialmente responsável atua em três vetores:

1. “Na adoção dos valores éticos, a empresa inicia sua cultura socialmente responsável, cumprindo com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais.” (MELO NETO; FROES, 2005)
2. “Na difusão dos valores éticos, a empresa, já com seu padrão ético estabelecido, começa a desenvolver projetos e ações.” (MELO NETO; FROES, 2005)
3. “Na transferência de valores éticos é que a empresa assume definitivamente um papel socialmente responsável. Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.” (MELO NETO; FROES, 2005).

Para Martonelli (1997), uma ação social responsável, consciente e correta, pode – em longo prazo – representar um diferencial na sobrevivência e no sucesso da empresa, uma vez que, essas ações, podem vir a agregar valor a sua imagem, aquilatar a marca da organização, motivar os funcionários, promover uma maior vantagem estratégica e uma maior motivação dos funcionários, como também facilitar a captação do capital externo mediante um reconhecimento público que eleva os executivos e a alta-direção da empresa à condição de grandes lideranças empresariais e sociais, imprimindo um estado de mudança positiva no clima da organização.

É importante ressaltar que a obtenção de um diferencial e o alcance do sucesso via responsabilidade social só é possível caso as ações sociais estejam inseridas na cultura e nos valores organizacionais. Caso contrário, qualquer ação de RSE poderá ser vista como um comportamento esquizofrênico, em que as ações sociais praticadas pela empresa não são consequência dos princípios, mas de políticas e estratégias mercadológicas. Em função disso, as ações sociais seriam percebidas como instrumentos de propaganda institucional e marketing (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002; CORRÊA; MEDEIROS, 2003; DAINEZE, 2004; ASHLEY, 2005.p.2-16; BELIZÁRIO, 2005).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo trabalho científico deve pressupor uma metodologia que dê sustentação teórica ao tema abordado na pesquisa, de modo que os objetivos delimitados possam ser alcançados com êxito, fornecendo o embasamento científico necessário em todas as etapas da investigação (MATTAR, 1997).

Em função da sua natureza, esta investigação científica é qualificada como sendo uma pesquisa aplicada, uma vez que objetiva buscar a solução para um problema situado na área de domínio da Gestão Estratégica e das relações sócio-ambientais nas empresas, fazendo uso do conhecimento obtido com a pesquisa para solucionar os problemas existentes na realidade (ANDER EGG, 1998).

Esta pesquisa busca um avanço do conhecimento acerca da RSE, uma vez que, nesta área, ainda predominam muitas lacunas na literatura, apesar da existência de vários trabalhos sobre a questão da responsabilidade social. Foi para caminhar de forma correta na busca da construção deste conhecimento, e levando em consideração os objetivos da pesquisa, que se definiu como sendo do tipo descritivo o método a ser utilizado, por proporcionar uma clara descrição dos fatos pertinentes à investigação, sem perder de vista as suas peculiaridades. Além disso, o método descritivo adotado também possibilita a análise das características das relações entre os elementos componentes do grupo investigado, permitindo a realização de uma completa observação do fenômeno, captando a correlação dos fatos e variantes, analisando as relações com outras variáveis e investigando a frequência dos fenômenos e suas características (GIL, 1995; CERVO & BERVIAN, 1996; MATTAR, 1997).

Levando-se em conta a adequação para a reflexão sobre temas que envolvem os valores de uma organização e a análise da percepção de valores dos seus empregados e sua

inter-relação, a metodologia escolhida foi o estudo de caso, por oferecer a possibilidade do pesquisador atuar como instrumento de coleta e análise dos dados, buscando, no contato com os entrevistados, captar e perceber as diferenças que possam existir entre os discursos e a realidade da vida organizacional, em uma postura de “desnudamento” das entrevistas, sem priorizar o fato, *per si*, mas procurando entender a realidade escondida nos discursos, para obter a compreensão real do problema.

É sabido o fato de que uma organização, ou um determinado formato operacional, não representa, de forma nenhuma, a única opção possível para se atuar em qualquer campo do conhecimento administrativo. O que existe hoje pode sofrer transformações, e, para se alcançar este entendimento, é necessário que se busque sempre indagar a realidade dos fatos. Neste sentido, o estudo de caso irá proporcionar um maior conhecimento do objeto de pesquisa. Este modelo, sendo também o mais flexível, e igualmente o mais considerado o mais apropriado para gerar entendimento em múltiplas realidades, oferecendo uma profunda análise da organização (BRANDÃO, 1985, p.25 -26; TAMAYO, 1985; GIL, 1995; RICHARDSON, 1999).

O trabalho foi realizado em três linhas de ação investigativa, distintas e complementares. Além do levantamento bibliográfico, apresentado em um primeiro momento, foi realizada, na segunda etapa deste trabalho, uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram obtidos a partir de 20 entrevistas aplicadas. Na terceira fase, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, fazendo-se uso de um questionário cujos indicadores foram analisados mediante equações matemáticas e gráficos.

A complexidade do objeto de pesquisa definiu a necessidade de uma extensa revisão teórica acerca da responsabilidade social. A realização desta revisão evidenciou as inter-relações entre distintas áreas do conhecimento, como as áreas sociais, políticas, econômicas, culturais e organizacionais.

A investigação bibliográfica e documental das diferentes áreas do conhecimento pertinentes ao foco de interesse deste trabalho objetivou um aprofundamento das idéias já desenvolvidas sobre a RSE, com o intuito de auxiliar na aquisição de mais informações e esclarecimentos sobre o tema tratado (BARROS; LEHFELD, 2000).

Foi desenvolvido também um trabalho de investigação acerca da forma como a RSE é vivenciada na organização empresarial escolhida como universo desta pesquisa, a partir de um estudo histórico da organização. Estes dados foram obtidos em diferentes sites e também em documentações que circulam na própria empresa investigada.

A população desta pesquisa foi composta por parte dos funcionários da Petrobras na Unidade de negócios da Bahia. A amostra selecionada permitiu uma análise detalhada das questões da empresa relacionadas à RSE, possibilitando uma compreensão crítica da realidade da empresa pesquisada.

A pesquisa qualitativa foi selecionada como formato apropriado para se obter respostas para questionamentos específicos e particulares de investigação da realidade humana em um campo do conhecimento impossível de ser inteiramente quantificado. A investigação qualitativa permite o entendimento da natureza de fenômenos, onde os dados são mais sutis demandando uma análise da subjetividade do objeto de estudo. A observação se baseou em um modelo para coleta de dados que faz uso dos sentidos na investigação dos aspectos da realidade social (MARCONI; LAKATOS, 1999; RICHARDSON, 1999).

A ferramenta escolhida para a investigação de campo realizada na Petrobras foi um roteiro de entrevistas pessoais abertas sem roteiro prévio. O entrevistador procurou estimular as respostas relacionadas com os tópicos a serem tratados, buscando também perceber – mediante a observação – o sentido mais profundo das respostas, não se limitando apenas a objetividade das respostas.

As visitas à Petrobras para coleta de dados ocorreram entre novembro de 2006 e março de 2007. A participação do pesquisador no dia-a-dia da empresa foi facilitada pelo acesso irrestrito que lhe foi concedido às diversas áreas da empresa. Neste período, foram realizadas 20 entrevistas com funcionários da empresa, nos escritórios do Itaigara e nos escritórios de campo de Taquipe, Buracica e Araças. Nesta fase, além das entrevistas, houve também dezenas de diálogos informais com vários funcionários, inclusive com aqueles que se mostraram contra a idéia de participar das entrevistas ou da aplicação dos questionários. Todo este material serviu para a coleta de dados objetivos e subjetivos.

O formato de coleta de dados aplicado foi o de entrevistas pessoais (face a face) no próprio local de trabalho do entrevistado, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da investigação. As entrevistas não foram agendadas com antecedência. A certeza absoluta de que as respostas e as pessoas que participaram da pesquisa seriam preservadas foi um fator importante na abordagem inicial com os entrevistados. Foram dadas a estes garantias de que, ao tomar parte na investigação, não estariam se comprometendo nem tampouco comprometendo a Petrobras. Foi informado também que os nomes dos entrevistados seriam omitidos. Em função do acordo com os participantes das entrevistas, foi definido um sistema

de códigos baseado em uma combinação de letras e números, em que as letras indicam a função da pessoa na empresa e o número identifica a pessoa.

Um ponto extremamente positivo para a realização de entrevistas é o fato de que as pessoas quase sempre possuem um grande interesse em suas atividades profissionais e, normalmente, se sentem orgulhosas com a oportunidade de exprimir as suas impressões pessoais. Observou-se que a participação foi marcada por um interesse especial na questão da RSE e as respostas foram sempre francas e sem receio de se estar falando algo que é proibido pela empresa, ou então algo que na realidade não é vivenciado na empresa.

Os objetivos da pesquisa não foram totalmente explicitados aos entrevistados, porque se procurou eliminar qualquer tipo de influência nas respostas ao tema, ampliando o valor dos resultados.

No roteiro estavam presentes os seguintes temas:

- O papel da empresa no que se refere a questões sociais;
- Públicos pelos quais a empresa se considera socialmente responsável;
- Ações delineadas pela empresa;
- Objetivos institucionais almeçados pela empresa com a atuação em RSE;
- Percepção quanto à atuação social da empresa.
- Motivos históricos que levaram a empresa à desenvolver ações de RSE;
- Atores que participam da elaboração de tais programas;
- O que seria uma cultura de RSE, e como desenvolvê-la;
- Existência de programas que visam uma gestão socialmente responsável;
- Presença de políticas que impulsionam uma RSE em cadeia.

Não houve gravação de nenhuma das entrevistas, mas os pontos considerados importantes foram anotados no decorrer da sua realização. Todas as informações coletadas, bem como as sensações percebidas durante a entrevista foram registradas logo após o término de cada um dos encontros. Aconteceram também alguns casos em que o próprio entrevistado registrava parte de suas respostas em uma folha de papel e as entregava no fim da entrevista. É importante citar que os gestores foram escolhidos em função de suas áreas de atuação. Os demais funcionários foram selecionados, inicialmente, de forma aleatória, e, posteriormente, em função de suas disponibilidades de horários.

Tendo em vista o fato de ser impossível conseguir um contato direto com muitos funcionários da Petrobras em tempo hábil – fato este confirmado durante a fase em que foram

realizadas as 20 entrevistas – tornou-se necessária, em uma segunda fase, a aplicação de questionários, que seriam utilizados como ferramenta de investigação, com o intuito de reduzir o tempo utilizado na coleta de dados, e obter, portanto, respostas mais rápidas em um formato padronizado, o que forneceria também uma facilidade maior na tabulação e interpretação dos dados.

Os questionários foram aplicados, aleatoriamente, em áreas de trânsito livre dos funcionários, e vários deles optaram pelo encaminhamento das respostas por meio eletrônico. Apenas 116 – de um total de 125 questionários – foram avaliados, porque os outros abandonados continham rasuras ou estavam mal preenchidos. Não foi possível distribuir um número maior de questionários em virtude da exigüidade do tempo disponível para a realização da coleta de dados. Desta forma, é importante esclarecer que a dimensão da amostra pesquisada pode levar a uma restrição na generalização dos resultados para o universo mais amplo de toda a Petrobras.

Alguns funcionários, durante a investigação, informaram que não poderiam participar de uma pesquisa desta natureza sem o consentimento prévio do departamento de comunicação da empresa, uma vez que este impedimento, inclusive, constava do código de ética da empresa.

É importante ter em mente que as entrevistas tiveram, sempre, como norte, a busca da percepção dos funcionários sobre os temas abordados, procurando, assim, estabelecer uma síntese conceitual passível de oferecer uma aproximação científica para o binômio realidade X percepção, além de um entendimento do possível afastamento para o binômio formalidade X cotidiano da empresa.

A questão é saber como se pode conseguir coerência do comportamento organizacional com os compromissos éticos e sociais. Este trabalho, portanto, procurou refletir sobre a idéia de que para a tarefa de desenvolvimento de uma política de responsabilidade social empresarial, as organizações utilizaram um processo de difusão de valores culturais organizacionais, voltada para um sentido ético – fundamental nas tomadas de decisões que envolvem as ações da empresa no campo da RSE.

A pesquisa quantitativa se caracterizou pela aplicação de questionário composto por seis questões – voltadas para a caracterização do nível socioeconômico dos entrevistados – e também uma seqüência de perguntas fechadas de múltipla escolha. A escolha deste instrumento investigativo se justificou pelo fato que a utilização de questionário demanda um

tempo menor em comparação às entrevistas, em virtude de não exigir a presença do pesquisador durante a sua aplicação, fazendo desaparecer, então, algum tipo de inibição por parte dos participantes da pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 1996; MARCONI; LAKATOS, 1999).

Este questionário procurou analisar a percepção dos funcionários da Petrobras acerca de aspectos relevantes da responsabilidade social da empresa, e também as idéias construídas em relação à questão ética e alguns outros pontos relacionados com os valores culturais da organização.

Desta forma, o instrumento contou com 60 afirmações relacionadas ao foco da pesquisa, organizada em uma escala do tipo likert, permitindo assim que as pessoas que responderam o questionário pudessem explicitar suas opinião em graus variados de aprovação ou desaprovação sobre as afirmativas existentes no questionário.

As análises finais do estudo foram elaboradas ao longo do processo, unindo as informações levantadas na literatura, nas entrevistas e na aplicação dos questionários.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Este estudo faz uma breve caracterização da organização escolhida como foco da pesquisa, enfocando a sua área de atuação e seus principais projetos, objetivos, recursos envolvidos, além da relação estabelecida com os stakeholders. A análise de diferentes características organizacionais possibilita uma apreciação da forma como as entidades entendem e exercem a sua responsabilidade social empresarial, e como o marketing social vem sendo utilizado na entidade pesquisada.

A Petrobras é uma empresa integrada de energia, que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados, no Brasil e no exterior, um mercado considerado altamente competitivo. Além das atividades de holding, o Sistema Petrobras inclui cinco subsidiárias – empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede (PETROBRAS, 2005a).

A Petrobras pode ser definida como sociedade de economia mista, ou seja, uma espécie de empresa estatal que conta com a participação do poder Público e de particulares, em um sistema de sociedade anônima na administração e na composição do seu capital. É importante destacar que as ações com direito a voto pertencem, principalmente, a União. Neste sentido, muitas das ações e a própria identidade da empresa aparecem vinculadas aos interesses do governo.

Em janeiro de 2000, houve um grande vazamento de petróleo na Baía de Guanabara, e, em março de 2001, ocorreu um acidente na plataforma P-36 da Petrobras, que resultou em perdas de vidas e no afundamento da plataforma. Tais fatos foram amplamente divulgados pelos veículos de comunicação nacionais e internacionais, repercutindo negativamente na imagem da entidade, levando a empresa a promover uma mudança em suas atitudes, ampliando a responsabilidade para com os seus diversos públicos.

A partir destes acontecimentos, a Petrobras vem buscando um novo padrão de excelência e um resgate da sua imagem junto ao público. Para tanto, foi necessário uma reformulação de toda a sua política de gestão de segurança, de modo a transformá-la em uma empresa-padrão em excelência ambiental. (PETROBRAS, 2005b).

Um dos pontos considerados fundamentais para o alcance desta excelência ambiental foi à adoção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como um dos três eixos principais em torno dos quais se estrutura o novo Plano Estratégico 2002 – 2006 da Petrobras, sendo os outros dois: Crescimento e Rentabilidade tiraria isto nos parênteses. O Plano foi reformulado em outubro de 2001, quando passou a incorporar de forma explícita o conceito de RSE.

Segundo afirma o Relatório Anual de 2000, “o drama vivido pela Companhia com esses acidentes teve repercussões internas e externas que vão muito além da questão ambiental. Foi o agente catalisador de uma reação em cadeia que permeou toda a política de relacionamento da Empresa com a sociedade” (PETROBRAS, 2005b).

A Visão 2010 da Companhia indica que “a Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com a liberdade de uma corporação internacional, com foco na rentabilidade e responsabilidade social.” (PETROBRAS, 2001).

Desde 2003, a empresa participa do Pacto global das Organizações das Nações Unidas (ONU). Em maio de 2004, a Petrobras estabeleceu o seu plano Estratégico até 2015. Neste novo plano, que se apóia em três bases – Crescimento, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental – estabelecidas como metas de atuação da Petrobras para se tornar uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, a empresa incorporou os princípios de Responsabilidade Social Empresarial na sua missão, visão, valores e princípios. (PETROBRAS, 2005a, 2005b). No final deste mesmo ano, a Petrobras também constituiu o Comitê de Gestão da Responsabilidade Social e Ambiental no âmbito do modelo de governança da empresa, que passou a ser formado por 12 gerentes executivos de diversas áreas da companhia que administram as ações de RSE da empresa.

A Companhia tem, atualmente, a seguinte missão:

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e

contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua (PETROBRAS, 2005a).

A Companhia tem a seguinte visão (reformulada) para 2015: “a Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental” (PETROBRAS, 2005a, 2005b).

Os valores definidos para a companhia são: “valorização dos principais públicos de interesse – acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidades, direta ou indiretamente ligadas à atuação da Companhia –, espírito empreendedor e capacidade de superar desafios, foco na obtenção de resultados de excelência, espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica; excelência e liderança em questões de saúde, segurança e preservação do meio ambiente; busca permanente da liderança empresarial” (PETROBRAS, 2005a).

A empresa tem sua sede no Rio de Janeiro, possuindo escritórios e gerências de administração em diversos estados. Busca um novo posicionamento para fazer frente ao cenário econômico atual e possui, em suas metas de expansão, a internacionalização, a rentabilidade e a produtividade. A Petrobras adotou um modelo empresarial, no qual a organização passou a operar em quatro áreas de negócios - E&P (Exploração e Produção), Abastecimento, Gás; Energia e Internacional, duas de apoio - Financeira e Serviços e as unidades corporativas. A nova estrutura da organização pretende abrir espaço para uma melhoria operacional e também para uma gestão mais eficiente da capacitação dos seus funcionários (PETROBRAS, 2005a).

A Petrobras vem também desenvolvendo diversas atividades na área internacional, estando presente em vários países como Angola, Colômbia, Estados Unidos, Nigéria, USA e Japão, Bolívia, Equador e Argentina, inclusive desenvolvendo projetos sociais, como acontece nestes três últimos países citados. Estes projetos são a resposta para a questão apresentada por Wood (1991) sobre a participação das empresas multinacionais, pois segundo ele as empresas multinacionais, devem ser responsáveis pelas mudanças sociais no seu país de origem, e nos países onde ela atua, indicando que, para a direção da Petrobras, a empresa deve atuar como fomentadora de projetos sociais onde quer que esteja (ASHLEY, 2003; PETROBRAS, 2005a, 2006).

A história da Petrobras caminha junto com a própria história do petróleo no Brasil. A empresa foi criada através da Lei 2.004, em outubro de 1953, mediante decreto do da sua

fundaçãopresidente Getúlio Vargas, que definiu o monopólio estatal da pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados para a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Dez anos depois da sua fundação, houve a ampliação do monopólio para importação e exportação de petróleo e seus derivados.

Em 1968, teve início a prospecção *offshore*, na bacia de Campos. Esta região, anos depois, se tornaria a maior produtora de petróleo do país, em consequência da competente atuação da Petrobras, que desenvolveu tecnologia de ponta para a exploração em águas profundas e ultraprofundas – situando o Brasil no reduzido grupo de países que dominam à exploração submarina – sendo premiada, em 1992 e 2001, pela Offshore Technology Conference (OTC), o mais importante prêmio do setor petrolífero.

A Petrobras, em 1997, passou a produzir mais de um milhão de barris de óleo por dia. Ainda nesse ano, no dia 6 de agosto, o então presidente, Fernando Henrique Cardoso, decretou a lei 9478, que liberou o acesso para que outros grupos empresariais pudessem disputar o mercado de produção de petróleo, e todos os outros ramos petrolíferos, quebrando assim o monopólio estatalate então mantido pela Petrobras. A partir de 2002, a empresa buscou novas oportunidades de exploração nas bacias geológicas de Santos e Espírito Santo, e nas águas profundas da costa sul da Bahia, além de Sergipe e Alagoas.

Em 2003, quando comemorou 50 anos, a empresa alcançou importante marco histórico, dobrando a sua produção diária de óleo e gás, rompendo o número de dois milhões de barris/dia, o equivalente a cerca de 90% da demanda de derivados do país. Em 2004, houve o crescimento das reservas de óleo e gás natural, em 20%. Em 2005, se produziu cerca de 2,217 milhões de barris/dia de óleo e gás, com um lucro líquido de aproximadamente R\$ 23,75 bilhões com investimentos da ordem de R\$ 25,71 bilhões. Em 2006, ano de realização desta pesquisa, a empresa alcançou a auto-suficiência sustentável do Brasil na produção de petróleo, com o início das operações da P-50 – uma unidade de FPSO (*Floating Production Storage Offloading*) que pode produzir, processar, armazenar e escoar óleo e gás. A P-50, unidade que consolidará o processo de sustentabilidade de petróleo brasileira, é a unidade de maior capacidade do país, podendo produzir até 180 mil barris diários. Cabe aqui destacar que a meta brasileira de produção nacional definida no Plano Estratégico Petrobras 2015 é de 2,3 milhões de barris/dia em 2010 (PETROBRAS, 2005b).

A Petrobras busca conhecer a imagem que seus *stakeholders* possuem da empresa, procurando acompanhar de perto qualquer mudança na percepção destes grupos considerados relevantes. Para tanto, a Petrobras realiza, periodicamente, uma série de pesquisas junto aos

seus diversos grupos de interesse, adotando uma metodologia própria, composta por 18 indicadores, que permite uma avaliação de como está a gestão aos olhos dos seus *stakeholders*, oferecendo informações sobre a administração, a atuação no exterior, a competitividade, a ética, a responsabilidade social e ambiental e a visão da empresa para o futuro. Estes indicadores servem de base para um banco de dados que compõe o sistema de monitoramento de imagem corporativa que recebeu a denominação de Sísmico e também integram os indicadores de desempenho no *Balanced Scorecard* (BSC). O sistema de monitoramento informa a importância da Petrobras para os diversos grupos de interesse que se relacionam com a empresa. Esta rede pode ser vista na figura 14.

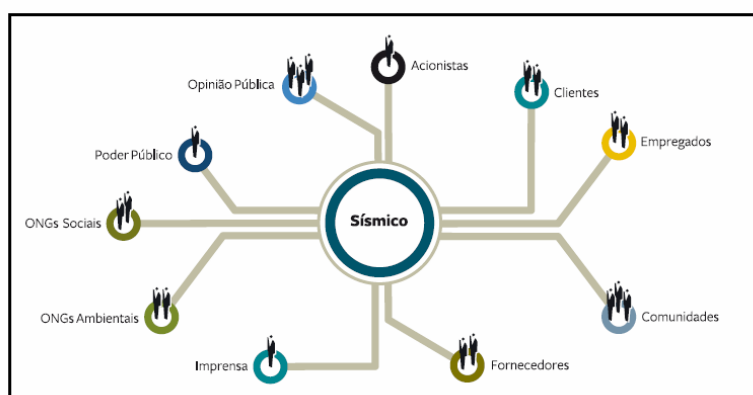


Figura 14 – Rede de monitoramento de imagem Corporativa (Sísmico).

Fonte: Balanço Patrimonial Petrobras (2006, p.125).

No mês de janeiro do ano de 2005, foi concluído o Termo de Compromisso para Ajuste Ambiental (TCAA), elaborado para demonstração do compromisso da empresa na busca contínua por melhoria dos seus processos produtivos, dentro de uma visão de responsabilidade ambiental.

A Petrobras busca o ingresso no World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), organização internacional que busca fomentar, nas empresas, novas lideranças com visão direcionada para a auto-sustentabilidade.

A Companhia tem assumido um vínculo claro com questões como ética, desenvolvimento sustentável, transparência e com a responsabilização pelo desempenho em todos os níveis.

A Petrobras integra a comissão internacional responsável pela criação da ISO 26000 – a futura diretriz regulamentadora internacional da responsabilidade Social. A empresa ocupa uma das duas diretorias do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento

Sustentável (CEBDS) e faz parte da diretoria do comitê de Responsabilidade Social do Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP) e possui uma parceria com o ETHOS e com o BID para disseminação da RS ambiental. Além disso, participa da UNICEF para cooperar com as comunidades com baixa renda, faz parte do *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI) – iniciativa contra a corrupção – e apóia à *Extractive Industry Transparency Initiative* (EITI), cujo objetivo é uma maior transparência na indústria extrativista. No final de 2006, ingressou no (IPIECA) *International petroleum Industry Environmental Conservation Association* (IPIECA) para promover boas práticas de segurança saúde e meio ambiente.

A empresa desenvolve ações sociais em todos os países em que atua. No Brasil, todos os projetos patrocinados pela empresa são auto-sustentáveis. Um dos pontos que merece destaque no processo de escolha dos projetos a serem financiados é o fato de que, desde 2003, todos são submetidos a um processo de seleção pública anual, que objetiva a definição dos projetos novos a serem patrocinados.

As ações dos projetos sociais estão atualmente focadas em três linhas de ação, : projetos voltados para a região do semi-árido do São Francisco, projetos sociais na Amazônia legal e projetos em periferias de grandes centros urbanos.

Vários foram os prêmios que a empresa recebeu entre os anos de 2003 e 2006, em função do apoio a diversos projetos:

- Prêmio em Nome das Águas pela Vida.
- Prêmio Internacional Social Ambiental Chico Mendes.
- Prêmio Pólo de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (Edição 2003).
- Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho 2003.
- Certificado de Empresa Cidadã 2004, dado à empresa em função da elaboração do seu Balanço Social, conforme as normas especificadas pelo Conselho Regional de Contabilidade - RJ, Firjan e Fecomércio-RJ.
- Prêmio estadual Fiesp 2004 de conservação e uso racional de energia na Categoria Derivados de Petróleo e Gás Natural.
- Troféu Amigos do Cefet 2004.
- Certificado de Mérito Ambiental do Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza (IBDN).
- Prêmio Unit 2004, em função do apoio ao Mestrado em Engenharia de Processos, Universidade Tiradentes, em Sergipe.
- Empresa Cidadã 2004 – Prefeitura Municipal de Laranjeiras.

- Prêmios Top Social 2004 da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) nas categorias nacional e regional.
 - III Marketing Best de Responsabilidade Social.
 - Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho.
 - Prêmio Osvaldo Checcia — Categoria Responsabilidade Social.
 - Prêmio Findes/Consuma de Meio Ambiente.
 - Declaração de Conformidade do Padrão de Gestão com Responsabilidade Social da UN-BC, conferida pela BVQI.
- Recifes Artificiais: Melhor Trabalho Social na Rio Oil; Gás.
- II Prêmio FGV — Eaesp de Responsabilidade Social no Varejo (categoria grande empresa) - Projeto Cidadão Capaz.
 - Indicação da ONU e da European Foundation for Management Development (EFMD) para integrar o comitê das vinte organizações (empresas e instituições de ensino) reunidas com o objetivo de elaborar um princípio metodológico inovador para o fomento de novas lideranças empresariais orientadas para as ações de RSE, sendo a Petrobras a única empresa de energia e a única empresa da América Latina.
- A Petrobras recebeu, da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), o prêmio de Empresa do Ano de 2004 em Gestão Ambiental, em decorrência dos inúmeros investimentos da Refinaria Duque de Caxias (Reduc) no setor ambiental.
- A Petrobras foi à primeira empresa a receber a classificação Ouro e o Certificado Acessibilidade Nota 10, prêmio do Ministério das Cidades oferecido às organizações que desenvolveram projetos arquitetônicos e de engenharia direcionados à adaptação de instalações, propiciando assim a inserção social de portadores de deficiência física. A empresa recebeu o prêmio em função de ter atendido a todos os requisitos dos projetos desta natureza.
 - Prêmio CEMPRE 2004, Categoria Comunidade da Região Nordeste, em função do projeto Cooperativa de Catadores (CAEC), na Bahia, que faz parte do Programa Petrobras Fome Zero.
 - O Prêmio Compromisso Empresarial para Reciclagem, Cempre Coleta Seletiva 2004 - Categoria Comunidade -, criado com o propósito de estimular as organizações não-governamentais, associações comunitárias, cooperativas de catadores, fundações e outras

formas de organizações comunitárias a desenvolver novos formatos para melhoria e ampliação de coleta de resíduos sólidos pós-consumo recicláveis em todo o país.

- 2º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, na categoria Grande Empresa, em reconhecimento aos programas ou ações de responsabilidade social, em decorrência do projeto Cidadão Capaz, que também faz parte do Programa Petrobras Fome Zero.

- 3º Marketing Best de Responsabilidade Social, em função do destaque obtido na busca de soluções para as questões referentes às carências do país, em ações sociais para o seu público interno e também para as comunidades com as quais se relacionam. A Petrobras foi vencedora com os projetos Fomento ao Cooperativismo, Mova – Brasil e Rede Jovem Cidadania

- Top Social ADVB, prêmio que busca valorizar os balanços sociais que reflitam as melhores ações voltadas ao terceiro setor. Os projetos que foram premiados no Top Social ADVB 2004 - RJ foram Sonho dos Erês, Inclusão Sem Fronteiras e o Siga Bem Criança. No Top Social ADVB 2005 –RJ, saíram ganhadores os projetos Cidadão Capaz, Biblioteca Canto da Leitura, Cia. Étnica de Dança e Teatro, Cidadania através do Esporte (IBDD) e Jornadas Culturais: pelo direito à cultura e no combate à desnutrição. Já no Top Social ADVB 2005 – SP, foram premiados o Carteira Escolar Inclusiva; Centro de Capacitação Profissional (CECAP); Organização Cooperativa de Marcenaria; Projeto Cravo.

- Marketing Best Responsabilidade Social 2005 – uma das mais importantes premiações na área da RSE no Brasil, que procura incentivar e dar o devido crédito às ações de organizações que desenvolvem projetos na área social. A Petrobras alcançou este prêmio com os projetos Araçuaí: de UTI Educacional à Cidade Educativa, Molhar a Terra - Projeto Agro-Pastoril Palheiros III, Programa Rotas Recriadas - Crianças e Adolescentes Livres da Exploração Sexual, e Projeto Girassol

- A Petrobras passou a integrar o mais importante índice internacional de sustentabilidade – o Índice Dow Jones Mundial de Sustentabilidade (DJSI) –, que serve de referência para a análise dos investidores que possuem preocupações sócio-ambientais e que buscam identificar as empresas que possuem este perfil, e, hoje, faz parte de um seleto grupo de 11 empresas mundiais de petróleo e gás, estando entre as seis empresas brasileiras mais sustentáveis. Na trajetória deste acesso, dentre os critérios avaliados, a empresa mereceu destaque em relacionamento com clientes, gestão da marca, desempenho ambiental, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa. A inclusão no DJSI possibilita

a entrada em um mercado potencial de investidores de mais de US\$ 4 trilhões, e mais de US\$ 5 bilhões de investimentos baseados em empresas que compõem o grupo DJSI, segundo a ONU.

- Selo Pró-Eqüidade de Gênero 2007 (1ª Edição - 2005/2006 do Programa Pró-Eqüidade de Gênero). O Selo é um reconhecimento ao desenvolvimento de iniciativas de promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, uma marca que a Petrobras poderá usar em todas as suas produções, identificando o seu compromisso com a causa.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NO TRABALHO DE CAMPO

Conforme descrito anteriormente, a pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas e aplicação de questionários. Os dados obtidos a partir destes instrumentos foram suficientes para a compreensão das políticas e do formato do gerenciamento da RSE da Petrobras, além do alcance do que de fato está acontecendo na empresa. Importa aqui ressaltar, mais uma vez, que os dados foram levantados e analisados seguindo o norte da procura do sentido lógico das contradições, visando uma aproximação científica para o binômio formalidade X cotidiano da empresa, considerando-se sempre o possível afastamento existentes entre o discurso de cada ator social e seu relacionamento com os outros atores.

Este capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa de campo e a análise destes dados, a partir da compreensão do pesquisador acerca das respostas obtidas nas entrevistas e dos resultados do processamento matemático dos questionários. A ordem em que foram apresentadas as análises será a mesma que foi utilizada na sequência de perguntas dos questionários.

Com o objetivo de preservar os nomes das pessoas entrevistadas, assim como facilitar o processo de levantamento e análise dos resultados da investigação, foi utilizado um código, composto por letras e números, para a identificação de cada depoimento. Neste código adotado, os números representam o entrevistado, e as letras identificam a sua respectiva função, desta forma: AA = Alta administração, G = Gestor, FA = Funcionário do escritório administrativo e FC = Funcionário de campo.

6.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA PETROBRAS

As entrevistas e os questionários ofereceram informações com as quais foi possível contextualizar a forma como se manifesta a responsabilidade social na Petrobras. Nesta seção, são apresentados os dados utilizados para responder as indagações sobre a forma como a organização se posiciona diante da questão da RSE e como tal tema vem sendo incorporado pela empresa. Esta análise foi desenvolvida com as seguintes categorias: o histórico das ações de Responsabilidade social na empresa; a pressão social e o direcionamento para as questões de RSE e o paradigma da RSE na Petrobras.

É importante chamar atenção para o fato de que os questionamentos delineados foram previamente selecionados, de acordo com as linhas de estudo existentes na conceituação teórica sobre a responsabilidade social nas empresas.

6.1.1 O histórico das ações de Responsabilidade social na empresa

A análise das entrevistas permitiu a constatação de que a preocupação social, de alguma forma, sempre esteve presente na cultura da Petrobras, desde a origem da companhia. No entanto, pode-se afirmar que, a partir do final de 2001, a ação passou por um processo de sistematização. Desde esta época, a empresa vem adotando políticas e práticas gerenciais em suas atividades, objetivando que as ações de seus empreendimentos comerciais possam, de alguma maneira, contribuir para um desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a questão social. É importante citar o fato de que as falas nas entrevistas foram transcritas da mesma forma como foram obtidas, mantendo os “erros” de linguagem.

Apesar deste tratamento mais organizado dentro do planejamento estratégico só começar a acontecer a partir de 2001, fica visível pelas entrevistas dos gestores e dos funcionários, assim como no resultado do questionário, que a problemática social já era, antes disso, tratada com uma atenção especial pela Petrobras. Esta informação é muito importante, uma vez que, segundo o entendimento do modelo MRMRSN de Ashley (2003), a contextualização temporal da empresa é algo muito significativo, pois permite a análise dos processos decisórios, do entendimento do nível de moralidade da empresa e da forma como se dá o histórico de participação da entidade nas questões sociais. Além disso, possibilita

também projetar a tendência futura da empresa, a partir do reconhecimento da maneira como vêm acontecendo as suas relações com a sociedade ao longo do tempo. Dentro deste modelo, nota-se que a tendência da Petrobras é de continuar seu processo de envolvimento na melhoria da sociedade, em níveis cada dia mais elevados (ASHLEY; MACEDO SOARES, 2001, p.7; ASHLEY, 2003). Tal tendência pode ser identificada na idéia de um dos entrevistados, que afirma que “[...] a planta da RSE encontrou aqui na Petrobras, um solo já preparado para o plantio”, assim como nas entrevistas e questionários que tratam do papel social da empresa na sociedade.

Olha, eu posso afirmar que a Petrobras de alguma forma sempre esteve preocupada com as questões sociais. Mas nos últimos 15 anos, a empresa vêm se mostrando ainda mais sensível as questões desta natureza (AA2).

As mudanças que aconteceram na sociedade influenciaram muitas empresas, mas de alguma forma eu vejo que a Petrobras sempre esteve na vanguarda deste movimento social (AA1).

Olha a Petrobras sempre atuou com RSE, mas houve um crescimento vertiginoso destas práticas ao longo dos últimos 15 anos. E desde 2002 estas ações se intensificaram ainda mais. Eu diria que a planta da RSE encontrou aqui na Petrobras, um solo já preparado para o plantio (G2).

RSE é um tema antigo na Petrobras, mas que ganhou maior peso a partir da mudanças do novo Plano Estratégico 2002 – 2006. A partir desta época as ações de Responsabilidade Social ganharam um novo status passando a ser juntamente com o crescimento e rentabilidade à base de todos os planos da empresa (G3).

Eu acho que nos dias de hoje só está apta para o sucesso à empresa que estimula o espírito de solidariedade entre os seus funcionários, e destes para com a sociedade. Mas estas práticas não são novas aqui na empresa eu acho que sempre existiram. Estes valores éticos inspiraram e inspirarão sempre a Petrobras, para esta empresa ser à cada dia maior, é fazer tudo com qualidade, segurança e sem riscos ao meio ambiente, e de alguma forma contribuindo para uma melhoria social (G4).

A Petrobras sempre se mostrou atuante neste aspecto. Na realidade em função de sua característica de ser uma empresa de capital misto, ela sempre foi percebida pelas comunidades e governos estaduais e municipais, como uma parte da estrutura governamental. O que isto gera? Na realidade esta forma de perceber a empresa faz com que a procurem para solucionar problemas das comunidades, ou seja em muitos casos as pessoas buscam a Petrobras antes mesmo de buscar ajuda nos órgãos governamentais. Isto é eu faço parte de uma comunidade que tem uma dificuldade na pesca, pois bem ao invés de buscar a ajuda da prefeitura, vou buscar a Petrobras que ela dispõe de mais recursos que a prefeitura inclusive. Ou então surge um óleo em algum lugar vou chamar a Petrobras. Para estas pessoas a Petrobras faz parte do primeiro setor. E isto foi sempre assim, daí porque posso afirmar que a Petrobras sempre se envolveu em questões ambientais. A diferença foi que antes não era algo muito organizado, não da forma que é hoje. Era feita de uma forma paternalista e filantrópica, e hoje buscamos a sustentabilidade (AA3).

As falas selecionadas deixam muito claro o fato de que a RSE é uma atitude que acompanha as atividades da Petrobras desde a sua criação, estando presente em todos os setores da empresa, nos funcionários, na gerência e na alta administração, sendo constantemente ressaltada e compartilhada pelos gestores. Um dos motivos da adoção inicial da RSE e de sua continuidade reside no fato de a empresa ser de capital misto, o que gera na comunidade o sentimento de que a empresa está unicamente ligada ao governo, devendo, portanto, se envolver e se responsabilizar com as dificuldades da população. Outra razão relaciona-se ao poder de voto que a União detém nas assembléias da Petrobras, que faz com que as ações da empresa sejam direcionadas, na sua maioria, para os interesses governamentais.

A percepção de RSE como postura indispensável na empresa, observada em todos os escalões da organização pesquisada, mostra que este modo de pensar é parte integrante da cultura da Petrobras. Nas falas dos gestores – especificamente aquelas que enfatizam a forma RSE de pensar e de agir –, percebe-se que este modo de proceder, embora não seja novo, vem se perpetuando ao longo do tempo. Os dados obtidos nos questionários, representados no gráfico 01, mostram que 89% dos funcionários concordam que a Petrobras sempre esteve preocupada com o bem estar dos funcionários, enquanto somente 6% deles discordam desta opinião.

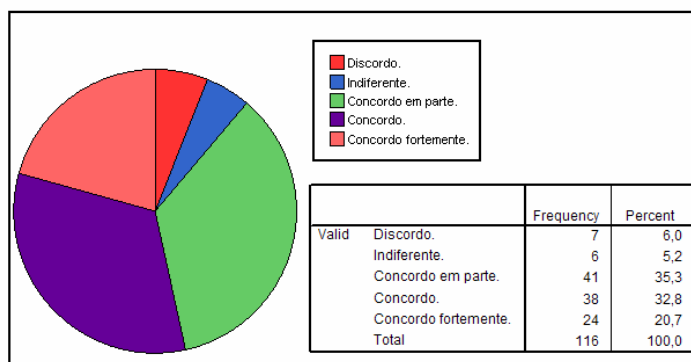


Gráfico 1 – A Petrobras sempre demonstrou uma preocupação com o bem estar dos seus funcionários

Fonte: Autor

Embora se possa perceber uma forte atuação dentro da visão de RSE da Petrobras para com seus funcionários, existe uma diferença muito grande entre o tratamento dispensados a estes em relação aos funcionários terceirizados, muito embora esses terceirizados representem cerca de 75% da força produtiva da empresa.

Tem-se a consciência de que os gestores e a alta direção de uma empresa são os elementos que, de uma forma ou de outra, acabam sendo os grandes influenciadores em todo processo formal de desenvolvimento cultural organizacional. Nas entrevistas, pode-se perceber que existe uma aceitação e um endossamento das crenças, valores e percepções ligadas a RSE que, de um ou de outro modo, se mostram inseridas e internalizadas em toda a estrutura organizacional da Petrobras. Assim, podemos considerar que, de forma geral, o conceito de RSE é um elemento fortemente disseminado na cultura da empresa.

Também é importante destacar o fato de que esta visão social percebida na cultura organizacional não é uma visão apenas formal, na medida em que – como podemos observar nas falas dos funcionários entrevistados – as ações de responsabilidade social fazem parte das ações mais rotineiras da empresa e já existiam antes mesmo do início do desenvolvimento de uma estrutura protocolar, estando, assim, presentes também no cenário informal da organização.

Hoje os gestores tentam mudar um pouco esta orientação filantrópica que sempre foram dadas as ações sociais da Petrobras. Eles buscam atuar com novos critérios, a fim de que a empresa passe a ser mais uma co-protagonista das ações sociais, de forma a ser uma empresa transformadora, buscando um desenvolvimento social que seja auto-sustentável, abandonando o caráter filantrópico das primeiras ações. Esta idéia sempre foi defendida por Martinelli (1997) e Ashley (2000), considerando um modelo de empresa-cidadã (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). O fato dos gestores possuírem o que pode ser chamado de poder formal da organização – que funciona como um catalisador da cultura organizacional, pois suas orientações acabam sendo disseminadas na estrutura empresarial – acaba favorecendo à incorporação, por parte de todos os funcionários, dos valores voltados para uma RSE mais ampla e auto-sustentável e menos filantrópica.

A Petrobras é uma excelente empresa para se trabalhar, sempre foi assim. Algumas empresas geram lucros, a Petrobras gerou sempre lucros, mas também gerou toda uma classe média em Salvador e nas cidades vizinhas, onde centenas de pessoas desenvolveram suas vidas tendo a empresa como ponto de apoio. Eu acho mesmo que a classe média politicamente consciente que existe em Salvador é fruto desta história de crescimento com responsabilidade. Por isso eu penso que não existe uma data que marque o início das ações de RSE na empresa, porque ela sempre foi responsável e correta com a sociedade (FA1).

Você lembra de um comercial de biscoitos que falava algo assim [...] tostines rende mais porque é soltinho, ou é soltinho porque rende mais ? Sobre a RSE eu poderia dizer que a Petrobras é altamente Responsável Socialmente porque seus funcionários sempre foram conscientes da importância da RSE, ou seu funcionários são conscientes da importância da RSE, porque a Petrobras sempre foi altamente

responsável socialmente falando. [...] O conceito de RSE é algo que se relaciona ao valores dos seus funcionários, e estes valores são uma consequência da cultura da empresa (FA2).

Apesar dos gestores representarem um papel importante na construção da realidade organizacional, eles não podem controlar a cultura (MORGAN ,1996.p.144). Daí a importância de se levar em conta as falas dos funcionários, que foram por este motivo destacadas, e os resultados obtidos nos questionários sobre esta questão – representados, no gráfico 01 – que mostram que 89% dos participantes da pesquisa concordam que a Petrobras sempre esteve preocupada com o bem estar dos seus empregados. Uma análise criteriosa indica que a RSE faz parte também da crença dos funcionários, estando, portanto, cristalizada na cultura da empresa pesquisada. A afirmação “Eu diria que a planta da RSE encontrou aqui, na Petrobras, um solo já preparado para o plantio” (G2), é emblemática, pois demonstra, claramente, a forte relação entre a cultura desta empresa e a Responsabilidade Social Empresarial.

6.1.2 A pressão social e o direcionamento para as questões de RSE

A alta direção e também a gerência destacaram a pressão social exercida sobre a empresa, forçando-a a assumir um maior envolvimento social e ambiental, ressaltando como a sociedade age, muitas vezes, tentando fazer com que a empresa substitua o governo. Esta mesma idéia é compartilhada por alguns autores, como Preston e Post (1975), para quem as empresas possuem uma responsabilidade pública, concebendo a RSE como uma atuação das organizações no setor público (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; SROUR, 2000).

Esta pressão social e a consequente preocupação dos gestores em responderem a ela indicam que a Petrobras percebe as ações no campo da RSE como uma espécie de estratégia empresarial importante, na medida em que atende as demandas e anseios da sociedade, ajudando na perpetuação e no sucesso da organização. No entanto que coincide com a visão de Austin, de que a função da empresa é gerar parcerias e alianças e não substituir o governo. (AUSTIN, 2001). Para a cúpula da administração, “uma empresa não pode tomar o lugar do governo. Entretanto, é muito importante que as empresas participem de projetos sociais juntamente com instituições neutras (sem fins lucrativos)” (AA2).

Vamos agora verificar o gráfico 2:

Opções	Percentual
Indiferente.	0,86
Concordo em parte.	19,83
Concordo.	49,14
Concordo fortemente.	29,31
Total	99,14

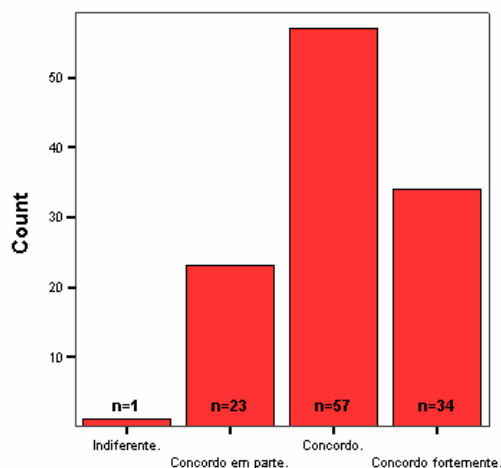


Gráfico 2 – As comunidades beneficiadas com os projetos sociais possuem uma participação ativa nesses

Fonte: Autor

Está evidente o fato de que a Petrobras identifica claramente as pressões externas, oriundas da sociedade. Mas também fica evidente que, na realidade, a empresa sempre atuou com responsabilidade. Na atualidade, se pode perceber que os indicadores econômicos e financeiros não representam a única forma de avaliar uma empresa, a excelência de uma organização também é uma consequência da forma como esta se relaciona com os seus diferentes interlocutores, com o meio ambiente, etc. (*stakeholders*) (DUARTE; DIAS, 1986 e ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). Conforme comentado por Ashley, a direção da empresa deve compreender que as ações no campo social auxiliam no processo de legitimação dela frente à sociedade, pois, caso contrário, a organização corre risco de fracasso (ASHLEY, 2003).

Pode-se apreender das falas da alta direção e dos gestores a percepção de que atender, de algum modo, às demandas da sociedade é atitude urgente: é fundamental que sejam dadas respostas a estes anseios sociais, sob pena de comprometer o sucesso da empresa.

Segundo Johnson (1971), nos dias de hoje, se pode perceber uma forte cobrança por parte da sociedade, que acredita que as empresas com alta lucratividade devem assumir uma

postura social responsável, levando a empresa a adotar atitudes sociais para atender os diversos grupos de interesse com os quais se relacionam. Esta forma de agir e perceber os fatos vem sendo enfaticamente destacada por vários pesquisadores do tema (CARROLL, 1999; ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; SROUR, 2000).

A discussão de RSE, muitas vezes, orienta o crescimento das ações neste campo como sendo uma resposta a uma crescente exigência da sociedade. Os novos modelos emergentes estariam alterando o formato das relações da empresa com os seus diversos grupos de interesse. Pode-se identificar uma fase de mudanças de paradigmas, em que as responsabilidades das empresas deixam de ser somente as direcionadas para os aspectos financeiros e econômicos e passam a envolver outros aspectos.

A mudança de paradigmas coloca as empresas, cada vez mais, no caminho da atuação no campo social, levando-as a assumir uma postura que os gestores definiram como sendo uma resposta às pressões da sociedade, algo que surge nas empresas porque “a sociedade já cobra nos dias de hoje uma maior responsabilidade social por parte das empresas, sendo que esta cobrança será ainda maior em um futuro não muito distante”. Desta forma, as empresas devem avocar um modelo mais participativo na sociedade. Este conceito apresenta uma estreita relação com a opinião de Kang (1995), para quem a RSE é uma opção estratégica importante para a empresa, pois gera, na sociedade, uma percepção de confiança que acaba criando um alto nível de competitividade, refletindo um crescimento da lucratividade da empresa (ASHLEY, COUTINHO; TOMEI, 2000; KANG, 1995).

6.1.3 O paradigma da RSE na Petrobras

A Petrobras classifica a atuação no campo da RSE como uma estratégia presente em sua missão, visão e valores, mas é possível encontrar outros entendimentos. Nas falas dos indivíduos que responderam a pesquisa foram detectadas diferentes opiniões sobre os novos paradigmas sociais:

Nossa empresa tem buscado estar sempre em sintonia com a realidade atual, em muitos casos inclusive nós estamos na frente. Por exemplo, estamos fazendo pesquisas para verificar se de algum modo a atividade de perfuração de poços pode vir a prejudicar os lençóis de água. Isto não é cobrado pelo órgão ambiental, na realidade nós estamos trabalhando na frente. Antecipando as regulamentações e as

necessidades ambientais. Eu posso dizer que o conceito de RSE é algo que nós conseguimos vestir como uma luva, superando as regulamentações da sociedade organizada no Brasil (G3).

Nós temos várias obrigações sociais, mas existem também algumas responsabilidades que são decorrentes exclusivamente do fato de sermos uma empresa de capital misto, temos alguns atributos que se referem com a fiscalização dos nossos fornecedores, verificando se estes estão cumprindo com a legislação trabalhista, com tudo em dia com a receita federal, INPS entre outras (G1).

A empresa esta sempre recebendo algum prêmio sobre responsabilidade social, eu me lembro muito bem do Marketing Best Responsabilidade Social 2005, que é um dos reconhecimentos mais importantes no campo da responsabilidade social no Brasil (FC1).

A empresa vem crescendo em atitudes de RSE ao longo dos últimos 15 anos, e um dos pontos que mais progrediu foi à segurança. Há muito tempo a empresa vêm praticando uma política de valorização da vida, onde a segurança é um fator que define e delimita as suas ações (AA2).

Nossa preocupação vai além do simples cumprimento das legislação, em nossas ações em outros países por exemplo, nós iremos agir da forma mais rigorosa mesmo que as leis locais sejam mais brandas, se a regulamentação brasileira for mais rigorosa que a existente no país, será a brasileira que iremos seguir, porém se a legislação do país onde estamos atuando for mais rigorosa, é obvio que é esta que seguiremos, ou seja a Petrobras sempre opta pela regulamentação mais rigorosa (G4).

A empresa tem padrões mundiais, ela segue estes padrões em qualquer lugar do mundo, independente das exigências governamentais e da legislação existente. [...] A RSE é um conjunto de coisas, são os salários justos, a empregabilidade dos funcionários, o respeito ao meio ambiente, as condições de seguras para os trabalhos, os rendimentos para os acionistas, enfim é tudo isto junto. Por isso acho que gerenciar é um grande desafio, pois muitas vezes quando você procura atender um grupo, muitas vezes esta deixando atender outros. O grande desafio do gerente é ter bom senso para atender a necessidade de todos os envolvidos (AA1).

Existe, hoje, uma visão mais ampla do que é a RSE, na medida em que, de um lado, se tem toda a sociedade que cobra das empresas uma nova fórmula de atuar, e, do outro, se encontram as empresas que objetivam a sua perenidade e buscam o sucesso em um mercado globalizado e competitivo.

Agindo neste sentido, considerando, ao mesmo tempo, as exigências da sociedade e os objetivos de perenidade e bons resultados, a empresa procura obter e manter uma boa imagem frente ao mercado, montando, em torno de si, uma estrutura de apoio (BORGES, 2001). Neste caminho de valorização da imagem, pautado na ética e na transparência empresarial, a adoção, por parte da organização, de procedimentos e ações de responsabilidade social torna-se indispensável, uma vez que a sociedade vê, de forma positiva, as empresas que atuam, com consciência, em todos os problemas sociais da atualidade. Assim, as organizações devem agir como elementos pró-ativos na construção de uma sociedade mais justa e com menos

problemas, compartilhando as soluções com os stakeholders, pois, caso contrário, como afirmam Tapscott e Ticoll, estariam colocando em risco sua credibilidade, sustentabilidade, e legitimidade (TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

Nas entrevistas, podemos identificar diferentes atitudes da Petrobras que denotam uma postura e uma atitude que se inserem no novo paradigma de RSE. Pode-se perceber, então, que, junto com as políticas sociais responsáveis, existe um grande conjunto de práticas gerenciais e funcionais, que se somam para a formação de uma identidade social na empresa.

A Petrobras sempre procurou conduzir-se nos negócios, buscando parcerias, adotando uma atitude co-responsável no caminho de desenvolvimento social. A empresa procura ouvir os interesses das diferentes partes, com o qual se relaciona. Buscando de algum modo refletir no seu planejamento estratégico às demandas dos envolvidos. Isso é responsabilidade e ética, é estar em sintonia com os novos valores. Nossos funcionários praticam a RSE no seu dia-a-dia (FC4).

Olha, para mim não existe empresa melhor, ela paga bons salários, oferece todo tipo de treinamento, possuem um grande respeito para com as diferenças de sexo, respeitam as diferenças de cor, empregam deficientes. Com isso da uma clara resposta de que respeita toda a diversidade que possa existir em um grupamento social. Eu percebo que muitas vezes a empresa atua indo até além da exigências legais (FC1).

A Petrobras tem um trabalho muito sério sobre a igualdade dos gêneros. Existe no site da empresa uma pesquisa, que traz a visão dos funcionários, na pesquisa pode-se ver que existe um objetivo por parte da Petrobras de que o empregado tenha uma vida harmonizada em todos os seus segmentos, amostra também que de modo geral os empregados estão satisfeitos com os salários, e com o plano de carreira da empresa (FC2).

Participamos de diversos programas sociais, como o projeto para o desenvolvimento sustentável em assentamentos de reforma agrária no sul do estado; o Espaço do Adolescer em Paulo Afonso; Programa de Formação para Trabalhadores da Economia Social e Solidária; projetos para o desenvolvimento social, econômico e ambiental das comunidades pesqueiras do município de Salinas; o projeto Jovens de Mãos Dadas com o Futuro, para o desenvolvimento das comunidades assistidas; projeto Mãos que trabalham, que busca a melhoria da qualidade de vida das mulheres da região de Feira e Sisal; Projeto Aprender e Fazer para Ser, voltada para o ensino; e o Projeto de Combate a Desnutrição Infantil, para a cooperação e o Desenvolvimento de moradias. Estes projetos buscam atender a diferentes públicos alvo, que representam uma diversificada parcela da sociedade (G3).

A Petrobras busca orientar todas as ações dentro do ponto de vista da responsabilidade social, com total transparência para com os públicos externos e internos. Por exemplo nosso papel é reciclado, a empresa não faz uso de nenhuma prática escusa. Para você ter uma idéia de como a empresa orienta as ações de sua gerência, vou dar um exemplo. Recentemente eu chamei o representante de uma das empresas que oferecem serviços para a Petrobras, o motivo foi alguns erros na fatura. Pois bem o que aconteceu foi que as faturas estavam erradas, os valores cobrados foram inferiores ao que deveria ser cobrado, isto mesmo a empresa foi chamada para corrigir a fatura e com isto a Petrobras desembolsaria mais do que tinha pagado inicialmente. A empresa não quer nada que seja fora dos contratos existentes, se existe um contrato este deve ser respeitado independentemente de qualquer coisa (G1).

Não queremos atuar no campo do assistencialismo, que não é o foco da Petrobras, a empresa busca hoje um posicionamento como co-responsável pelos projetos. A idéia é entrar em um projeto auxiliar durante um período e depois sair de modo que o projeto social possa continuar existindo mesmo após este afastamento (AA5).

Algumas dessas ações que expressam o novo paradigma podem se encontradas na ética e são vistas nos discursos de diferentes entrevistados. De acordo com eles, “a empresa não faz uso de nenhuma prática escusa” (G1); há diversidade na contratação de pessoal, “bons salários, [...] um grande respeito para com as diferenças de sexo, respeitam as diferenças de cor, empregam deficientes. [...] respeita toda a diversidade que possa existir” (FC1). Também se notam preocupações ambientais – tem “projeto para o desenvolvimento sustentável”(G3) – e reciclagem de materiais – “nosso papel é reciclado”(G1). Existe um grande respeito para com os fornecedores – “se existe um contrato este deve ser respeitado independentemente de qualquer coisa”–, clareza e sinceridade na comunicação com a população – “com total transparência para com os públicos externos e internos”(G1) e política social que ultrapassa as imposições da legislação – “muitas vezes a empresa atua indo até além da exigências legais” (FC1). Estas ações são contempladas nas políticas da Petrobras, indicando o forte comprometimento com os diferentes *stakeholders*.

Também nas falas dos funcionários se pode perceber que a Petrobras busca um papel social maior que a simples filantropia: os seus programas sociais e as premiações obtidas com o desenvolvimento de diversos projetos reforçam a idéia de que as ações sociais desta empresa caracteriza o que Wood (1991) definiu como sendo um desempenho social corporativo (ASHLEY, 2003).

6.2 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS

Nesta seção, tomando como base os dados levantados a partir das entrevistas realizadas e questionários aplicados junto aos gerentes e funcionários, se buscou o conhecimento sobre a forma como os participantes da pesquisa compreendem a responsabilidade social da Petrobras. Esta análise responde a alguns dos objetivos da pesquisa, oferecendo o entendimento sobre o papel social da empresa, identificando os grupos de interesse para os quais a empresa deve ser socialmente responsável, avaliando qual tem

sido a participação dos funcionários nos programas sociais da empresa e analisando a percepção quanto aos objetivos da empresa e a sua atuação na sociedade.

6.2.1 A transparência e a comunicação para com os funcionários acerca da atuação social da empresa

Neste item, as entrevistas e os questionários envolveram tão somente os funcionários de campo e do escritório da Petrobras. Tem-se como objetivo tanto analisar o quanto estes empregados conhecem sobre os programas sociais em que a empresa atua, quanto se verificar o reconhecimento destes acerca da existência e o papel da gerência de RSE.

Nas falas destacadas, obtidas durante a realização das entrevistas, percebemos que os funcionários possuem conhecimento dos projetos sociais da empresa, obtendo informações a partir dos jornais e site da própria empresa.

A empresa divulga às vezes, mas eu não sei exatamente. Tem trabalhos na área da educação, tem na área de saúde, tem alguns projetos voltados para as comunidades, mas eu não sei direito onde a Petrobras está atuando, sei também de algumas premiações, pois aparecem os informes no site da empresa, mas acho que a divulgação que é feita não é suficiente (FA2).

Existem diversos projetos aonde a Petrobras vêm atuando, normalmente são conduzidos em parceria com ONGs. Alguns são noticiados nos jornais da empresa, Nós temos o jornal de notícias da UN-BA, o jornal de notícias EDIBA, e o jornal E&P. Nestes jornais são noticiadas algumas das ações da Petrobras no campo da Responsabilidade social. O site da empresa também faz a divulgação dos projetos. Eu creio porém que não são todas as ações desenvolvidas pela empresa que são noticiadas no jornal (FC2).

Sei que existe uma área da empresa que cuida da RSE, mas não sei quem são as pessoas e nem que trabalhos elas estão desenvolvendo. Tem algo no nosso site, mas eu acho que é pouca informação (FC3).

Os gráficos 3 e 4 mostram os dados obtidos acerca do conhecimento dos funcionários de campo e do escritório sobre as ações e programas sociais implantados pela Petrobras.

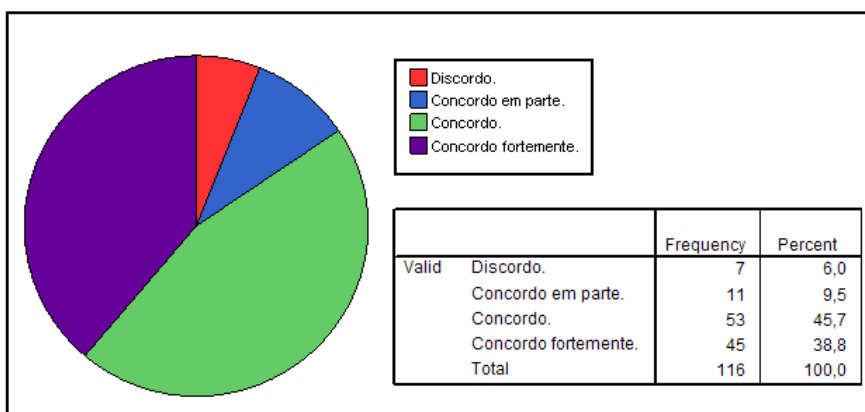


Gráfico 3 – A Petrobras sempre informa os seus funcionários sobre as ações sociais que estão sendo implementadas.

Fonte: Autor

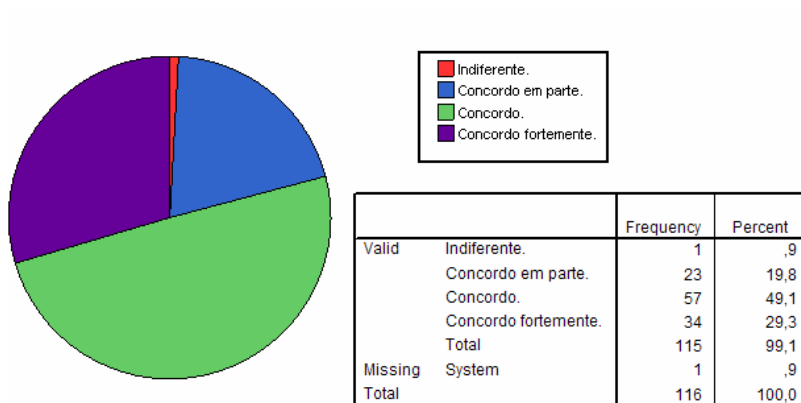


Gráfico 4 – Os projetos sociais que recebem o apoio da Petrobras são desenvolvidos com a participação ativa das comunidades beneficiadas, e da sociedade.

Fonte: Autor

Estes gráficos revelam claramente, assim como os depoimentos, que – para a os funcionários que responderam aos questionários – é grande o conhecimento dos programas sociais que são implantados pela Petrobras. Segundo o gráfico 3, cerca de 94% dos funcionários afirmam ter idéia sobre os programas sociais da empresa. E, conforme o Gráfico 4, aproximadamente 98% dos funcionários concordam que os projetos sociais são desenvolvidos com a participação das comunidades envolvidas.

Nas entrevistas fica claro, na fala de alguns dos funcionários, a idéia de que a empresa utiliza diferentes formatos para divulgar suas ações no campo social, indo desde jornais

internos até o site da empresa. Analisando de forma reflexiva esta idéia, consideramos ser de extrema importância levantar um aspecto que, a nosso ver, merece ser questionado: Será que os conhecimentos dos projetos advindos tão somente através de jornais e do site, meios de comunicação, não se configura em um sinal claro de distanciamento destes funcionários para com os projetos que estão sendo trabalhados pela empresa. Se houvesse uma maior participação e conhecimento por parte dos funcionários dos projetos que envolvem voluntariado as informações seriam divulgadas também na pelo método oral, ou em murais de aviso, e isto não foi percebido em nenhum momento.

Alguns participantes da pesquisa disseram não ter conhecimento do que vinha sendo realizado, como na seguinte fala: “eu não sei direito onde a Petrobras esta atuando” (FA2). Mas estas dúvidas representam apenas 6% dos funcionários, segundo o questionário.

Um outro aspecto que foi questionado foi se os funcionários conheciam a relação da Petrobras com o instituto Ethos. Os resultados encontrados estão registrados no gráfico 5.

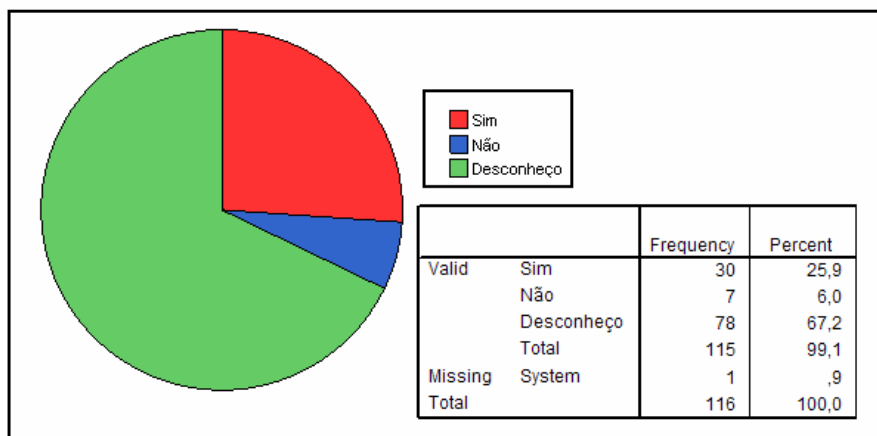


Gráfico 5 – Sua empresa é associada ao Instituto Ethos?

Fonte: Autor

De acordo com os dados levantados no gráfico 5, observa-se que apenas 25% dos funcionários admitiram ter ciência desta parceria. Tal informação, também obtida em alguns discursos nas entrevistas realizadas, denota um desconhecimento sobre as organizações que atuam no campo da Responsabilidade Social.

Eu sei que na empresa existe uma área específica responsável pela gestão de RSE, mas não sei responder a esta pergunta que foi feita, se a empresa é associada ao Instituto Ethos, eu até sou um cara interessado, leio as publicações da empresa, olho

os murais, mas não me lembro de ter ouvido falar algo sobre este instituto Ethos e a Petrobras. (FC4)

O gráfico 6 informa acerca do conhecimento dos funcionários sobre os prêmios e certificados de RSE ganhos pela Petrobras. A sua leitura nos indica que cerca de 91% dos funcionários que responderam ao questionário sabem sobre os prêmios e certificados recebidos pela Petrobras por sua atuação no campo da RSE.

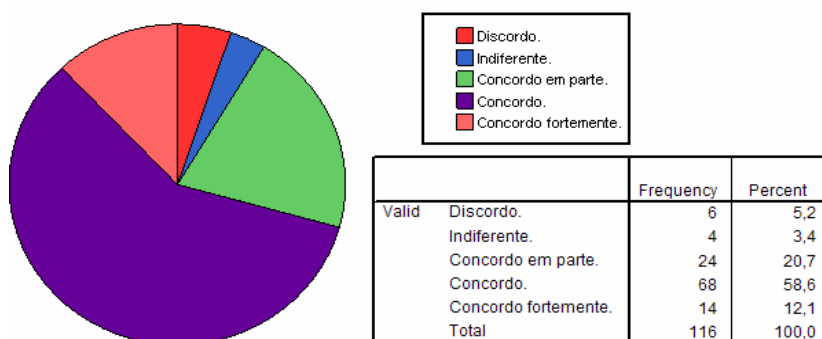


Gráfico 6 – Sua empresa mantém os funcionários informados sobre os prêmios e os certificados de responsabilidade social recebidos?

Fonte: Autor

O gráfico 7 traz informações relativas sobre o conhecimento, por parte dos funcionários da empresa, sobre a gerência de Responsabilidade Social Empresarial. Os números revelam que aproximadamente 92,2% dos funcionários têm idéia da existência e do papel da gerência de RSE. Esta afirmativa também pode ser encontrada nas falas: “a Petrobras sempre se interessou por essa parte social. Tem um setor próprio cuja preocupação é o gerenciamento das ações de responsabilidade social praticadas” (AA2).

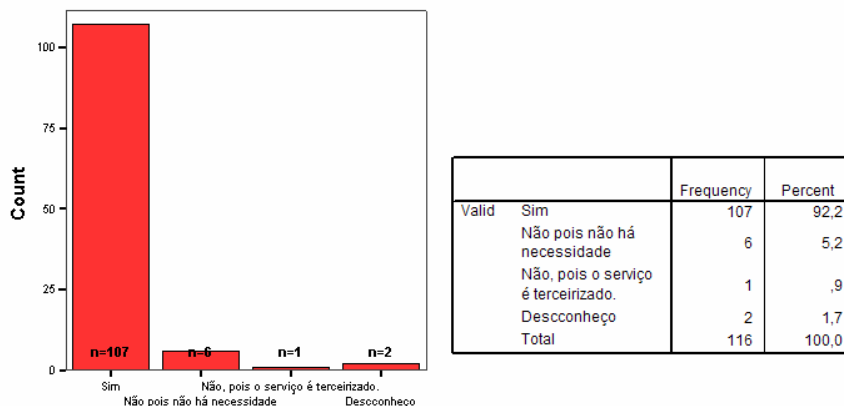


Gráfico 7 – Existe algum departamento especificamente responsável pela gestão responsabilidade social?

Fonte: Autor|

6.2.2 O pensamento dos funcionários e dos gestores acerca da Responsabilidade Social Empresarial

Esta parte do trabalho contém uma análise sobre a percepção dos gestores e funcionários acerca da forma como a Petrobras vem atuando na área de Responsabilidade Social Empresarial. Além de tentar entender o papel social da Petrobras, tem-se como objetivo também descobrir quais são os públicos, em termos de RSE, com os quais a empresa se preocupa e atua, qual é o nível de participação dos funcionários nos programas sociais e também qual é a percepção dos funcionários quanto aos propósitos da empresa e a sua atuação na área de RSE. Esta meta foi alcançada recorrendo-se às entrevistas e aos questionários aplicados desta vez junto à alta-direção, aos gestores e funcionários.

Vejo a empresa como um exemplo de ética e responsabilidade, os valores aqui vividos são reforçados e de alguma forma o que se vive aqui dentro da companhia é levado para a vida particular, o que acontece é que estes valores acabam se multiplicando. Os valores que estão aflorando na sociedade encontrassem eco nos princípios norteadores da Petrobras, e se expandissem e acabassem influenciando outras pessoas, reforçando estes novos valores sociais, daí que se pode comentar sobre o poder mobilizador de uma empresa. Além das famílias dos funcionários existem também as outras empresas com os quais mantemos relações comerciais. Existe também o poder econômico e financeiro das empresas. Ou seja as empresas hoje em muitos casos são mais poderosas do que muitos países (G1).

Atualmente as empresas se sentem obrigadas a agir dentro de um novo paradigma, e dentro deste novo cenário elas devem atuar socialmente, ou seja, elas devem fornecer auxílio para a melhoria social. Tem muito a ver com a lacuna deixada pelo governo, que deve ser preenchida de alguma forma. Daí à sociedade passou a cobrar das empresas esta participação ativa para alcançar um bem comum, não basta gerar empregos pagar impostos, as devem desenvolver uma política de RSE (G4).

A empresa tem um importante papel social a desempenhar, deve promover o bem-estar social, preservar o meio ambiente, e fazer o trabalho de casa tratando seus funcionários da melhor forma possível, com bons salários, condições seguras de trabalho e benefícios (FA4).

Eu acho que fazer com que o funcionário viva bem faz parte das Responsabilidades Sociais da Petrobras (FA2).

Uma empresa grande como a Petrobras, tem que dar exemplo, deve preocupar-se com o bem estar dos funcionários, da comunidade ao seu redor da empresa, deve exercer um importante papel na questão social, ajudando aos necessitados (FA3).

A empresa tem um papel fundamental no que diz respeito à conscientização dos seus funcionários e da sociedade de modo geral. Acredito que a Petrobras deve contribuir participando de todo tipo de programas sociais, pois eles são importantes para a melhoria das condições de vida de uma parcela da população que de uma forma ou de outra é de responsabilidade da empresa. As ações de RSE devêm ser conduzidas em uma parceria do qual a empresa participe juntamente com as organizações civis e o governo, para se alcançar um bem comum. Ela também deve preservar o meio ambiente, e oferecendo uma boa qualidade de vida para seus funcionários (FA1).

Acho que esta questão de ensino deveria ser mais trabalhada na empresa, pois não vejo um estímulo para que os funcionários estudem. O que acontece é que se um funcionário entre na empresa como nível médio, não adianta nada para ele vir a fazer uma faculdade, pois ele não poderá mudar de classificação a não ser que faça um novo concurso e passe. Imagine eu trabalho como técnico no setor de produção, e mesmo que faça faculdade e me forme como engenheiro eu não posso mudar para esta função, então de que adianta estudar. Penso que deveria existir algum outro mecanismo que permitisse estas mudanças, pois na realidade isto é algo comum em outras empresas, mas na nossa não pode. Dai fica o pensamento, de que para que eu vou estudar se não poderei crescer na empresa em função do meu desenvolvimento (FC2).

Partindo-se dos depoimentos tomados, pode-se inferir que, de modo geral, todos percebem a Petrobras como sendo uma empresa que exerce um importante papel na sociedade, em função das responsabilidades que derivam da sua importância no mercado, da necessidade de resposta às demandas sociais, etc.

A direção enfatizou a participação social da empresa, auxiliando as comunidades externas, resolvendo problemas que, de alguma forma, geram um grande impacto para a sociedade como um todo. Para os funcionários, a Petrobras tem um importante papel como transformadora da sociedade na qual se encontra inserida, e com a qual se relaciona de diferentes formas, com diferentes grupos – os seus *stakeholders* – para os quais a empresa deve dedicar atenção. Tal entendimento se contrapõe à idéia de Davis (1966) que, em sua lei de ferro, atribuía aos homens de negócios uma responsabilidade diretamente proporcional ao seu poder. Na opinião de Johnson (1971), as empresas deveriam desenvolver uma boa relação com seus acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e comunidades, para que esta boa relação resulte em um aumento dos lucros (CARROLL, 1999).

Uma empresa não pode tomar o lugar do governo. Entretanto, é muito importante que as empresas participem de instituições sem fins lucrativos [...] A forma de ajudar é vasta, as empresas atuam no aspecto social quando registram os empregados, pagam impostos, cobram dos seus fornecedores atitudes éticas, etc. (AA2).

As cobranças da sociedade são cada dia maiores, alcançando níveis que causam preocupações para a empresa. Isto porque a Petrobras chegou a um momento de sua história onde internamente a alta direção começou a questionar seu papel frente a questões sociais, isto porque as cobranças sempre demandam respostas. O grande problema é que estas respostas não podem ser mais paternalistas. A direção está buscando desenvolver a participação em ações sociais, na condição de fomentadora, ou seja, as ações sociais devem se relacionar com projetos onde estejam envolvidas as comunidades, e que sejam projetos auto-sustentáveis. A empresa não pode se colocar em situação de substituta para os órgãos de governo. É importante ser vista como empresa participativa sim, pois isto garante uma empatia com o público, mas todas as ações devem buscar auxiliar na busca de solução para os problemas sociais. Importante também é re-educar a população para que entendam melhor como deve ser a participação da Petrobras nas ações sociais, não mais paternalista, mas sim uma empresa que tem a RSE fortemente marcada em suas características (AA3).

Responsabilidade social para mim é tudo, é pensar e zelar pelo lucro que é a base da existência de uma empresa, é o cuidado com a legislação respeitando sempre as leis, são as atitudes pautadas em princípios éticos e morais, e as ações sociais em resposta às expectativas geradas junto à sociedade (G1).

Um ponto que merece atenção, pela sua extrema importância para o entendimento da RSE dentro da Petrobras, é a apreensão de que para uma parte dos funcionários o papel social da empresa é muito grande, devendo, inclusive, ter o obrigação de, em muitas situações, substituir o governo, realizando atividades que, tradicionalmente, deveriam ser desempenhadas exclusivamente pelo Estado. aqui deveria ter uma fala mostrando isso Na realidade, esta visão dos funcionários não é nova. Segundo se pode deduzir das entrevistas, o exercício de ações sociais na Petrobras é ocorrência antiga, uma vez que, desde o início dos seus trabalhos, esta organização empresarial se mostra comprometida com as questões sociais.

São inúmeros os discursos que comentam o quanto a comunidade reclama da Petrobras uma presença como substituta do governo, atuando onde este deveria atuar. Fica claro, no entanto, que a pretensão da Petrobras é, exatamente, modificar esta visão da sociedade, através de diferentes estratégias que visam a atingir seus diferentes públicos.

A fim de construir uma mentalidade mais crítica acerca da função social da empresa nos seus diferentes públicos, a direção desta organização, vem, pelo lado do público interno, procurando ampliar o envolvimento, a participação e o entendimento dos seus funcionários e terceirizados, aumentando a atuação destes sobre as questões sociais. Por outro lado, a empresa busca fornecer, para o público externo, um caminho diametralmente oposto, pois para a alta direção não cabe mais a empresa atuar dentro do campo filantrópico da RSE que

sempre foi sua forma de se relacionar com este público, em função de uma estratégia de mercado a Petrobras busca reduzir as ações sociais assistencialista, assim como não deseja mais que a sua imagem seja confundida com a do governo. Atualmente a Petrobras vem tentando implementar projetos que ao invés de serem ajudas superficiais e assistencialistas, buscam isto sim educar a população, capacitando as pessoas da comunidade para que trabalhem melhor e possam dar conta de se manter mesmo após a Petrobras se afastar do acompanhamento dos projetos.

Também através destas mesmas falas, se pode levantar a idéia de que a RSE, na Petrobras, ainda apresenta diferentes conceituações. Para alguns funcionários, como o FA4, “a empresa tem um importante papel social a desempenhar, deve promover o bem-estar social”(FA4), mostrando que, neste caso, a RSE é entendida como uma obrigação da empresa para com a sociedade. Já para outros funcionários, as ações de RSE são como ações comunitárias, como podemos perceber na afirmação do entrevistado FA1, que diz que “as ações de RSE devem ser conduzidas em uma parceria, na qual a empresa participe, juntamente com as organizações civis e o governo, para se alcançar um bem comum. Por fim, alguns determinados empregados entrevistados acham que responsabilidade social, destacando as palavras de G1, [...] é pensar e zelar pelo lucro que é a base da existência de uma empresa, é o cuidado com a legislação respeitando sempre as leis, são as atitudes pautadas em princípios éticos e morais, e as ações sociais em resposta as expectativas geradas junto à sociedade. A opinião de G1 e dos outros que pensam como ele lembra muito o conceito da Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (CARROLL, 1979, p. 500).

No entanto, a maioria dos funcionários acha que a atuação da empresa no campo social deve ser definida em função das atividades desenvolvidas pela empresa e a escala de importância de cada um dos *stakeholder*. Esta idéia encontra eco nos artigos de diversos estudiosos, como Svedsen (1998), Winter e Steger (1998), Plender (1997), Wood e Boatright (1991), Guedes (2000) e McWilliams e Siegel (2001), que afirmam que este processo de seleção depende fundamentalmente da força e importância de cada um dos *stakeholders* – em relação às metas estratégicas da empresa – e entendem que a grande dificuldade da atuação social de uma organização é classificar os *stakeholders* por ordem de merecimento (CARROLL, 1979, 1999; BORGER, 2001; COSTA, 2002; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; MELO NETO E FRÓES, 2005; TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

A percepção final é a de que, dentro da empresa pesquisada, os funcionários têm diferentes noções para as ações de responsabilidade social. A coexistência de concepções tão diversas está muito em concordância com a situação atual da RSE na grande maioria das corporações, uma vez que, em função do conceito estar ainda em formação, são ainda muito diferentes as interpretações deste campo do conhecimento.

Desta forma, é possível concluir que a Petrobras busca incrementar suas ações sociais dentro do modelo proposto por Wood (1991), mas sem nunca perder de vista a perspectiva de que a base para a sustentação e a sobrevivência da empresa é a responsabilidade econômica, conforme conceituava Carroll (CARROLL, 1979; ASHLEY, 2003).

6.2.3 Grupos de interesse da empresa

Este item foi analisado também a partir do estudo das entrevistas e dos questionários. Foi definido para a pesquisa um total de oito *stakeholders*, entre eles os acionistas, fornecedores, comunidade/sociedade, governo, empregados e seus familiares, clientes/consumidores, meio-ambiente, concorrentes. É importante ressaltar que nesta questão não foi limitada a resposta a uma escolha única, desta forma várias pessoas que responderam ao questionário e às entrevistas se referiram, em média, a cinco *stakeholders* como público de responsabilidade da empresa. Em vista disto para as 116 pessoas que foi aplicado o questionário para esta questão em particular se resultou em cerca de 513 respostas.

Pode-se observar pelas entrevistas que, de modo geral, todos os gestores percebem a si mesmos, suas famílias e a comunidade onde estão inseridos, como o principal foco a ser atendido nas ações e programas de RSE da Petrobras.

A responsabilidade abrange vários segmentos, primeiramente devemos ter uma responsabilidade social para com os nossos funcionários e as famílias destes, além disto, devemos zelar também pela segurança dos nossos empregados e também dos empregados terceirizados, assim como os de outras empresas que nos prestam serviço. Afinal de contas de um jeito ou de outro tanto os empregados diretos quanto os indiretos são nossos parceiros e merecem toda a nossa atenção e cuidado. Temos o cuidado também estamos trabalhando, e as diversas comunidades existentes nos estados onde atuamos. Na realidade nossa responsabilidade é muito ampla, e de alguma forma atinge toda a sociedade brasileira. Basta ver que se acontece alguma identificação de vazamento de óleo, logo nos acionam, e nós vamos independentemente de ser nosso ou não, temos a experiência neste tipo de situação e nos achamos no dever moral de ajudar nesta hora (AA1).

Quanto às falas dos funcionários, dois caminhos podem ser inferidos para as ações de RSE: um seria para funcionários, familiares e comunidades, e o outro caminho seria para as ações junto a outros países, visando a uma valorização da imagem internacional da empresa.

A Petrobras tem um importante papel dentro da sociedade, em função disto ela deve se responsabilizar por diferentes grupos, em primeiro lugar pelos funcionários, ela deve garantir a segurança, as horas de repouso, o salário condizente com o mercado, e condições físicas e mentais, para que o funcionário se sinta bem. No caso da Petrobras este cuidado para com os funcionários sempre foi percebido (FA4).

Vejo a Petrobras se preocupando com sua imagem nacional e internacional, afinal é uma empresa que atua em vários países. Logo é muito importante que a empresa tenha uma imagem bem aceita pelo público. Dai o porquê dos projetos que a Petrobras já desenvolveu na Colômbia, e os projetos milionários na Bolívia (FC1).

A empresa busca assistir a todos o quanto ela pode, auxiliar os seus funcionários e seus familiares, as comunidade carentes, fornecedores com contratos justos, distribuidores, funcionários e seus familiares, enfim vejo a Petrobras como uma grande provedora de auxílio (FA3).

Os dados obtidos nos questionários acerca da questão da Existência de uma preocupação por parte da Petrobras para as questões ambientais, representados no gráfico 8, mostram que a grande maioria, de aproximadamente 99,1% dos funcionários, percebem o meio ambiente como sendo uma das preocupações da empresa no campo da RSE.

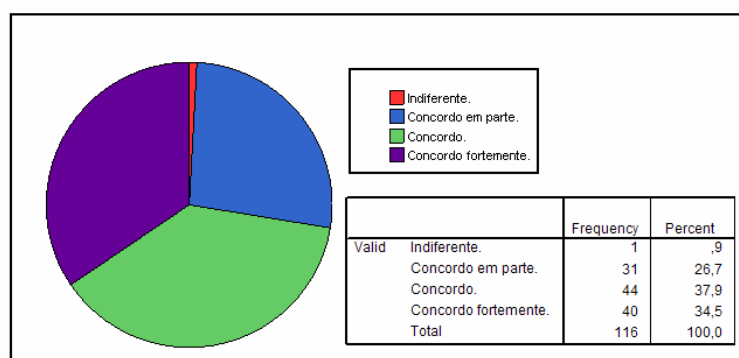


Gráfico 8 – A Petrobras se preocupa com o meio ambiente

Fonte: Autor

Os dados obtidos nos questionários acerca da questão dos segmentos a serem atendidos pela RSE, representados no gráfico 9, mostram que uma pequena maioria, de aproximadamente 17,7% dos funcionários, percebem a comunidade local e a sociedade externa como sendo os grupos que a empresa demonstra ter maior responsabilidade social.

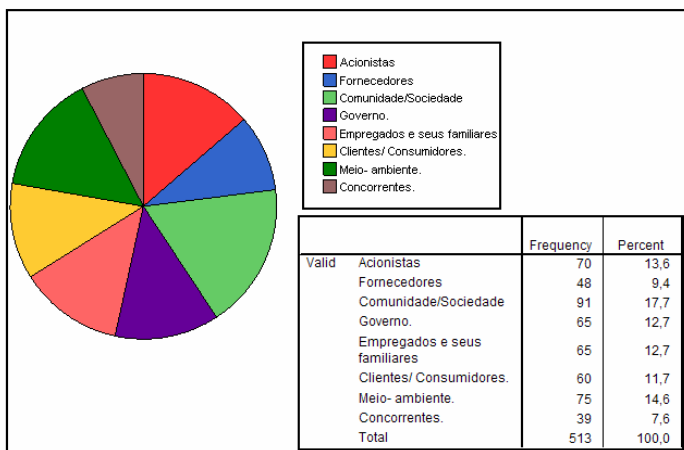


Gráfico 9 – Com quais grupos de interesse a Petrobras demonstra maior RSE?

Fonte: Autor

O gráfico 10 indica que cerca de 30,2% dos funcionários acreditam que a empresa deve aprimorar ainda mais o tratamento para com seus funcionários e familiares destes.

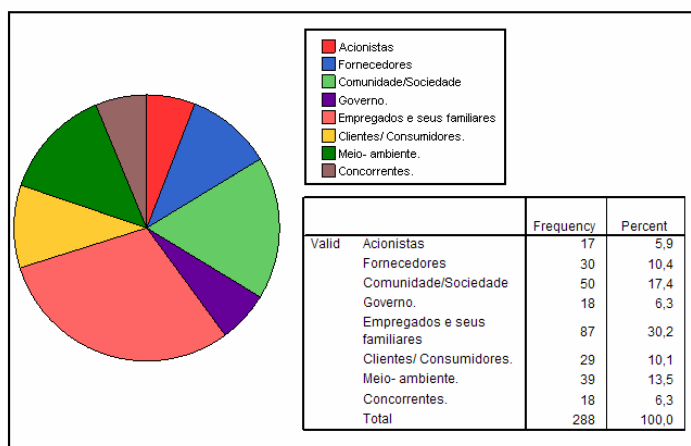


Gráfico 10 – A empresa deve melhorar seu comportamento junto ao seguinte grupo

Fonte: Autor

Esta percepção de que o tratamento destinado aos funcionários não é a mais adequada pode estar relacionada com as mudanças que ocorreram nos últimos anos na empresa, quando a obtenção das promoções passou por mudanças de critérios, sendo concedidas agora por mérito, não sendo mais baseadas pelo período de serviço na casa. Na época em que o critério adotado era basicamente por tempo de trabalho, uma promoção para mudança de nível poderia ser dada ao funcionário, a qualquer momento, em função da análise de seu merecimento, mas, após completar dois anos sem promoção, esta era dada de forma compulsória, independente do fato do funcionário ter atendido ou não as expectativas da sua

gerência. O fim deste modelo e a substituição por um modelo baseado no mérito ainda provoca muita insatisfação junto aos funcionários mais antigos.

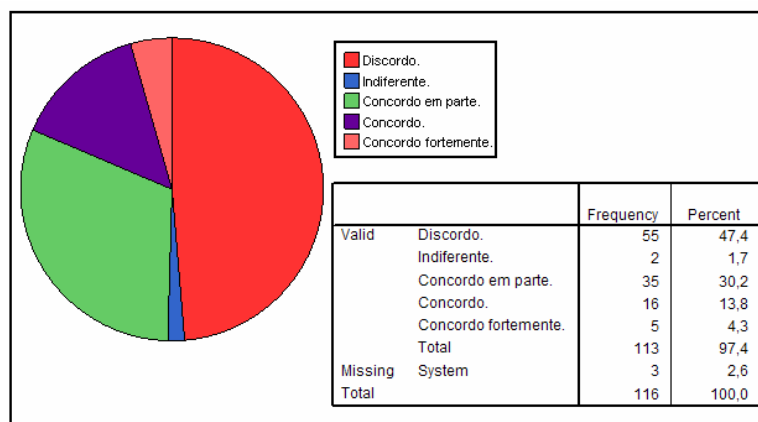


Gráfico 11 – A Petrobras se preocupa igualmente com todos os *stakeholders*

Fonte: Autor

O gráfico 11 indica que somente 11,7% dos seus funcionários perceberam o cliente como sendo um grupo que merece a preocupação da empresa. Mesmo assim, algumas importantes ações da Petrobras que contribuem para um bom relacionamento com os clientes podem ser identificadas: o site exclusivo para os consumidores e comunidades atendidas e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), via *callcenter*.

Pode-se observar, no balanço social de 2006, que se localiza residente no site da empresa e que também foi impresso e distribuído aos funcionários demonstra pelo seus números financeiros relacionados com investimentos sociais indica que a empresa se preocupa e se ocupa com a questão da sustentabilidade. Pela quantidade e, principalmente, pela qualidade das ações sociais que implementa, foi indicada pelo *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) como uma das 13 empresas com maior foco na sustentabilidade. A Petrobras foi considerada como *benchmark* nos seguintes requisitos: relacionamento com os clientes, gestão da marca, desempenho ambiental, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa, obtendo destaque também em transparência, impacto social nas comunidades, saúde e segurança ocupacional e vazamentos (PETROBRAS, 2006). O gráfico 12 indica que a Petrobras atingiu o nível 74 dentro do gráfico de pontuação da DJSI sendo que a pontuação máxima da indústria é de 79 pontos.



Gráfico 12 – Pontuação do DJSI

Fonte: Balanço Patrimonial Petrobras (2007, p.67).

Observamos, então pelo gráfico 13 da pesquisa de ambiência conduzida pela Petrobras indica que em todo Brasil, 78% dos funcionários atribuem um forte nível de comprometimento para com a empresa e 68% apresentam altos índices de satisfação para com a empresa (PETRORAS, 2006; PETROBRAS, 2007).

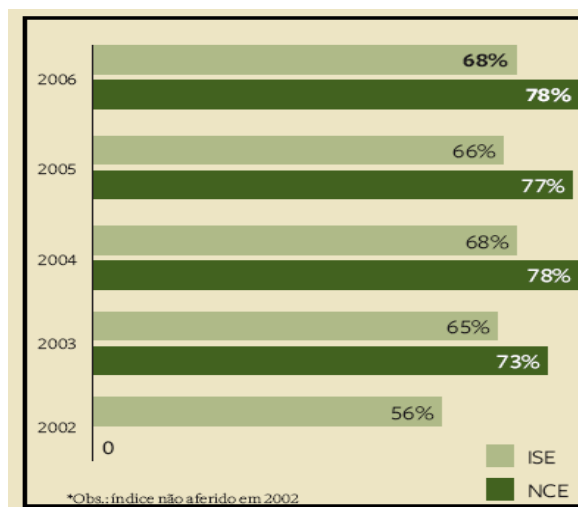


Gráfico 13 – Evolução do Índice de Satisfação da Empresa (ISE) e Nível de comprometimento da empresa (NCE)

Fonte: Balanço Patrimonial Petrobras (2007, p.67).

Uma outra importante informação obtida no balanço social de 2006 foi o índice de satisfação dos funcionários e o seu nível de comprometimento. Segundo a percepção dos próprios funcionários, este índice se encontra entre os mais altos já obtidos, desde que se iniciou a pesquisa de satisfação, com 82% para o nível de comprometimento e 81% para o

índice de satisfação dos funcionários da UN-BA, conforme indicado, respectivamente, no gráfico 14 e no gráfico 15 (PETROBRAS, 2007). Estes percentuais, com certeza, são reflexo de várias ações, como a criação de sistemas de bônus relativo ao desempenho individual, as ações que visam o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários, entre outras.

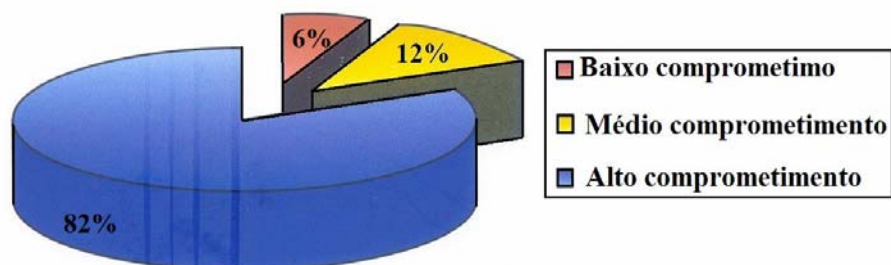


Gráfico 14 – Nível de comprometimento dos funcionários da UN-BA

Fonte: Pesquisa de ambiência Petrobras (2006b).

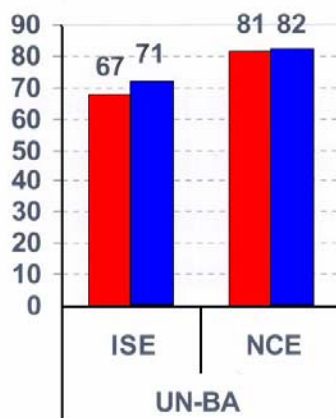


Gráfico 15 – Indicadores corporativos UN-BA

Fonte: Pesquisa de ambiência Petrobras (2006b).

Existe um trabalho que está sendo desenvolvido na Petrobras e que tem por objetivo detectar o perfil cultural dos funcionários da empresa. Um dos membros da alta direção afirmou sobre este estudo – que ainda não foi publicado – que “os dois pontos da pesquisa que estão no topo da lista de características dos funcionários da Petrobras são o conceito de sacrifício por parte dos funcionários e a visão da empresa como grande referência nacional” (AA5).

Segundo esta pesquisa, ainda inédita, o conceito de sacrifício se relaciona com o simbolismo do herói, e é a internalização desta associação que leva o funcionário da Petrobras a se sentir no dever de se doar ao trabalho. Neste sentido, ele realiza sua atividade com grande

prazer profissional, devido à importância que ele atribui a sua atividade na empresa, pois para ele a Petrobras tem uma imagem fortemente positiva. Tal realização no aspecto profissional acaba repercutindo positivamente também no aspecto pessoal, explicando, desta forma, o alto percentual de satisfação.

Esta imagem fortemente positiva da Petrobras tem uma relação direta com o segundo ponto de destaque da cultura da Petrobras: a ideia de que a empresa é uma grande referência nacional, representando muito bem o nosso país lá fora. É também por conta desta outra associação que o funcionário desta reconhecida organização empresarial está disposto a sacrificar-se pela empresa, e fazê-lo com imenso prazer, pois vê nisto uma forma de ajudar o país, daí porque as pesquisas indicam um nível de 82% de alto comprometimento com a empresa, e somente 6% dos funcionários apresentaram um baixo índice de comprometimento. Isto também ajuda a entender por que, apesar de todo o esforço que o funcionário demonstra para com a empresa, ele se sente desprestigiado por esta, pois, na sua visão, “o herói está disposto a grandes sacrifícios, mas espera grandes recompensas de volta” (AA5), ou seja, ele faz muito, mas espera que a empresa o proteja, tomando conta dele e atendendo a todas as suas necessidades, pois para ele a empresa é a grande mãe, para a qual ele deve demonstrar amor trabalhando duro, mas recebendo em troca toda a atenção desta.

6.2.4 Participação dos funcionários e gestores nas ações de RSE

A questão da participação dos funcionários em ações de RSE apareceu nos questionários como no gráfico 16 entrevistas e também pôde ser observada, em diversos discursos durante as como as falas dos entrevistados.

O gráfico 16 informa a percepção dos funcionários da Petrobras sobre a sua responsabilidade e atuação nos planos estratégicos de RSE desenvolvidos pela empresa. Os dados levantados mostraram que aproximadamente 82% dos funcionários sentem-se co-autores e responsáveis pelos planos e ações sociais da sua empresa.

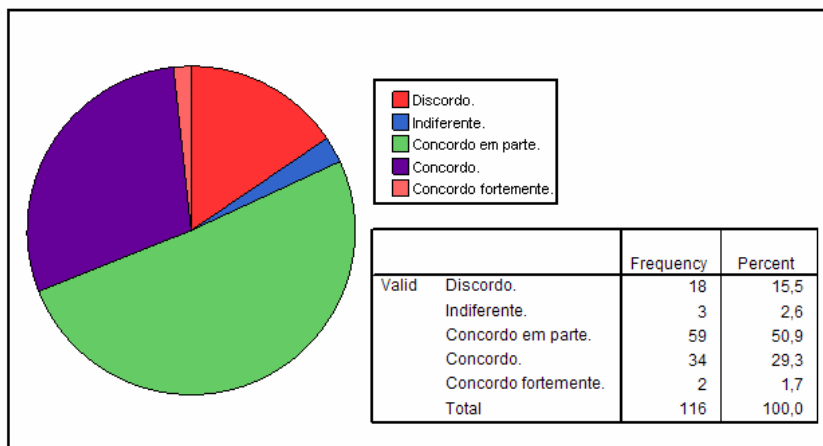


Gráfico 16 – Os funcionários são co-autores e responsáveis pelos planos e ações sociais da Petrobras

Fonte: Autor

A maior parte dos funcionários da Petrobras que participou da pesquisa revelou que a empresa não faz uso e também não incentiva o trabalho voluntário. Uma análise crítica das diferentes falas obtidas nas entrevistas permitiu a observação de que estes funcionários se ressentem da falta de um envolvimento maior nas ações sociais, e acreditam que esta participação poderia vir a funcionar como um instrumento de reforço de valores socio-culturais.

Para mim o voluntariado é algo extremamente interessante, pois se pode exercitar uma ação de RSE, e permite também que o funcionário exercite novas habilidades, que muitas vezes não são colocadas a prova no dia-a-dia da empresa. Você mata dois coelhos com um só tiro (G1).

A empresa não tem um trabalho de incentivo ao voluntariado, na verdade o trabalho social é realizado pelas ONGs. Então esse conceito de participar se mostra no sentido de conscientização da realidade social, dos problemas existentes na camadas mais populares, mas de alguma forma a ausência do voluntariado meio que não nos mostra toda a extensão do problema. Não sabemos bem como agir, é mais uma maneira de saber que existem os problemas e ajudar com dinheiro. Muito mais se poderia fazer, poderia a empresa emprestar alguns funcionários para ajudar nos projetos, desenvolver campanhas de arrecadação de alimentos, trabalhar o conceito da participação social, a empresa neste caso serviria de intermediária entre nós e as ONGs. O estímulo ao voluntariado é fundamental na minha opinião, pois somente se consegue entender toda a extensão de um problema (FC3).

Nunca tive a oportunidade de participar, não há uma política que nos envolva diretamente com as ações da empresa. Somos informados dos projetos, mas não somos convidados a participar, não se formam grupos de trabalho, o auxílio é monetário e não em força de trabalho (FC1).

Não desenvolvemos atividades de voluntariado na empresa, existem algumas que partem dos próprios funcionários, e o que fazemos é facilitar o encaminhamento destas ações, mas vemos estas como sendo atitudes assistencialistas, e este não é o objetivo do nosso campo de ação, pois buscamos sim é participar em projetos empreendedores, que possam no futuro sobreviver sem a nossa presença (AA6).

A forma de pensar e de sentir as atividades de voluntariado pelos funcionários da empresa pesquisada coincide com a compreensão de diferentes estudiosos que refletiram sobre esta questão, como Walton (1967), Jones (1980). Para estes autores, o desenvolvimento de ações de voluntariado em empresas é um poderoso aliado, tanto em uma esfera particular – por contribuir na construção de um sentido individual de SER –, como em uma esfera coletiva – por servir como uma ferramenta de RH para treinamento de funcionários em capacitações, permitindo-lhes, inclusive, muitas vezes, experimentar áreas distintas daquelas onde normalmente atuam na organização. Esta visão, porém, não é a compartilhada pela direção da Petrobras, que vê no trabalho voluntário um caráter eminentemente assistencialista, o qual se choca com os objetivos desta empresa, que busca, justamente, fugir deste modelo.

6.2.5 O entendimento acerca dos objetivos e metas para as ações de RSE

Quando se questionou a alta-administração, os gestores e os funcionários acerca do por que da Petrobras estar desenvolvendo políticas e projetos na área de RSE. Pode-se observar, na maioria das entrevistas, que os funcionários da empresa pesquisada vêem as ações de RSE como um diferencial estratégico, que resulta em uma vantagem competitiva que acaba por gerar novas oportunidades em um mercado cada dia mais disputado e concorrido, como se pode captar na seguinte fala: “A Petrobras busca a longevidade, ela quer sobreviver, daí a necessidade de se aproximar ainda mais dos grupos que ela atribui valor, tendo a marca como uma ferramenta importante neste processo” (AA5).

Nas falas abaixo, fica evidente que para os gestores a RSE é uma opção estratégica que objetiva a valorização da imagem da empresa, agregando valor ao produto final desta. Isto se daria com objetivo de mostrar para a sociedade algo que já é uma prática comum na empresa, mas que antes não era evidenciada.

Olha na verdade eu vejo as ações de RSE, como respostas da empresa a pressões do mercado e a legislação específica, mas a Petrobras já passou por estas fases hoje as ações de RSE é algo que vai além da obrigação, tem haver com os valores da empresa. Hoje de alguma forma a empresa serve de referência, e suas exigências para com os fornecedores, distribuidores e parceiros acaba sendo uma ação pró-ativa, funcionando como um formado de opinião, uma força política modificadora (G2).

Eu percebo que a empresa recebe prêmios por suas ações no campo da RSE ela se beneficia de várias formas, pois reforça a sua imagem, gera simpatia para com o público, desenvolve um bom relacionamento para com os governos, isso facilita muito as coisas (FA1).

Acho que a Petrobras quer ser uma empresa reconhecida pela sociedade com o qual ela se relaciona. Quando houve o vazamento na Baía de Guanabara em 2000, e o acidente da plataforma P-36, onde vários colegas faleceram isso repercutiu de uma forma muito difícil. Houve uma grande inquietação, e as notícias ganharam uma grande dimensão nacional e internacional, a mídia comentou muito os acidentes e isto foi péssimo para a empresa. Na realidade depois disto a empresa mudou. Em resposta a este objetivo de modificar esta situação a empresa não tardou muito, e em outubro de 2001 o plano estratégico da Petrobras passou por uma mudança, ele incorporou a Responsabilidade Social como sendo um dos pilares da empresa. Isto não parou aí, pois em 2004 a empresa definiu seu plano estratégico para até 2015, neste foi incluído o conceito de uma empresa que deve ter atitudes de Responsabilidade social em toda sua política, esta lá presente o conceito na sua missão, visão, valores e princípios. Isto porque o importante para a Petrobras é que o público possa saber que se trata de uma companhia que percebe sua posição de liderança dentro do cenário nacional, e busca se portar de forma condizente, agindo com muita seriedade no campo social (AA1).

As companhias sabem que devem ser competitivas, e atualmente a RSE é um fator importante nesta busca de um diferencial, todo mundo tá fazendo isso. O mercado está se comportando assim, é só ver a televisão, lá podemos ver várias empresas se dizendo Responsáveis Socialmente, aparece até moda. Isto é um reflexo das cobranças que partem da sociedade e dos consumidores, estes estão mais esclarecidos, e cada dia querem mais. Logo uma empresa que atua com RSE está agregando valor aos seus produtos, pois está reforçando a sua imagem junto ao público (G1).

O principal objetivo de agir com RSE, é você trabalhar a imagem corporativa da sua empresa. Nos dias de hoje a mídia é um instrumento vivo, que pode ajudar uma empresa a crescer, ou iniciar um processo de destruição desta. Quando se atua com Responsabilidade Social se está melhorando sua imagem junto à mídia (G2).

Na minha opinião são três os motivos: primeiramente existe todo um contexto empresarial onde você deve buscar um posicionamento de sucesso, o segundo ponto é a necessidade de buscar reforçar a marca da empresa, e em terceiro lugar um ambiente que é visto como responsável socialmente terá sempre condições de atrair os melhores profissionais, e nos dias de hoje o talento individual dos funcionários já é percebido como algo muito importante em qualquer empresa. Desta forma a RSE é um diferencial que agrega valor a empresa em diversas áreas extremamente importantes desta (AA1).

Para mim a palavra por trás das ações de RSE é uma só marketing. Não quero dizer com isto que a empresa não se preocupe, ela se preocupa sim, mas depois dos acidentes de 2000 e 2001 ela buscou se organizar para que as ações de RSE fossem mais visíveis. Isto para mim se trata de uma postura de marketing para o grande público, e de marketing interno. Para mim internamente tem por objetivo para atrair e reter muitos profissionais que com a aparecimento de outras empresas atuando na área de petróleo poderiam acabar saindo da Petrobrás, e fazendo essas coisas no campo social a empresa acaba sensibilizando o pessoal interno, conseguindo a simpatia e a retenção deles por mais tempo na empresa (FC3).

Para mim a empresa sempre teve uma presença marcante em todos os movimentos sociais da classe dos petroleiros. Foi a Petrobras a grande responsável pela formação de uma classe média forte no estado da Bahia, consequência da forma como ela sempre se relacionou com os seus funcionários. Mesmo quando a direção se mostrava divergente em relação à classe, era marcante a presença questionadora e salutar do sindicato. Com isso se formou na Petrobras uma cultura de identificação com as camadas mais populares, e também um sentimento de proximidade com o governo, com isto de alguma forma a empresa sempre busca auxiliar, preenchendo

as lacunas deixadas pelo governo, isto é típico desta situação de crise financeira que o Brasil viveu muitos anos. Logo esta participação nas questões sociais já faz parte da empresa, ela vê e se preocupa com o lado dos mais fracos, que portanto necessitam de ajuda, e com o governo que de alguma forma também necessita ser ajudado e esta ajuda ao governo se reverte em uma boa estratégia de aproximação política (FA4).

Analisando-se as informações obtidas no gráfico 17 nota-se que cerca de 94% dos funcionários acreditam que as ações de RSE representam novas oportunidades de negócios. É interessante destacar que embora 4,3% não percebam essas novas ensejos comerciais em função das ações no campo da RSE.

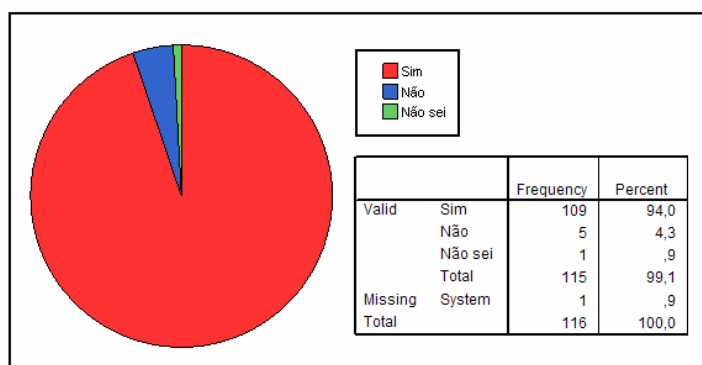


Gráfico 17 – A responsabilidade social oferece oportunidades comerciais

Fonte: Autor

O gráfico 18 indica que somente 82,8% dos seus funcionários perceberam o a gestão com RSE como sendo um elemento auxiliar no crescimento da imagem da empresa, enquanto 6% destes perceberam um crescimento financeiro como fruto destas ações no campo social, já para 11,2 % a melhoria é ao mesmo tempo financeira e de imagem junto ao mercado.

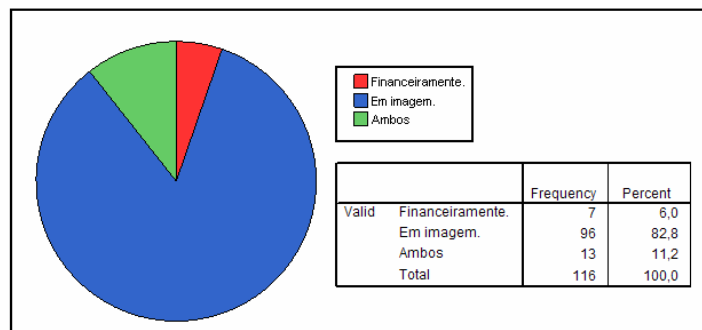


Gráfico 18 – A gestão com RSE auxilia no crescimento da Petrobras.

Fonte: Autor

O gráfico 19 informa que cerca de 99% dos funcionários que responderam o questionário consideram a responsabilidade social como uma boa estratégia para a empresa. Este fato citado acima quando analisado em conjunto com a resposta obtida no gráfico 17 que informa que para 4,3% dos funcionários as ações sociais não proporcionam novas oportunidades, indica que para esses, embora as ações sociais não tragam novas chances de negócios, estas ações ajudam na preservação das oportunidades comerciais já existentes.

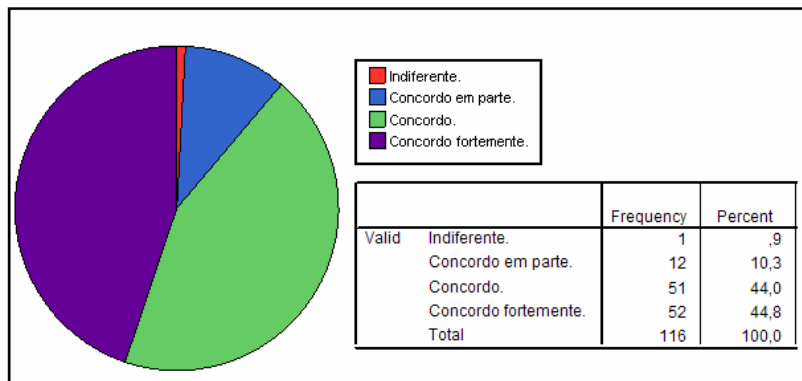


Gráfico 19 – A gestão com RSE é uma estratégia boa para minha empresa.

Fonte: Autor

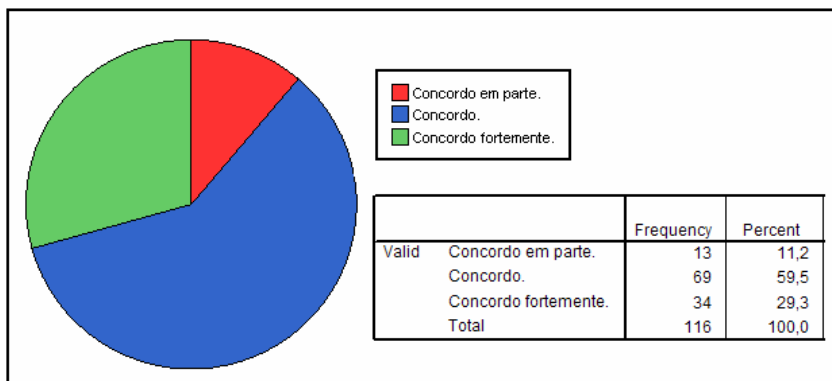


Gráfico 20 – São grandes as oportunidades para a Petrobras em função da sua imagem de empresa socialmente responsável.

Fonte: Autor

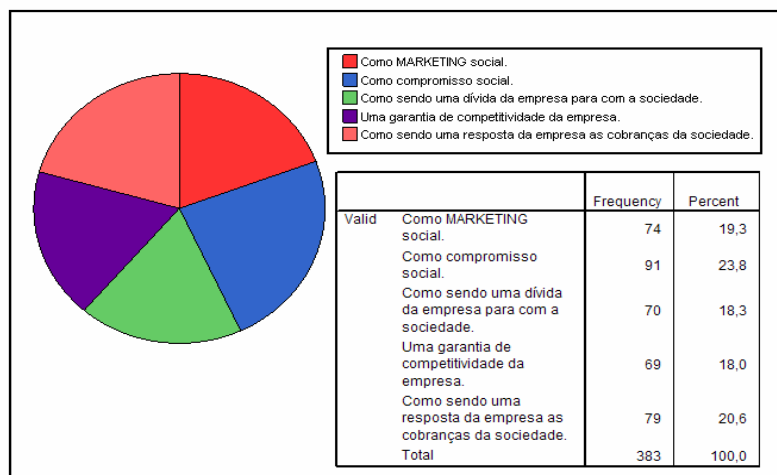


Gráfico 21 – Como você vê a responsabilidade social?

Fonte: Autor

Esta visão de utilizar a RSE como uma estratégia de mercado é questionável para muitos dos funcionários, pois remete à idéia de que as ações sociais são apenas ferramentas de trabalho para atendimento de interesses próprios, em um jogo onde a empresa busca apenas uma nova fórmula para aumentar a sua lucratividade, chegando, em alguns casos, a gastar mais com o marketing de divulgação do que propriamente com as ações sociais. Esta possível situação de falsa ação social, porém, é considerada nos modernos modelos de análise de participação social, onde o histórico das ações da empresa nesta área permite uma diferenciação entre as empresas sérias e as que somente buscam a sua autopromoção (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; MELO NETO; FROES, 2005).

Um ponto importante nas entrevistas realizadas na investigação é o fato de que, de modo geral, os funcionários não identificam de forma positiva as ações da Petrobras no campo do marketing social: “o dinheiro que a empresa gasta com publicidade e promoção de suas ações junto à mídia, ou o dinheiro gasto com patrocínio de times de futebol, ou atletas como no caso do Panamericano, poderia ser melhor gasto, se ao invés de servir a este propósito, fosse esta verba destinada para ações de compra e distribuição de cestas básicas” (FC2)

Os funcionários não percebem que estas ações representam espaço na mídia, servindo a importantes propósitos para a empresa, na medida em que estas ações ajudam no processo de legitimação da empresa e de valorização da marca, funcionando, desta forma, como marketing institucional, ampliando o valor e a capacidade operacional da Petrobras, atendendo, assim, aos objetivos estratégicos da empresa.

6.2.6 Percepção da atuação social da empresa

As informações para esta análise estavam presentes nas entrevistas e nos questionários. Serão apresentadas, a seguir, algumas falas da alta-direção, dos gestores e funcionários sobre esta temática.

Nós avançamos muito, se olharmos para trás, veremos que as coisas eram muito ruins, trabalhávamos muitas horas, as condições de segurança não eram como as de hoje, os riscos eram maiores [...] Creio que fazia parte de uma época, mas verdade tem que ser dita, mesmo naquela fase a Petrobras já se mostrava preocupada, mas não é como hoje (FC1).

A Petrobras não pratica absolutamente nada que possa ir contra a sociedade. Nossa empresa possui uma postura pautada nos princípios éticos. O código de ética da empresa é um documento vivo, extremamente importante que sempre é seguido, ele já existe à muitos anos e agora recentemente o mesmo passou por uma revisão. Nossas operações são seguras, somos líderes mundiais em várias linhas de ação, já recebemos inúmeros prêmios e somos reconhecidos por nossa atuação ética, responsável e consciente (G3).

Nós somos uma referência em RSE, mas isso não basta, nós estamos em um processo de melhoria contínua, onde iremos aprender a cada dia mais e em função desta curva de aprendizagem, novas responsabilidades serão incluídas (FA3).

Acho que a Petrobras sempre foi um exemplo, mas o que acontece é que antes as coisas aconteciam e não eram divulgadas, ou não eram faladas, claramente exibidas. E agora é diferente a preocupação com a imagem é algo muito forte, e a empresa realiza as ações e se preocupa também em divulgar as mesmas, isto porque a imagem social da empresa é algo muito importante. Não adianta nada fazer o bem, mas não ser isso do conhecimento da sociedade, uma empresa não é uma pessoa que pratica a caridade e se esconde por modéstia, a empresa faz e necessita que os seus feitos sejam do conhecimento de diversos setores da sociedade (FA2).

A empresa deve procurar atender a todos com quem ela se relaciona, mas o quanto ela deve privilegiar as necessidades de um ou de outro grupo será função da importância individual de cada um em relação à companhia. Ou seja a Petrobras ouve e atende primeiro aqueles para o qual é mais forte as suas relações em termos de interesse estratégico. Com isso eu quero dizer que uma hora o grupo principal é o que tem mais dinheiro, em outro é o formador de opinião e assim por diante. É por isso que em alguns momentos passa a impressão de que a Petrobras não está fazendo tudo que poderia fazer pelos seus funcionários, pois nesta hora ela pode estar priorizando os acionistas, por exemplo (G4).

Como já foi comentado anteriormente, a maioria dos funcionários entende que as ações sociais da Petrobras sempre existiram, porém não existia um trabalho de divulgação. Em frase como “Nós somos uma referência em RSE” (FA3), “A Petrobras não pratica absolutamente nada que possa ir contra a sociedade”(G3), “Acho que a Petrobras sempre foi um exemplo” (FA2), encontra-se a idéia de que a empresa é uma referência em RSE

O questionário permitiu um entendimento sobre a percepção dos funcionários quanto ao valor da atuação da empresa no campo social. Como pode ser observado no gráfico 22, pouco mais de 98% dos funcionários atribuem um grande valor para as ações de RSE, entendendo que estas ações contribuem para a perenidade e a melhoria da qualidade de vida de toda sociedade.

A visão de que a Petrobras analisa e define as ações sociais que merecem ser priorizadas é um ponto muito importante e está presente na moderna conceituação de SER. Tal visão pode ser percebida quando o gestor afirma que “a empresa deve procurar atender a todos com quem ela se relaciona, mas o quanto ela deve privilegiar as necessidades de um ou de outro grupo será função da importância individual de cada um em relação à campanha”. Este ponto conduz a uma visão de funcionalidade das ações sociais, indo além da filantropia. (CARROLL, 1979; MELO NETO; FROES, 2001; BORGER, 2001; COSTA, 2002; LOURENÇO; SCHRODER, 2003; TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

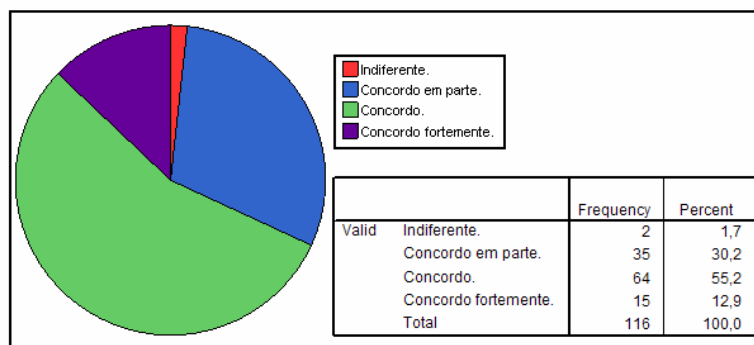


Gráfico 22 – A Petrobras está contribuindo para a presença e melhoria da qualidade de vida

Fonte: Autor

6.3 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS

Nesta seção se buscou contextualizar os traços culturais que possibilitam apontar a existência de uma identidade coletiva da Petrobras que possibilite caracterizar a empresa como possuidora de uma cultura organizacional própria. Para a realização deste intento, tomou-se como referência os conceitos de Aktouf (1991).

De acordo com o autor, a existência ou não de uma cultura organizacional própria pode ser identificada considerando-se o histórico das relações entre os funcionários e os

gestores da empresa, assim como na relação dos funcionários com a empresa, pois a cultura supõe um passado comum, uma história compartilhada, construída através do tempo, que alimenta as memórias e as representações, sendo suficientemente integrada para ser transmitida de geração em geração, na medida em que, na realidade, a identificação ao trabalho só é possível com a superação da alienação, a percepção de si mesmo, trabalhando como um ator que está construindo a sua história (AKTOUF, 1991).

Segundo Aktouf, os elementos favoráveis à constituição de uma visão coletiva no seio da empresas são: proximidade e vínculos afetivos com os dirigentes; ausência de privilégios; ausência de sinais de distanciamento ou diferença de status; comportamento habitual e exemplarmente generoso, justo, e igualitário por parte dos dirigentes; existência de participação e cooperação; entendimento da empresa como local de partilha dos lucros, equipamentos etc., e a realização de cerimônias cujo teor e espírito estão em harmonia com a vida de trabalho e a vida social da empresa (AKTOUF, 1991).

Para que se fale em "cultura de empresa" é necessário, então, avaliar se nesta organização existe uma relação de parceria entre os seus diferentes participantes, isto é, uma verdadeira cooperação entre dirigentes e dirigidos, uma adequada distribuição de papéis.

Neste sentido, a seguir, analisaremos os dados obtidos nas entrevistas e questionário com o intuito de verificar a presença ou a ausência, na Petrobras, dos elementos favoráveis à constituição de uma visão coletiva no seio da empresas definidos por Aktouf (AKTOUF,1991):

Proximidade e vínculos afetivos com os dirigentes:

No universo pesquisado, os direitos e deveres dos funcionários são especificados por códigos de conduta que determinam as diretrizes que norteiam todas as funções.

Observamos, então, na Petrobras, que a imagem, tanto dos funcionários quanto da organização, é ponto crucial na análise da qualidade de vida na empresa. Esse fato pode ser percebido quando se leva em conta os índices apresentados no balanço de 2006. Considerando-se os dados obtidos em todo Brasil, 78% dos funcionários indicaram um forte nível de comprometimento e 68% indicaram estar satisfeitos com a empresa, conforme apresentado no Gráfico 13. Na Bahia, os índices ficaram bem próximos: 82% para o nível de comprometimento e 81% para o índice de satisfação dos funcionários da UN-BA, como mostra o gráfico 14 (PETROBRAS, 2006; PETROBRAS, 2007).

Ausência de sinais de distanciamento ou diferença de status:

Observamos que os aspectos de relacionamento social, o clima de trabalho e o senso de comunidade são fortes na Petrobras. O mesmo sentimento de satisfação ocorre quando se questiona sobre o respeito e o apoio que os superiores oferecem aos funcionários.

Existe a possibilidade progredir na carreira, liberdade para decidir sobre como fazer nosso trabalho, podemos nos comunicar sem medo de represálias, vivemos em um ótimo ambiente de trabalho [...] eu me sinto apoiado, mesmo que muitas vezes não exista uma concordância entre as nossas idéias e a dos nossos supervisores, isto não significa que não nos sentimos apoiados (FA3).

Comportamento habitualmente generoso, justo, e igualitário por parte dos dirigentes:

Na análise de um funcionário de campo: “vivemos o nervosismo normal da atividade de campo, mas temos todo o apoio da chefia e do departamento de pessoal. Temos todo material de segurança de que necessitamos e nos sentimos protegidos” (FC2).

O Gráfico 31 indica que cerca de 97,5% dos funcionários possuem a percepção de que as informações e decisões são compartilhadas com todos.

Quando indagados sobre a existência de um sentimento de competição na organização, conforme mostra o gráfico 23, cerca de 68,1% concordam que de fato existe este sentimento. Vale salientar que foram os gerentes que afirmaram não existir competição.

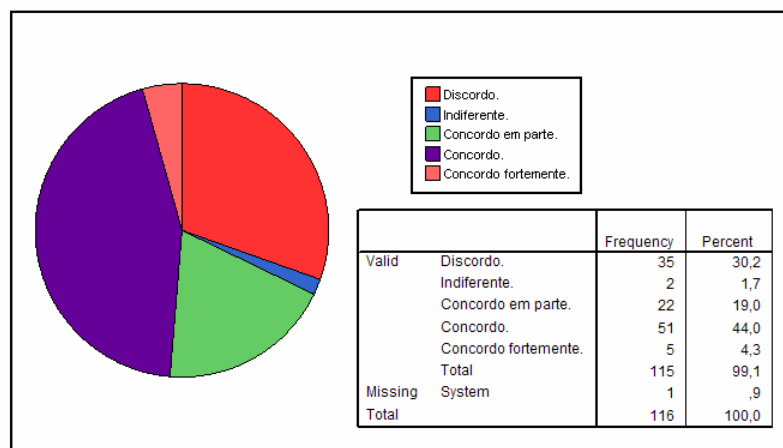


Gráfico 23 – Em minha empresa existe uma disputa velada entre os funcionários

Fonte: Autor

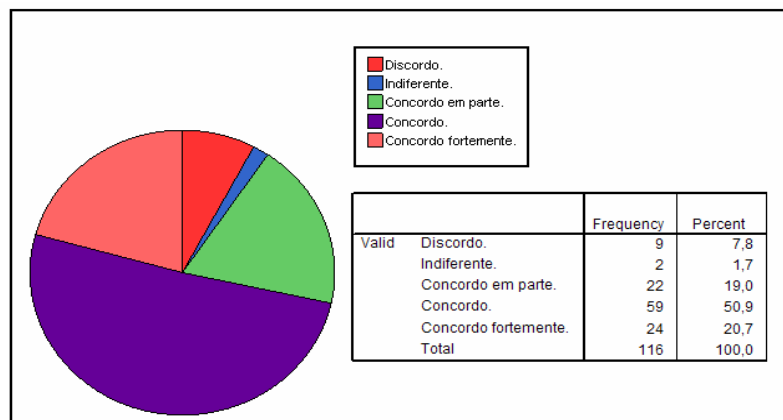


Gráfico 24 – Os funcionários mais antigos colaboram com os mais novos

Fonte: Autor

Segundo o Gráfico 24, cerca de 90,5% dos entrevistados se declaram preocupados com seu trabalho, porém sem esquecer de auxiliar os novatos.

Os funcionários percebem que o pessoal do alto escalão tem privilégios, em relação aos outros níveis: 86% compartilham esta opinião, como indicado no gráfico 39. É importante salientar que, embora os funcionários percebam certos privilégios na empresa, estes não chegam a se caracterizar como sendo elementos geradores de um sentimento de exclusão, pois na realidade, este estado de coisas faz parte de algo mais amplo que pode ser relacionado ao distanciamento do poder – um dos valores culturais presentes na sociedade brasileira.

Um funcionário de campo comenta sobre as atividades profissionais: “nas atividades de campo existe uma certa autonomia, podemos decidir como fazer e, temos liberdade para planejar as ações. Isto sem perder de vista, as atividades dos outros colegas, de forma a que um possa auxiliar o outro, sem sobrecarregar ninguém” (G2). De modo geral percebe-se que a Petrobras possui um senso bastante grande de justiça, onde se identifica uma oferta de oportunidade para todos.

Segundo um funcionário, “promoção é um ponto que leva em consideração o merecimento, e o tempo de empresa. Não existindo privilégios” (FC1).

Sobre a participação e cooperação em um local de partilha dos lucros, equipamentos etc., um funcionário revelou que: “o salário atende às diversas categorias, sendo justo e atendendo as expectativas de todos, e ainda temos participação nos lucros da empresa”(FA1).

Sobre as condições físicas, temos o seguinte depoimento: “nós temos todo material de segurança de que precisamos, as instalações onde trabalhamos são novas, e os veículos que usamos são sempre renovados. Não existem queixas neste sentido” (FC1).

Realização de cerimônias cujo teor e espírito estão em harmonia com a vida de trabalho e a vida social da empresa:

A carga horária dos funcionários, o tempo para se dedicar ao lazer, à estabilidade de horários de trabalho, equilíbrio que possuem entre trabalho e lazer, e o respeito que a organização demonstra a privacidade dos funcionários. “Adoro a ginástica laboral, estas oportunidades de desenvolvermos exercícios físicos e de relaxamento, e momentos de lazer, durante atividades diárias de trabalho são muito gratificantes” (FA2).

O objetivo é de buscar identificar a percepção dos gestores e funcionários quanto à cultura organizacional. Neste sentido, foi possível observar que a alta direção vem trabalhando de forma positiva, uma vez que foram identificados na investigação os laços que foram definidos por Aktouf como sendo os elementos que esse considera indispensáveis para caracterizar a existência e a formação de uma cultura organizacional própria. Desta forma, se pode considerar que na empresa pesquisada existe aquilo que se pode intitular como sendo a cultura organizacional própria da Petrobras (AKTOUF, 1996).

6.4 TRAÇOS CULTURAIS RELEVANTES PARA A RSE DA PETROBRAS

A existência de uma relação entre cultura e RSE foi pontuada em várias partes da análise feita sobre as perguntas acerca dos conceitos de RSE. Nesta etapa da investigação, se buscou identificar, de forma mais direta, esta relação, a partir da coleta informações sobre alguns traços culturais e valores da empresa. Para este fim, foi utilizado o questionário, que permitiu a identificação de padrões que definem a operacionalidade e a identidade coletiva da empresa, possibilitando, assim, uma compreensão do padrão comportamental da organização. Esta cultura é quem gera um padrão operacional – que funciona como uma bússola, orientando e garantindo que as políticas de RSE serão formalmente seguidas.

O objetivo desta etapa é, portanto, desenvolver uma linha de raciocínio que permita entender a cultura organizacional da Petrobras, identificando os padrões de comportamento

que são praticados na empresa, uma vez que são tais padrões que, em função de uma coerência interna, orientam a obediência às ações de RSE definidas na política da empresa.

Para alcançar este objetivo, serão analisados, nesta fase, cinco traços culturais definidos por mim como sendo os mais significativos indicadores: comportamento ético, transparência nas relações, participação nas decisões, igualdade nas relações e cooperação entre os funcionários .

6.4.1 Comportamento ético

Como já foi comentado, a cultura organizacional respaldada na ética é um importante elemento para a gestão social responsável, na medida em que é com a ética que os valores e princípios morais são internalizados. As pressões e os questionamentos que os gestores enfrentam nas atividades rotineiras são delicados, pois, muitas vezes, o limite entre o certo e o errado é muito tênue, sendo, nestes momentos, que a ética oferece a coerência das ações dentro dos princípios de RSE. Conforme afirma Martonelli (1997), são os valores culturais que garantem a veracidade da gestão social responsável (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002).

Para o entendimento do campo ético na cultura da Petrobras, foram feitos os questionamentos abaixo. Neles, procuraram-se respostas para a percepção de três pontos:

- a percepção de que para a empresa é importante um comportamento ético, uma vez que esta atitude oferece boas oportunidades nos negócios;
- o sentimento de que existe uma política empresarial clara para todos com quem a empresa se relaciona, como funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade;
- o senso de que o código de conduta da empresa é algo conhecido por todos, e que o mesmo vem sendo rigorosamente cumprido.

Cerca de 94% dos funcionários que responderam ao questionário identificam uma forte e positiva preocupação da Petrobras para com o comportamento ético e vêem na ética um grande valor, inclusive na alavancagem de boas oportunidades nos negócios, como ilustra o Gráfico 25.

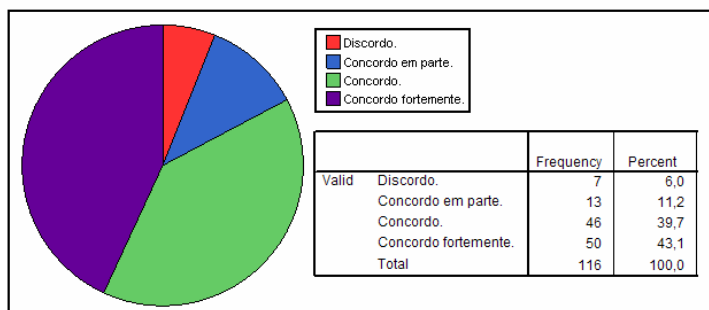


Gráfico 25 – O comportamento ético favorece os bons negócios

Fonte: Autor

O fato do gráfico 25 indicar que 94% entender que o comportamento ético de uma empresa acaba por favorecer a realização de bons negócios demonstra, claramente, um consenso acerca da importância das atitudes éticas nas decisões da empresa, que seria um de seus pilares. Esta visão também pode ser obtida analisando-se alguns trechos de entrevistas dos funcionários e gestores:

Nós agimos sempre pautados no respeito ao código ética, é algo muito importante dentro da Petrobras, é ela que serve de contra-ponto para as quasetões onde se pode cometer erros caso se opte por agir pensando somente na lucratividade. Nestes momentos em que a situações comerciais ou pessoais nos colocam em um impasse, do tipo agir com RSE ou gerar lucro, é justamente ai neste momento, que a ética será fundamental, nos permitindo ver o quadro todo da situação de uma forma mais clara. É a ética que permite a moralização da empresa ea extinção da corrupção (AA1).

Eu acho que nós brasileiros temos um péssimo hábito de acreditarmos que devemos ser sempre os espertos, os sabidos, temos a mania de querer levar vantagem em tudo, como dizia o comercial antigo, que ficou apelidado de lei do Gerson. Nos devemos mudar esta cultura, devemos procurar agir sempre com ética (G3).

A Petrobras esta a algum tempo realizando um grande trabalho de divulgação dos princípios da ética nas atitudes do seu pessoal. Cartazes, revistinhas em quadrinhos, apresentação de palestras, peças teatrais, enfim são várias as formas de comunicação que a aempresa vêm fazendo uso para divulgar a ética na empresa (FC3).

Entre os objetivos da Petrobras esta à divulgação e valorização da ética trabalho que vêm sendo realizado integradamente com os departamentos de RH, ambiência e comunicação entre outros, estes eventos são compostos de cartazes, palestras, e workshop's, sempre buscando ir além do básico [...] o primeiro evento realizado teve como tema a ética para além do código, um reflexo para a sua imagem. Este é um trabalho que não tem previsão de de término, pois não é algo estático (AA5).

As falas, dessa forma, são claras e demonstram a importância e o destaque que a empresa vem dando à ética – não poupando esforços neste sentido – e colocam em evidência a visão dos gestores de que a ética é algo maior que faz parte da cultura da empresa.

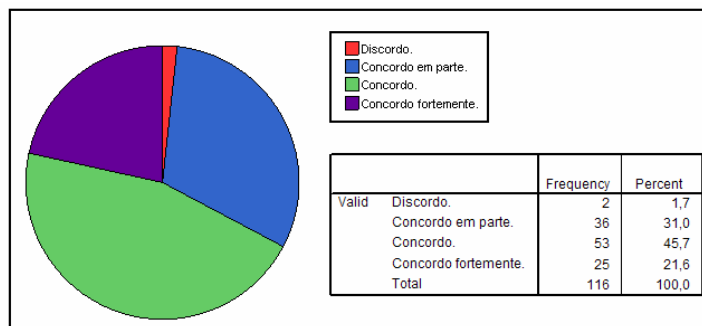


Gráfico 26 – A empresa possui uma política empresarial clara, e um código de ética para todos os funcionários e parceiros.

Fonte: Autor

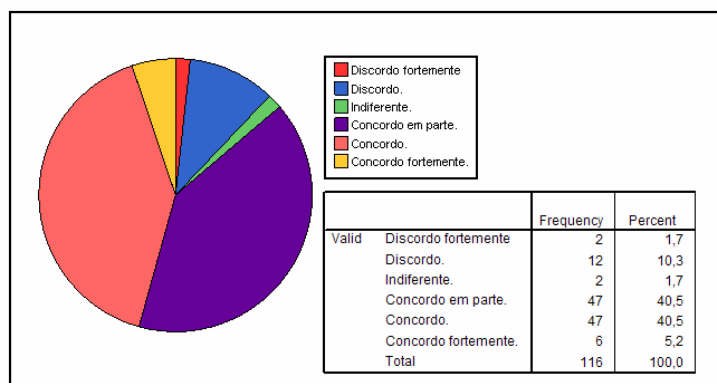


Gráfico 27 – O código de conduta da minha empresa é conhecido por todos sendo rigorosamente cumprido

Fonte: Autor

Na atualidade, as empresas, com o intuito de auxiliar os gestores no cumprimento das suas funções, desenvolvem os códigos de ética – ou códigos de conduta – que funcionam como roteiros que esclarecem quais os valores básicos que devem nortear as ações.

No caso da Petrobras, o gráfico 27 mostra que cerca de 14% dos funcionários afirmaram que o código de conduta da empresa não era do conhecimento de todos. No entanto, é importante ressaltar o fato de que mesmo aqueles que disseram que o código da empresa era conhecido e rigorosamente cumprido, estavam, no momento do preenchimento e da devolução dos questionários, infringindo, sem saber, o código de ética da Petrobras. Dessa forma, pode-se dizer que, na Petrobras, existe, de fato, este código, mas não se pode afirmar que o mesmo esteja internalizado nos funcionários.

Esta conclusão se encontra respaldada em uma situação ocorrida durante o processo de aplicação dos questionários, mas que só foi detectada após a leitura do código de conduta da empresa, quando a pesquisa já estava adiantada. Esta leitura, realizada de forma esmiuçada e

crítica, mostrou que a forma como estava sendo feita a pesquisa levou, de forma inadvertida, os funcionários a desrespeitar o código de conduta da Petrobras em dois itens, uma vez que o regulamento da empresa não permite aos funcionários responder a este tipo de pesquisa sem a prévia aprovação dos setores de comunicação da empresa – e tal permissão não havia sido solicitada –, assim como os impede de utilizar o meio eletrônico para devolver os questionários respondidos.

Alguns poucos funcionários até perceberam que estavam indo contra o código da empresa e, ao responder ao questionário, comentaram: “O código não é rigorosamente cumprido [...] até o fato de responder este questionário pode ser visto como uma forma de não cumprimento do código de conduta da Petrobras” (FA4). “O ato de utilizar o e-mail para responder este questionário é uma violação do código de conduta Petrobras”(FA1).

Este procedimento antiético nos remete diretamente às conhecidas expressões nacionais “jeitinho brasileiro” e “quebra-galho” para a solução de problemas. Destaca-se, deste modo, um dos traços marcantes da cultura brasileira – já estudados por vários autores – que pode esclarecer a distância entre as respostas e as ações, o formalismo que se caracteriza pelo afastamento entre o discurso e a prática. Conforme destacam Prates e Barros, o formalismo representa o descompasso entre normas e práticas sociais, que faz com que as leis só existam para os indiferentes ao sistema ou desconhecidos. Para Srour, este comportamento faz parte das relações sociais, “[...] aparecem como imperativos naturais da vida em sociedade [...] dribles indispensáveis para sobreviver no mundo real” (PRATES; BARROS, 1997, p. 62-64; SROUR, 2000.p.138).

Uma minoria se recusou a responder as entrevistas ou questionários, alegando, justamente, esta limitação de ordem legal.

A Petrobras é muito restritiva quanto a fornecer dados. Temos que fazer as coisas de uma maneira muito formal, seguindo o que está escrito no nosso código de conduta, portanto estou repassando o meu e-mail para o nosso responsável por Comunicação Empresarial, para que ele avalie e responda, se puder (AA4).

6.4.2 Transparência nas relações com os diferentes grupos de interesse

Avaliar a percepção dos funcionários no que diz respeito à transparência da Petrobras acerca das ações é extremamente importante, uma vez que a existência da transparência

demonstra a presença, na empresa, de um diálogo franco (INSTITUTO ETHOS, 2000b). Esta importância reside no fato de que esta visibilidade oferece um sentimento de lisura para com as ações de RSE, gerando um alto nível de confiança dos *stakeholders*, o que garante a legitimidade da empresa e impulsiona novas oportunidades, em função do fortalecimento da marca, que passa a ocupar um lugar de destaque na mente dos públicos (TAPSCOTT; TICOLL, 2005). Nesta seção, serão realizadas as análises das questões propostas nas entrevistas e gráficos referentes a este tema.

A transparência é uma característica marcante das ações sociais da empresa como se pode notar neste depoimento ser observado claramente nas seguintes afirmativas:

Eu vejo o setor responsável pela comunicação da empresa como um vidro, é isso um vidro, a gente vê tudo com transparência. Tudo que envolve a empresa é de alguma forma nos e comunicada, com isso sabemos das ações positivas e das ações não muito positivas, mas que fazem parte das relações empresa-empregados (FC3).

Existe um setor de comunicação institucional que possui várias linhas que orientam as suas ações, uma delas é o alinhamento da comunicação com as estratégias da empresa, de forma que o setor deve zelar pela RSE mantendo uma transparência e auxiliando na construção de uma empresa com RSE sem perda da lucratividade (AA5).

A empresa valoriza a transparência, se existe algo errado acontecendo, a orientação é comunicar tudo a quem esta envolvido. A sociedade de alguma forma merece a verdade sempre, mesmo que isso venha repercutir negativamente inicialmente. Eu quero dizer que a empresa tem por princípio divulgar tudo que acontece, derrames, acidentes, queixas, enfim qualquer fato que possa ser visto como uma falha operacional. A verdade é sempre a melhor opção, a sociedade pode até se voltar contra a empresa, mas é somente durante um tempo, pois depois, quando as pessoas se acalmam e colocam a cabeça para pensar de forma racional, elas percebem que apesar de todo o problema que possa ter ocorrido, a empresa foi extremamente honesta e transparente (G2).

Conforme apresentado no Gráfico 28, se pode verificar que 94% dos funcionários vêem a Petrobras como uma empresa transparente quanto ao resultado de suas ações no campo da responsabilidade social, mostrando para os seus funcionários tudo que acontece, quer sejam os resultados positivos ou negativos (SROUR, 2000).

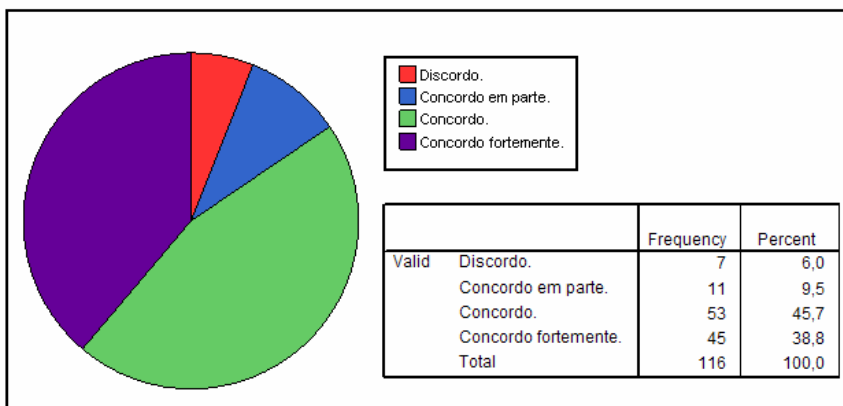


Gráfico 28 – Minha empresa divulga para todos os funcionários os resultados positivos ou negativos, de suas ações no campo social

Fonte: Autor

Através do Gráfico 29, se pode identificar que aproximadamente 88% dos funcionários percebem que a direção da Petrobras busca transparência frente aos funcionários e a comunidade. Considera-se esta percepção fundamental, pois, além de ações sociais positivas, deve a empresa buscar a sua legitimação frente à sociedade, e, para isto, é importante que tais ações sejam realizadas com a absoluta transparência, de forma que suas ações no campo social possam ser percebidas e avaliadas pelos grupos sociais externos (SROUR, 2000).

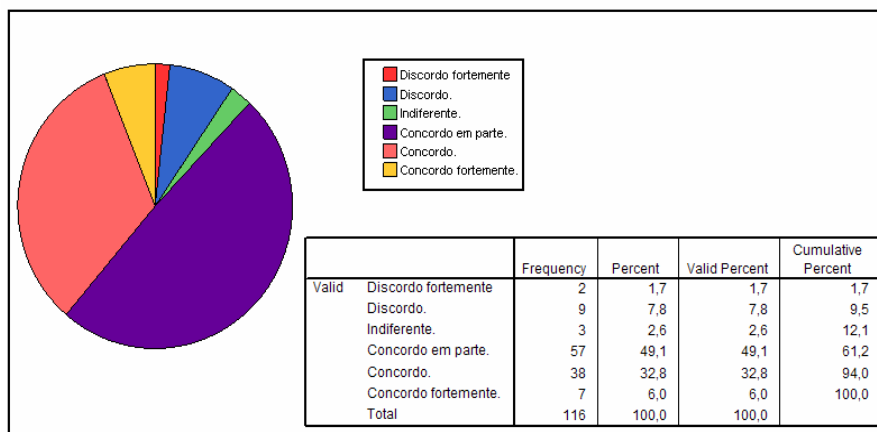


Gráfico 29 – Todas as ações da Petrobras são realizadas com transparência frente aos seus diferentes *stakeholders*

Fonte: Autor

No Gráfico 30, vemos que cerca de 95% dos funcionários percebem que os objetivos da empresa em relação aos investimentos sociais são compartilhados com eles. Tais dados nos permitem inferir que a política de comunicação da Petrobras é conduzida de modo a alcançar a máxima transparência possível.

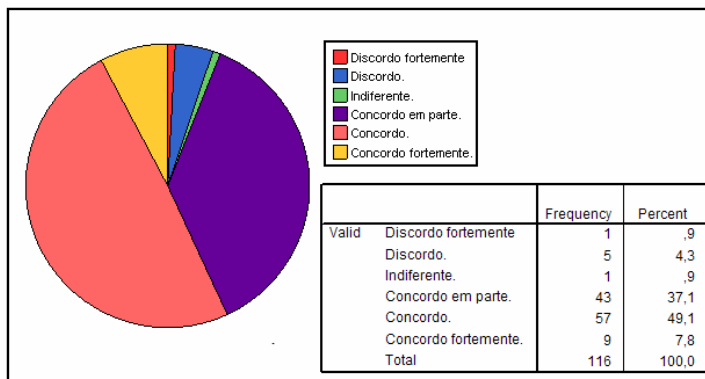


Gráfico 30 – Os objetivos da empresa com relação aos seus investimentos em questões sociais são falados aos funcionários

Fonte: Autor

Uma informação importante é obtida com o gráfico 31, que indica que mais de 92% dos funcionários consideram que a Petrobras os mantém informados sobre os fatos relevantes em que a empresa esteja envolvida.

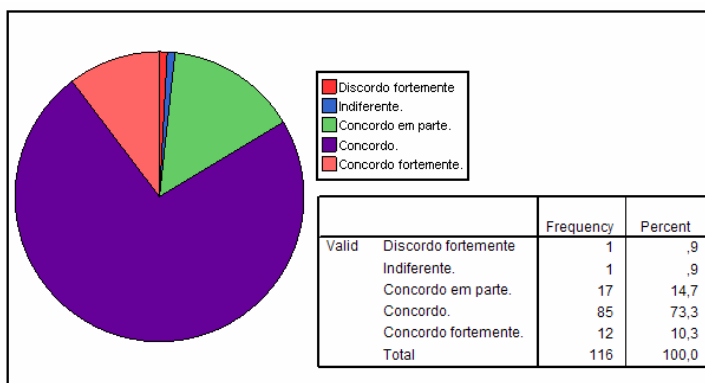


Gráfico 31 – Os funcionários são mantidos informados sobre os fatos importantes que acontecem na organização

Fonte: Autor

Um outro dado relevante pode ser obtido do gráfico 32, que revela que cerca de 97,5% dos funcionários possuem a noção de que as informações e as decisões estratégicas são compartilhadas com todos os funcionários.

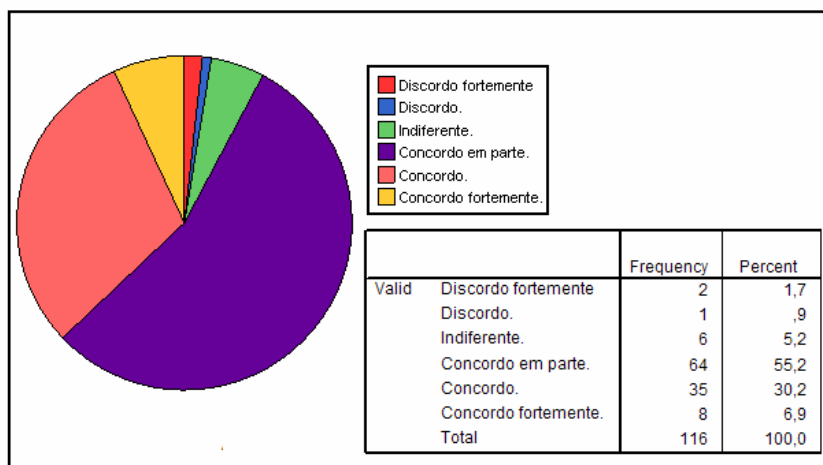


Gráfico 32 – As decisões estratégicas são compartilhadas pelos funcionários

Fonte: Autor

Na empresa, se os executivos possuem segredos corporativos que não são passados aos funcionários, e os funcionários conhecem zonas obscuras – que nada mais são do que fatos e informações que os executivos ignoram – tal situação revela opacidade dentro da organização. Segundo alguns autores, os segredos e as sombras estimulam o aparecimento de comportamentos irregulares, a cultura organizacional tende a apresentar vícios e começam a predominar a corrupção, os subterfúgios, o negativismo, o descomprometimento, a falta de envolvimento e a politicagem, enfim tudo o que é prejudicial.

Já nas empresas transparentes, os funcionários são comprometidos, engajados, leais e apresentam maiores índices de obediência frente aos regulamentos internos, gerando desta forma relacionamentos de valor (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p.103-110). As empresas transparentes infundem a confiança tanto entre funcionários e empresa quanto entre eles, porque, para ser transparente, a empresa deve ser digna de confiança, caso contrário a democratização das informações acabará por mostrar sua face negra e sua imagem ficaria ruim perante seus *stakeholders*.

Segundo afirma Srour (2000), o grau de confiança que os *stakeholders* depositam em uma empresa é fortemente influenciado pela percepção que os próprios funcionários possuem sobre a organização onde trabalham. Neste sentido, a Petrobras vem agindo de forma correta, uma vez que a comunicação para com os seus funcionários funciona perfeitamente, transmitindo-lhes a percepção necessária para que vejam a empresa como sendo transparente, e com isto esta mensagem acaba por atingir também aos grupos externos de interesse, uma vez

que nos dias de hoje tudo que acontece dentro de uma empresa acaba sendo de conhecimento da sociedade (SROUR, 2000).

Em particular, podemos destacar que a direção da Petrobras, logo que tomou conhecimento do objetivo desta pesquisa, se mostrou cooperativa, autorizando prontamente a sua realização e, inclusive, disponibilizando encontros com os gestores de vários departamentos envolvidos com a RSE. Tal postura demonstra, claramente, a transparência da empresa para com a forma como atua no campo da RSE, pois, se existisse algo para ser ocultado, provavelmente o processo de investigação seria dificultado.

6.4.3 Cooperação

Podemos perceber a RSE como uma rede de relacionamento entre a empresa e seus diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), cujo objetivo maior é desenvolver uma parceria do tipo ganha-ganha, com o auxílio mútuo entre os integrantes desta trama. Uma forma de se captar como a empresa entende e estabelece este modo de agir em parceria – tecendo uma rede – pode ser conseguida mediante a análise do comportamento organizacional interno no que se refere ao nível de cooperação entre os funcionários.

Fica claro, pelo Gráfico 33, que 68% dos funcionários acreditam que existe um sentimento de competição dentro da organização. Esta situação pode se transformar em um elemento enfraquecedor, que dificulta a cooperação entre os funcionários.

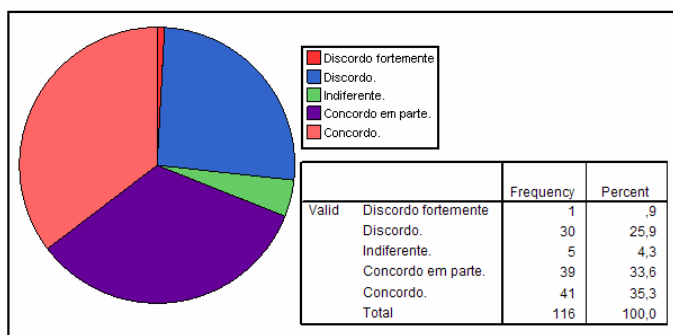


Gráfico 33 – Existe competição velada dentro da organização

Fonte: Autor

O Gráfico 34 indica que a preocupação principal, para 88% dos funcionários, é para com suas próprias tarefas e responsabilidades, sem prestarem uma maior atenção para os resultados globais da empresa.

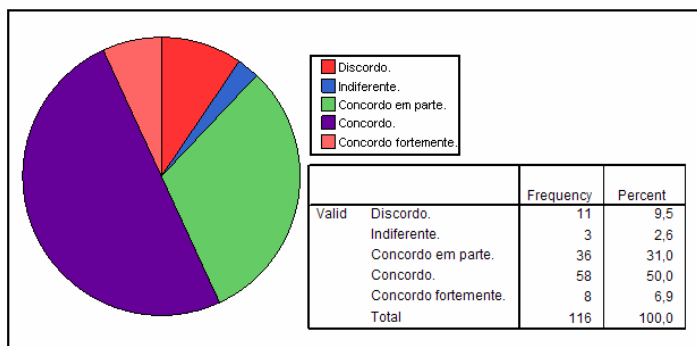


Gráfico 34 – Os funcionários estão mais preocupados com suas tarefas e responsabilidades

Fonte: Autor

Reunindo as informações obtidas nos gráficos 33 e 34, é possível inferir que existe certa deficiência na cooperação entre os funcionários, considerando tanto a competição como a preocupação exclusiva com os próprios afazeres encontradas. Este fato, porém, não é suficiente para se estabelecer que exista uma falta de cooperação para com os stakeholders, uma vez que, analisando-se as entrevistas destes mesmos funcionários, se pode perceber exatamente o contrário: os discursos obtidos demonstram que existe, sim, um forte sentimento de cooperação entre eles.

As ações de RSE devem ser conduzidas em uma parceria do qual a empresa participe juntamente com as organizações civis e o governo, para se alcançar um bem comum. Ela também deve preservar o meio ambiente, oferecendo uma boa qualidade de vida para seus funcionários (FA1).

Somos responsáveis pelos funcionários, mas também temos um forte compromisso com a comunidade onde estamos inseridos. Quer seja nas nossas unidades no interior, como em Salvador. É claro que somos responsáveis também pelos nossos acionistas, afinal de contas eles investiram na empresa, logo temos que trabalhar de forma correta, para que o investimento deles dê o retorno esperado, devemos respeitar as regulamentações do governo e as leis, devemos zelar também pelo meio ambiente onde estamos inseridos, e também temos que desenvolver uma relação saudável com nossos fornecedores, e nossos distribuidores (G3).

6.4.4 Participação nas decisões

A participação dos funcionários nas tomadas de decisões é essencial dentro da cultura organizacional, pois é sinal do caráter democrático. E isto pode ser percebido na Petrobras. É portanto, um elemento importante para a formação de redes entre os *stakeholders* da empresa, algo indispensável para uma eficiente gestão focada na RSE, pois demonstra que a empresa procura ouvir todos os grupos de interesse, e, além disto, cria um comprometimento maior de todos os envolvidos com as metas estabelecidas, permitindo assim o compartilhamento dos desafios e metas estabelecidos pela empresa, gerando, desta forma, uma sinergia que ampliará as capacidades de execução e planejamento dos projetos sociais.

Nas entrevistas, se pode observar este sentimento dos funcionários quanto ao seu envolvimento nas decisões. “Eu me sinto uma peça importante na empresa, percebo que de algum modo eu participo das decisões dos projetos que me envolvo” (FC3). Também o gráfico 35 mostra que 80% dos que responderam ao questionário acredita que os gestores solicitam a participação dos funcionários quando são tomadas decisões importantes.

Conforme o Gráfico 32, aproximadamente 97,5% dos funcionários possui a percepção de que as informações e decisões são compartilhadas com todos. Isto se deve a uma decisão da empresa em valorizar e apoiar o desenvolvimento profissional dos seus funcionários. Inúmeras são as oportunidades: grupos interdisciplinares para projetos; funções de consultoria, etc, o que permite que funcionários de um departamento possam ser utilizados em outros departamentos, participando, portanto, das decisões da empresa.

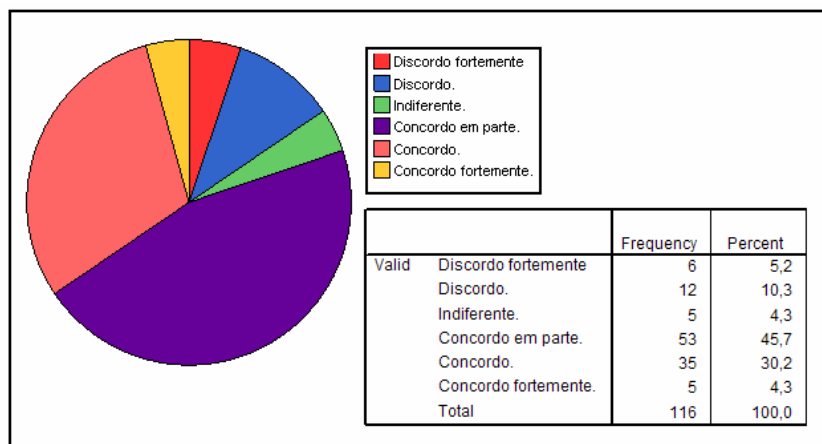


Gráfico 35 – As decisões importantes são tomadas com a participação dos funcionários

Fonte: Autor

Para cerca de 99% dos funcionários, todos os projetos sociais são desenvolvidos com a participação ativa das comunidades beneficiadas e da sociedade em geral. Isto indica que a

Petrobras vem seguindo a sua proposta de tornar os projetos sociais algo maior que uma simples ação filantrópica. A participação das comunidades no desenvolvimento dos projetos é o fator predominante para uma sustentabilidade do projeto após a sua implantação, pois, desta forma, se tem um reforço da rede dos *stakeholders* e um maior envolvimento das comunidades. Além disto, em função da comunidade estar sendo ouvida, maior será o conhecimento acerca das reais necessidades sociais deste grupamento, ficando, assim, mais fácil definir melhor as metas e traçar os planos para os projetos.

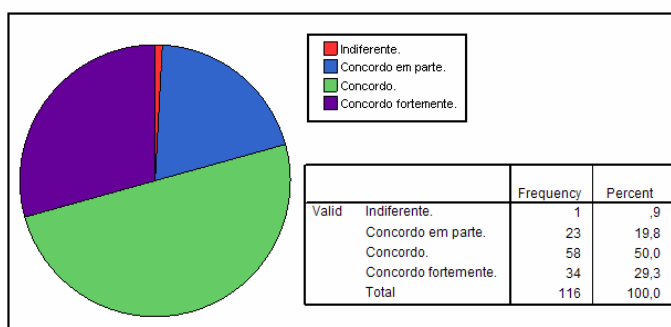


Gráfico 36 – Os projetos sociais são desenvolvidos com a participação da ativa das comunidades beneficiadas e da sociedade em geral

Fonte: Autor

No Gráfico 37 vemos cerca de 74% dos funcionários indicarem que sentem que a empresa estimula a participação nas tomadas de decisões. Este número indica que, na Petrobras existe um processo participativo nas tomadas de decisões. Este fato pode ser entendido como sendo uma forma de diminuir a distância do poder nas tomadas de decisões da empresa.

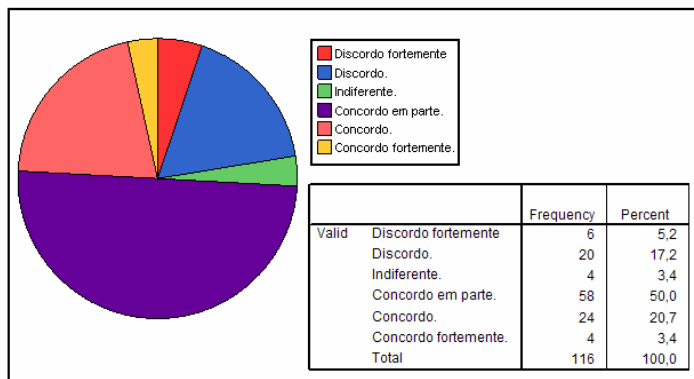


Gráfico 37 – Há um incentivo para a participação dos funcionários nas decisões

Fonte: Autor

A forma como a gestão vem sendo percebida pode influir positivamente, gerando nos funcionários um forte sentimento de pertencimento à empresa e, conseqüentemente, um elevado nível de participação e comprometimento para com os programas sociais que recebem auxílio da organização.

6.4.5 Igualdade nas relações internas da organização

Este ponto merece atenção, pois a percepção dos funcionários sobre a condição de igualdade no tratamento que recebem é fundamental para gerar um sentimento de pertencimento em relação à organização. Este sentimento de fazer parte do time é decorrente de alguns fatores, como a percepção de que as chances de crescimento são iguais, o respeito às pessoas, a ausência de discriminação no ambiente de trabalho. Tais fatores são condições básicas de trabalho, indispensáveis para que os conceitos e os valores de RSE sejam incorporados à cultura da organização.

O objetivo é, portanto, buscar captar os comportamentos organizacionais que envolvem as relações no meio ambiente interno. Primeiramente, se fez a análise das relações dos gestores com os demais funcionários, tomando por base as questões 38, 39, 40 e 41 do questionário.

Conforme apresenta o Gráfico 40, a grande maioria dos funcionários entrevistados se sente à vontade quando necessita pedir ajuda à gerência. Este elevado número de respostas positivas, representando cerca de 83% dos funcionários, é fruto de uma confiança nos funcionários e de uma grande aproximação formal entre supervisor e subordinado. Porém é possível também perceber pelas falas que, muitas vezes, o funcionário não tem uma grande confiança nas decisões que os gestores tomam, duvidando dos critérios adotados pelos superiores no momento da tomada de decisões.

Eu acho que muitas vezes os nossos gerentes não nos ouvem, e tomam as decisões que muitas vezes não é a mais adequada, pois são decisões de gabinete. Deveríamos ter mais decisões de equipe, afinal se a empresa diz que todos nós somos responsáveis pelos resultados e temos um compromisso com as metas. Porque não somos ouvidos no dia-adia. É claro que somos responsáveis, e por isso muitas vezes temos boa idéias, é nesta hora que um verdadeiro líder deveria se fazer presente, colocando pessoas competentes nos projetos, e ouvindo as suas sugestões, de forma que todos possam trabalhar sem problemas e sem retrabalho. Não confio em muitas

decisões dos gerentes, acho que eles não sabem se relacionar de forma correta com os funcionários. Ele não parecem capazes de desenvolver relações saudáveis (FC3).

Esta fala indica que se deve rever a forma como as relações se desenvolvem na empresa, indicando a necessidade de treinamentos e atividades que promovam a melhoria nas relações interpessoais.

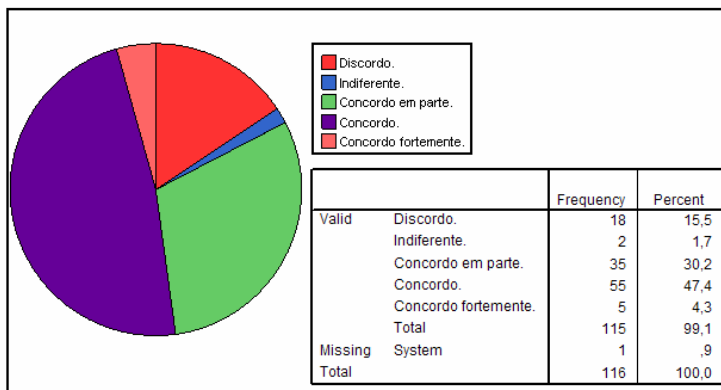


Gráfico 38 – Os gestores e encarregados sempre auxiliam os demais trabalhadores

Fonte: Autor

Outra questão importante de ser analisada, apresentada no gráfico 39, refere-se à percepção dos funcionários quanto à forma de progredir internamente na empresa. Cerca de 87% dos funcionários entrevistados afirmaram ser mais importante trabalhar bem do que fazer amizades.

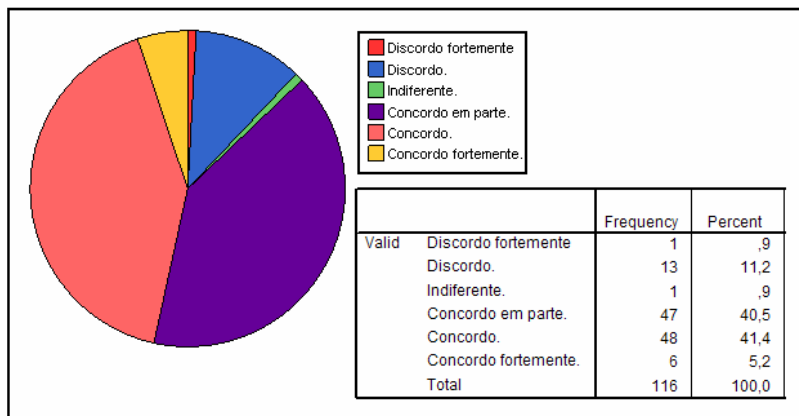


Gráfico 39 – Trabalhar é a coisa mais importante para conseguir progredir na empresa

Fonte: Autor

Esta questão é extremamente importante, pois permite identificar a existência ou não do personalismo, traço cultural muito marcante no Brasil, que denota a existência de uma rede de relacionamentos, onde predomina o valor dos conhecimentos e relações pessoais em detrimento da capacidade profissional. Na opinião de Freitas, o personalismo conduz a padrões culturais como o favoritismo e esta situação acaba afastando da organização o reconhecimento e o respeito dos seus diversos *stakeholders* como sendo uma empresa que possui Responsabilidade Social, isto porque tal atitude demonstra a existência de privilégios particulares e o esquecimento dos direitos da coletividade. Tal condição parece não fazer parte do universo da Petrobras, uma vez que 87% dos funcionários, de acordo com o gráfico 13, afirmaram que para progredir na empresa o que mais importa é a qualidade do trabalho.

Um aspecto que chama a atenção nas falas dos funcionários é a idéia de que a forma como ocorrem as promoções não se dá de uma maneira muito clara. Apesar de, nas entrevistas, a maioria afirmar acreditar ser o trabalho o caminho para a promoção, ao mesmo tempo, alguns afirmam não ser muito clara a forma como uma pessoa pode ser reconhecida por seu trabalho dentro da empresa, para assim ter seu trabalho destacado e, desta forma, poder participar de eventos de divulgação, novas pesquisas seminários, etc. O que se pode captar é que o processo vertical de carreira é claro, mas o processo horizontal, que conduz o funcionário ao status de consultor, ou que oferece oportunidades de divulgar o trabalho em eventos científicos, não segue o mesmo caminho das promoções verticais, e acaba caindo em um cenário obscuro para os funcionários.

Em termos de carreira eu sei bem o que tenho que fazer para conseguir progredir na empresa, apesar de que eu acho que a oportunidade para participar em alguns cursos é meio obscura, tem gente que solicita e consegue, outros solicitam e não conseguem. Neste caso eu acho que o treinamento não fiz de promoção não são bem desenvolvidos, ou melhor dizendo. Acho que deveria ser ampliada a grade de cursos e treinamentos, deveria ser ampliada por exemplo a possibilidade dos funcionários de se fazer um curso de pós-graduação ou de especialização com a custeio, ao menos parcial ser da própria Petrobras (FC1).

A empresa não é muito clara sobre os critérios que se aplica por exemplo para definir quem fará um curso no exterior, ou quem irá participar de um congresso no exterior por exemplo. Fica sempre a impressão de que houve alguma forma de favoritismo. Pode até parecer uma incoerência minha, pois eu falei que trabalhar é o caminho para progredir na carreira. Mas eu falo do caminho normal.

Mas a visibilidade de um trabalho ou linha de pesquisa de algum funcionário dentro da empresa é diferente, neste caso eu tenho a impressão que depende de se descobrir o caminho, e este eu acho que tem muito haver com o relacionamento que você tem com a gerência (FA3).

Nas condutas instituídas pela Petrobras, existe também uma percepção, compartilhada por 86% dos funcionários, de que exista algum tipo de privilégio ou benefícios exclusivos a funcionários de escalão mais alto, como indicado no Gráfico 40.

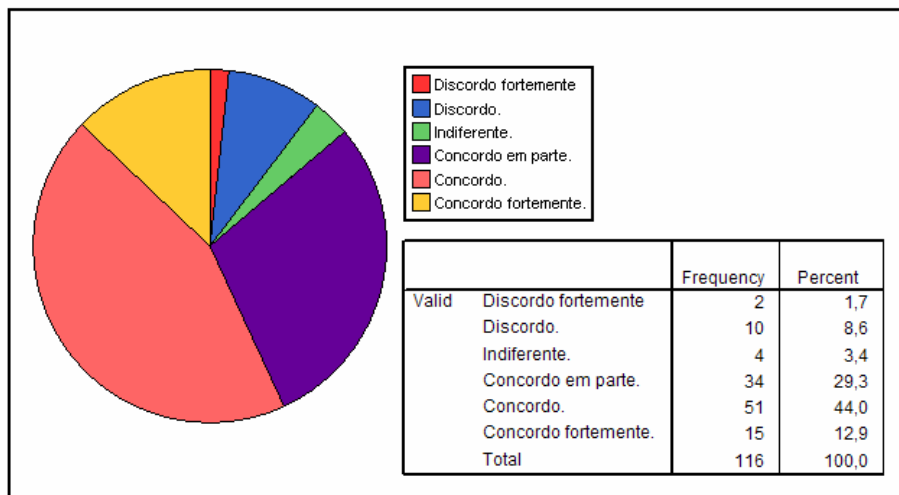


Gráfico 40 – Existem privilégios que são exclusivos da gerência

Fonte: Autor

Do Gráfico 41, destaca-se o fato de que 85% dos funcionários reconhecem que a empresa estimula a participação e incentiva as boas idéias. Esta resposta, no conceito de Srour (2000), indica que não existem favoritismos e nenhuma forma de separatismo ou segregação, quando apenas os funcionários dos maiores escalões na empresa participam e tem suas opiniões e idéias reconhecidas e valorizadas.

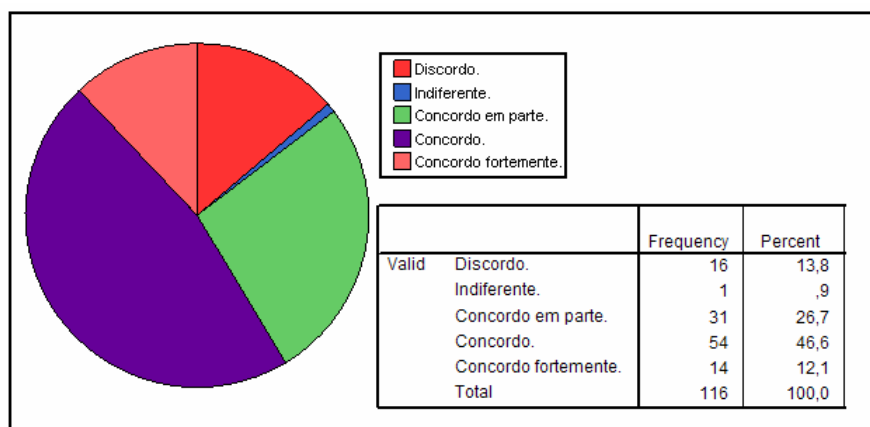


Gráfico 41 – Os empregados de todos os níveis são reconhecidos quando tem boas idéias

Fonte: Autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o estado não conseguiu mais resolver as questões sociais que antes sempre foram de sua exclusiva responsabilidade, acabou gerando um sério problema estrutural, nos campos da educação, saúde, habitação, saneamento público, dentre outros. Em função deste estado de coisas, surge uma lacuna que necessita ser preenchida. E neste momento em que vem a sociedade e volta seu olhar para as empresas, passando a exigir delas uma presença no contexto social, para que esta participe fomentando o desenvolvimento social. Esta idéia cresce e faz com que muitas organizações, dentro de um sincero objetivo, busquem transformar o meio social em que estão inseridas, desenvolvendo projetos de gestão com responsabilidade social. A realidade, porém, é que nem sempre a responsabilidade social é uma preocupação verdadeira da empresa. Existem muitas organizações que atuam como sendo detentoras de uma consciência social, mas que o são apenas na fachada, possuidoras de ações que não objetivam nada mais que uma imagem positiva de empresa responsável, perante todo seu público, chegando, em alguns casos, a gastarem mais com a divulgação de suas ações no campo social, do que o que é gasto com os projetos nos quais participam.

A questão da Responsabilidade Social Empresarial é um campo importante a ser estudado e compreendido, e esse entendimento requer uma análise multidisciplinar. A investigação procurou examinar as ações sociais existentes à luz dos conceitos e teorias já elaboradas sobre o tema, de modo a oferecer uma contribuição para elevar ao máximo os resultados dos investimentos aplicados em questões sociais.

O estudo de caso realizado foi desenvolvido em uma empresa do setor de energia – a Petrobras – em função de sua relevância econômica e política – por ser o petróleo uma das principais fontes de energia no mundo – bem como em função da importância do setor para o meio ambiente e para a segurança, pois a ocorrência de um acidente pode assumir proporções

catastróficas. A escolha pela Petrobras se deu também em função do seu excelente posicionamento dentro do setor de petróleo e gás e seu envolvimento em políticas e projetos de fomentação da RSE. A investigação foi conduzida com a aplicação de questionários junto a aproximadamente 120 funcionários, além de entrevistas com representantes da alta direção, gestores, funcionários de campo e funcionários administrativos.

Uma vez que se trata de uma pesquisa aplicada descritiva, este estudo de caso procura descrever os fatos pertinentes à pesquisa, dentro da maior clareza possível, visando ao entendimento da subjetividade dos fatos, para, desta forma, se obter à compreensão da temática da Responsabilidade Social Empresarial. Neste sentido, esta investigação pode servir como uma ferramenta de auxílio na construção do conhecimento deste tema, contribuindo para o aprofundamento das deliberações acerca da RSE, melhorando assim a eficiência e a eficácia das ações neste campo. Levando-se em conta o número restrito de pessoas que responderam ao questionário e à entrevista, podemos dizer que os resultados obtidos na investigação não podem ser extrapolados para toda a Petrobras, tampouco para todas as empresas no Brasil, devendo, portanto, a pesquisa ser vista dentro das suas limitações. De qualquer forma, este estudo cumpre com sua função, servindo como um instrumento orientador que indica uma tendência.

As empresas não podem procrastinar uma tomada de decisão sobre as ações no campo da Responsabilidade Social. Esta percepção estratégica, baseada nas necessidades e solicitações da sociedade, oferece à organização um roteiro para seu sucesso e legitimação. A imagem de empresa socialmente responsável é verídica e procedente a partir do momento em que todos os seus *stakeholders* (acionistas, fornecedores, comunidade vizinhas, sociedade, governo, empregados e seus familiares, clientes e consumidores, meio-ambiente, e concorrentes) a identificam como sendo uma empresa com atuação consciente e fértil no campo social, por isso a importância de se buscar identificar e atender às necessidades dos diversos *stakeholders* e de se imprimir transparência nas ações empresariais.

Este conceito de empresa socialmente responsável também é percebido pela empresa, e é assinalado no monitoramento que a Petrobras faz acerca da percepção dos seus *stakeholders* sobre a imagem, fazendo uso de pesquisas junto aos seus diversos grupos de interesse (Imprensa, fornecedores, comunidades, empregados, clientes, opinião pública, poder público, ONGs ambientais, ONGs sociais), utilizando o sistema de monitoramento de imagem

corporativa denominado de Sísmico. Este modelo de gestão confirma as idéias de Freeman (1984), pois vemos a Petrobras desenvolvendo suas ações de RSE para atender aos distintos grupos com quem mantém relacionamento, definindo assim para quem devem ser os benefícios das ações sociais, construindo uma rede de relações a fim de garantir o sucesso da organização no mercado.

O primeiro objetivo da investigação foi analisar se a responsabilidade social da empresa está sendo incorporada à organização e a forma como se faz presente na mesma, identificando a percepção dos gestores e funcionários sobre o tema. O estudo realizado acerca da temática, seja na investigação documental ou na interpretação das entrevistas e questionários, ou, ainda, em função dos prêmios recebidos pela empresa, sinalizou que a Petrobras sempre incluiu a responsabilidade social nas suas atividades, mas também mostrou que a RSE alcançou um novo estágio quando, no Plano Estratégico de 2002, a organização definiu a gestão social como um dos três eixos fundamentais de sua política. Concordando com Freeman, se pode afirmar que a Petrobras mantém uma política de RSE que se empenha por seus *stakeholders*, – buscando atender aos interesses dos diferentes grupos com quem mantém um relacionamento, definindo para quem se destinam as ações sociais e quais são os tipos de gastos em suas ações sociais – ciente de que necessita destes grupos para obter sucesso.

A participação da Petrobras em comitês, a associação com instituições que estão desenvolvendo pesquisas e regulamentos no campo da responsabilidade social – agindo de forma participativa na elaboração das políticas públicas, influenciando as leis, de forma que essas não prejudiquem os interesses da organização – e a aplicação de parte dos seus recursos para que a empresa possa se adaptar às demandas e aos anseios sociais de forma antecipatória e pró-ativa – por considerar as ações sociais estratégias de sobrevivência e busca de uma posição vantajosa, que garanta competitividade, tendo a alta direção sintonizada com as mudanças nas leis e regulamentações que podem interferir nas atividades da empresa – confirma que a Petrobras deve ser considerada como sendo Responsiva de acordo com os conceitos de Sethi, Ackerman, e Frederick.

Em função do seu modelo operacional, e tomando como base os conceitos de Martinelli, Carroll e o modelo Multidimensional Relacional Multidirecional para Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN) de Ashley, podemos definir a Petrobras

como sendo uma empresa-cidadã, que busca cpor meio de um planejamento estratégico, com um forte compromisso ético, atendendo as expectativas dos seus *stakeholders*, buscando trabalhar como elemento catalisador na construção de mudanças sociais, agindo pró-ativamente na solução dos problemas, sem prender-se à lucratividade e agregando valor à sua imagem.

A Petrobras também atende perfeitamente aos critérios de responsividade social corporativa de Wood, uma vez que suas ações sociais fornecem legitimidade a empresa. A empresa possui princípios de Responsabilidade Pública, conforme definida por Preston e Post (1975), pois se envolve com tudo que pode se relacionar a sua atividade – participando, por exemplo, de operação de contenção de derrames de óleo, colaborando com a educação de seus funcionários, atuando dentro de um modelo de gestão, fomentando uma cultura de RSE que respeite os critérios comportamentais a serem seguidos, e enxerga seus funcionários como protagonistas das atividades desenvolvidas pela organização. Nestes casos, vemos a Petrobras em constante avaliação ambiental, gerindo suas relações com os vários *stakeholder*, administrando os conflitos e questionamentos no relacionamento da empresa para com a sociedade, com gerenciamento dos impactos sociais e programas de responsabilidades social.

Foi possível perceber também que a Petrobras vem atuando nas quatro dimensões da Responsabilidade Social Empresarial, correspondendo aos níveis indicados na pirâmide de Carroll – o que foi evidenciado nas falas dos funcionários e gestores, obtidas nas entrevistas e nos questionários e na visão e missão da empresa –, pois apresenta uma responsabilidade econômica – uma vez que possui um grande compromisso com a lucratividade, pois é com esta que a empresa garante a sua sobrevivência da empresa –, a responsabilidade legal é visível – pois a empresa sempre trabalha dentro da legalidade –, possui a responsabilidade ética – porque para a empresa o lucro financeiro deve ser sempre acompanhado de ações apoiadas na ética, inexistindo tolerância para ações que possam resultar em prejuízos para a sociedade e possui, também, a responsabilidade filantrópica, na medida em que participa de vários projetos sociais, contribuindo assim de forma espontânea, sem que haja uma cobrança legal, mas buscando a melhoria social.

A Petrobras se enquadra no conceito de RSE como sendo uma administração moral, porque possui uma gerência que apresenta um alto comprometimento, cujas atitudes são sempre conduzidas pela ética, buscando-se o lucro, contudo sem a perda dos valores éticos,

tampouco ferindo as normas legais. Além das falas dos funcionários e gestores, obtidas nas entrevistas e nos questionários, a própria distribuição das atribuições de responsabilidade sociais, bem como as diferentes premiações, ratificam esta percepção de seu caráter de administração moral. A grande maioria dos funcionários possui uma visão plena do conceito de *stakeholders*, considerando de forma igual todos os públicos; a gerência, porém, não compartilha dessa visão, podendo este fato gerar dificuldades futuras, na medida em que os gerentes são elementos importantes na formação da cultura da empresa. Neste sentido, este ponto deve ser revisado, uma vez que a imagem da empresa – socialmente responsável – só será possível a partir do momento em que todo o seu público percebê-la como socialmente correta. Com as entrevistas, percebe-se que o tratamento dado aos funcionários deve ser revisto, pois este tratamento deve ser igual para todos. As falas indicam aspectos que devem ser melhorados, como, por exemplo, uma maior transparência para o processo de reconhecimento e de recompensas para com aqueles que desenvolvem projetos e pesquisas, gerando assim uma maior visibilidade. O processo de treinamento e a remuneração também foram criticados, assim como a falta de um plano de complementação de aposentadoria para os novos funcionários.

O segundo objetivo foi analisar a existência de uma visão, missão estratégica e estruturas organizacionais que privilegiem o enfoque na RSE. Neste aspecto, a motivação parece ser legítima, ligada aos valores internos, que foram mudados para atender aos novos objetivos estratégicos. Assim, missão e visão se relacionam às estratégias sociais, colocando a RSE entre os três pilares básicos da empresa. A existência, na Petrobras, de um Comitê de Gestão da Responsabilidade Social e Ambiental, cuja função é administrar as ações de RSE da empresa, indica a importância dedicada à questão social. Internamente, também foi identificada a divisão das competências nas ações de RSE entre as quatro gerências da UN-BA, em que Recursos Humanos e SMS (segurança, medicina e saúde) cuidam dos clientes internos, terceirizados e prestadores de serviços, e os Departamentos de Comunicação Empresarial e Desempenho Empresarial e Estratégia Corporativa atuam junto aos clientes externos. Desta forma, fica evidente que a empresa desenvolve ações direcionadas para todos os *stakeholders*.

O terceiro objetivo da pesquisa foi identificar a percepção dos gestores e funcionários quanto à cultura organizacional e verificar a existência de uma cultura organizacional própria na Petrobras. Quanto à existência de uma cultura própria, foram observados os itens definidos por Aktouf, que devem ser considerados como indispensáveis para caracterizar a existência de uma cultura organizacional própria da Petrobras, estes são: Proximidade e vínculos afetivos com os dirigentes; ausência de privilégios; ausência de sinais de distanciamento ou diferença de status; comportamento habitual e exemplarmente generoso, justo, e igualitário por parte dos dirigentes; com cooperação; e partilha dos lucros, equipamentos, realização de cerimônias em harmonia com a vida de trabalho e a vida social da empresa. Neste aspecto, podemos citar que os pré-requisitos que caracterizam uma cultura organizacional própria definidos por Aktouf (1996) foram identificados na pesquisa, estando, portanto, presentes dentro da empresa, o que caracteriza a existência de uma cultura própria na Petrobras. Nesta questão, percebeu-se também que a alta direção vem trabalhando de forma positiva, buscando fomentar esta mudança organizacional, de forma que a Petrobras tenha, em todos os seus membros, sentimentos de importância da Responsabilidade Social Empresarial e de envolvimento com a gestão.

A empresa necessita, contudo, melhorar a percepção dos seus funcionários no que se refere à concessão de privilégios exclusivos a empregados de alto escalão, pois, de modo geral, os empregados acreditam existir uma série de vantagens e regalias que não se estendem a todos os funcionários, ficando restritos a uma minoria de gestores. Os funcionários sentem que existe um caminho que independe de favoritismos, que é conhecido e que é comum a todos, para propiciar o desenvolvimento profissional na empresa, dentro de um modelo vertical de cargos. Mas existe um outro caminho – que pode não resultar em promoções, mas que aumenta a visibilidade que o funcionário pode obter na empresa. Neste caso, trata-se das oportunidades de crescimento horizontal na empresa – representadas pelas chances de participar de congressos, seminários e cursos – que não são para todos, ou então as indicações para o nível de consultores dentro da empresa. Este caminho horizontal permite que o funcionário seja visto e receba um destaque e benefícios que são mais exclusivos. E na opinião dos funcionários estas oportunidades dependem do nível funcional e político das amizades que o funcionário possui na empresa – qualidade do relacionamento funcionários-gerentes –.

O quarto objetivo da investigação foi analisar a percepção dos gestores e dos funcionários da Petrobras quanto aos traços culturais que podem ser vistos como catalisadores de um comportamento socialmente responsável. Foram identificados cinco traços culturais: comportamento ético, transparência nas relações, cooperação entre os funcionários, participação nas decisões e igualdade nas relações entre os funcionários e os gestores. Os gestores identificam às boas idéias em qualquer nível; os gestores sempre estão dispostos a auxiliar os demais funcionários; existe um encorajamento a participação nas tomadas de decisões da empresa; há uma forte difusão das informações, decisões estratégicas e objetivos da empresa nas ações sociais. A percepção dos empregados indicou que a empresa possui traços culturais que sustentam uma imagem socialmente responsável.

Pode-se perceber que apesar do fato de que todos estes aspectos terem sido identificados na Petrobras, a ética apresenta um grande destaque dentro da empresa, sendo a mais trabalhada dentro das diversas ações de comunicação. Em 2006, foi criada a revista que trata da ética, comissões foram formadas, palestras realizadas e banners e outdoors foram espalhados na empresa, reforçando a importância da ética. Este destaque dado à ética confirma o valor que está sendo dado à cultura organizacional dentro do propósito de reforçar a política e a gestão dentro do foco de RSE. Existe, porém, um possível problema nesta ação, que é o fato de que o código não foi desenvolvido pelos funcionários, sendo, então, um instrumento ditatorial de regras. Estas regras, portanto, não serão necessariamente incorporadas à cultura da empresa, até porque, dentro da cultura brasileira, existe um traço marcante que é o formalismo, porque existem muitas leis no país que não são cumpridas. Este, portanto, é um tema que, com toda certeza, necessita ser reavaliado pela empresa em um futuro próximo.

Esta gestão está sendo levada à frente com um trabalho de mudança da cultura da empresa. É provavelmente por esta atuação que a ONU e European Foundation for Management Development (EFMD) escolheram a Petrobras como única empresa de energia e a única da América Latina a compor um grupo de 20 instituições, de todo o mundo, que se reúne com o propósito de desenvolver uma metodologia pioneira para a formação de líderes empresariais com foco em responsabilidade social. As ações no campo da responsabilidade social, aliada a uma mudança cultural baseada em princípio ético, se constituem em um adequado instrumento estratégico, pois através deste tipo de gestão melhoram a imagem da

empresa – o que resulta em uma valorização da marca –, bem como possibilitam uma alteração nas atitudes dos funcionários e em toda a sociedade, modificando o paradigma atual, transformando a sociedade em algo mais justo no aspecto social, resultando em melhoria da qualidade de vida.

Responsabilidade social não é somente ajuda. O comportamento ético e a transparência no trato de todas as questões que envolvem a empresa, e que influenciam direta ou indiretamente a comunidade próxima, e a sociedade de uma forma geral, também fazem parte da responsabilidade social corporativa. O conceito de empresa-cidadã está deixando de ser uma filosofia que conduz à prática freqüente de ações socialmente responsáveis, tornando-se um dever. Hoje, uma organização, para ser responsável social, deve analisar seu papel com seus empregados, fornecedores, clientes e consumidores, e também com o governo, a sociedade e o meio ambiente. Por outro lado, uma das conseqüências positivas para a empresa que tem uma conduta socialmente responsável é o retorno do público, que muitas vezes se traduz em lucro, mas que nem sempre acontece em curto prazo.

As organizações que buscam desenvolver uma gestão baseada na responsabilidade social estão construindo sólidos elos de empatia com os consumidores. A sociedade brasileira, dentro deste cenário de mudanças do paradigma, vem passando por um processo de reflexão e revisão dos seus valores. Cada vez mais as pessoas estão exigindo a participação das empresas nas ações sócio-ambientais, não sendo possível, portanto, encarar a Responsabilidade Social Empresarial como uma espécie de modismo passageiro. No atual ambiente empresarial, existem exigências do mercado que conduzem as organizações a buscarem a responsabilidade social empresarial como um instrumento orientador não somente das políticas organizacionais, mas também da cultura da organização. Sem um senso ético nos negócios, não existe uma verdadeira gestão com responsabilidade social, é a ética que fornecerá à coerência entre ação e o discurso, funcionando como ferramenta delineadora das decisões tomadas não somente pela alta administração, mas também dos gestores e demais funcionários da empresa.

Uma empresa que pretenda ser Responsável socialmente não está, na verdade, investindo para perder dinheiro. Apesar de parecer paradoxal, o pragmatismo do lucro justifica a RSE de forma sutil, isto porque a organização se beneficia com uma imagem

positiva, aumentando assim seus rendimentos, e, desta forma, acaba recuperando o que foi gasto com o investimento em ações sociais. Invertendo uma expressão muito conhecida, diríamos que, nesta situação, os meios justificam os fins, uma vez que as ações sociais acabam gerando um importante benefício para a empresa. Dentro desta ótica, se pode dizer que as ações sociais, quando bem organizadas, direcionadas para o público certo e divulgadas de maneira correta, resultam em frutos duradouros para o sucesso da empresa em todas as dimensões focadas na RSE.

Ao final da investigação, é necessário assinalar que o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos. Uma importante conclusão que se pode obter é de que este estudo é, na realidade, apenas um seguimento de uma caminhada muito longa, que não termina nesta pesquisa, necessitando uma continuação.

Pode-se identificar, dentro da Petrobras, a existência de uma preocupação sincera em se divulgar e popularizar os valores que conduzem as ações focadas na RSE, na cultura interna da empresa. A empresa demonstra um cuidado com diversos grupos de interesse, com quem a empresa mantém algum tipo de relação. Também possui, em seu quadro funcional, um grupo de pessoas que se identificam com o trabalho, e estão, sempre, dispostas a participar das atividades conduzidas na empresa com grande dedicação, pois se sentem como integrantes de algo grande que é a construção de uma empresa que é uma referência nacional, segundo eles.

A empresa possui missão, visão, valores e planos estratégicos que procuram reforçar a importância das ações no campo social. Os fornecedores são definidos a partir de licitação, normalmente após a seleção da empresa: o que se pratica é buscar fazer com que este fornecedor se adapte aos processos da empresa. Neste aspecto, chama a atenção o fato de que a empresa não considera a relevância de que, muitas vezes, para que um fornecedor desenvolva seu trabalho com uma adequada atenção para todos os aspectos sociais, será necessário um custo maior, que de alguma forma deveria ser repassada para a Petrobras, e, como isto não acontece, a mensagem que a Petrobras passa para seus fornecedores é de que o mais importante não é que os fornecedores tenham práticas não poluentes, ou que empreguem trabalho infantil, etc. A ideia disseminada é a de que o que importa é o preço e não especificamente que exista uma preocupação focada com o exercício da responsabilidade social em toda sua cadeia produtiva.

Em suas relações com os empregados, a Petrobras demonstrou um senso de justiça, com muitos benefícios e salários compatíveis, em um ambiente de trabalho agradável e bem-

humorado, onde se respeita à vida pessoal e familiar dos seus funcionários. Aparentemente, em função de ser uma empresa competitiva no mercado, este modo competidor de agir acabou atingindo as suas bases e a competição interna é uma forte característica da empresa. A Petrobras é transparente com todos os seus stakeholders, tendo a transparência como um dos pilares da comunicação interna e externa da empresa. Para a gestão de suas relações com a comunidade, a empresa mantém a um diálogo franco. Analisando a forma como a Petrobras atua, podemos ver esta organização empresarial, dentro do modelo de classificação de Martinelli, como uma “empresa-cidadã”, com um compromisso ético permeando sua atuação como um todo, atuando com a responsabilidade social de forma estratégica, de forma pró-ativa, procurando transformar o ambiente social em que está inserida. Ela hoje vive uma questão importante que são as novas contratações. Partindo da idéia de que a forma como a empresa vem atuando na área da RSE tem uma estreita relação com a cultura da organização, e uma vez que se sabe que a cultura é uma resultante das individualidades da empresa, fica uma questão importante, que é saber como ficará a cultura da Petrobras com este grande aporte de pessoas para a empresa: será que as pessoas recém-chegadas modificarão a cultura hora existente, ou vão acabar sendo influenciados pelo fermento cultural que já existe na empresa, resultando na continuidade do modelo cultural existente? E, caso este modelo cultural mude, como será o novo comportamento da empresa frente às questões de SER? Um outro ponto que merece atenção é qual será a opção futura da Petrobras para suas ações no campo da responsabilidade social ira se continuara atuando nesta esfera dentro de uma visão estratégica e portante fortemente Responsiva, irá manter uma linha de ação de Responsabilidade social - com um forte caráter ético -, ou irá retomar seu aspecto filantrópico que sempre identificou a empresa, mas que se mostra atualmente como sendo uma opção que não atende as expectativas e planos da alta-direção. Esta são algumas das indagações que somente o tempo poderá responder.

A análise indica diversos aspectos que demonstram a existências de ações no campo social por parte da Petrobras, porém questionamentos merecem ser levantados. Em primeiro lugar como será a atitude adotada pelas empresa no momento em que a sociedade não estiver cobrando e esperando que elas assumam papeis no campo da responsabilidade social, será que mudaram sua postura ou continuaram adotando esta orientação, será que os investimentos sociais permanecerão?

Uma idéia errada é deduzir que o espaço deixado vago pelo estado no cumprimento das demandas sociais poderá ser suprido e plenamente preenchido pelas empresas, isto porque o objetivo básico destas organizações reside na lucratividade econômica e financeira, e embora algumas empresas venham buscando contribuir no campo social, não poderão jamais se desvincular do seu foco principal, sendo que toda as ações empresarias no campo social nada mais é do que a adaptação a um estado inoperante. Seria muito grande o risco caso a população e até o próprio governo passem a acreditar que estas funções são obrigações das empresas, isto porque na realidade cabe ao governo com a arrecadação de impostos, suprir as demandas sociais de saúde, e educação entre outras.

Por outro lado, a Petrobras possui um forte caráter de referência nacional, podendo servindo como modelo a ser seguido por diversas outras empresas. Em um primeiromomento estas ações sociais empresarias em um país imenso como o Brasil, com imensas diferenças sócio-econômicas, pode em um primeiro momento parecer não ser relevante, mas para um número grande de pessoas todas as ações desenvolvidas por empresas que praticam a RSE é um simbolo de esperança.

A análise indica ser oportuna a realização de uma nova pesquisa quantitativa com um amostragem maior, para verificar se os resultados coletados na pesquisa qualitativa se aplicam a um universo mais amplo. Também se destaca a importância de se realizar estudos em diferentes unidades de negócios (UNs), em diferentes regiões do país, a fim de se obter uma análise comparativa. É recomendável, também, que se realize semelhante investigação em outras organizações do ramo petrolífero, para assim se ter uma visão mais apurada sobre o comportamento deste setor de energia. Uma outra linha de ação recomendada seria o estudo do comportamento da administração no que se refere a RSE praticada pela Petrobras em outros países, verificando assim as características da cultura destes países, indicando suas diferenças, com o propósito de se realizar comparações.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. São Paulo: Atlas, 1991.

ALMEIDA, Filipe Jorge. Ética, Desenvolvimento moral e desempenho social das organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais. In: Encontro da ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, set 2004. 1 CD.

ALIGLERI, L. M. ; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da Região de Londrina. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, set 2001. 1 CD.

ANDER-EGG, E. **Introdução ao trabalho social**. Petrópolis: Vozes, 1998

ANDREASEN, Alan R (Org.). **Ética e marketing social: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 7-22.

ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A. . Comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial: Um modelo para o conhecimento e análise de categorias temáticas aplicado a indústria de petróleo. In: Fórum SESI-FIEC de Responsabilidade Social Empresarial, 1., 2003, Ceará. **Anais...** Fortaleza : SESI-FIEC, 2003. v. 1. p. 121-133.

ASHLEY, P. A. ;MACEDO SOARES. Diana. Um Modelo Conceitual para a incorporação de Responsabilidade Social à Governança das relações negócio-sociedade. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, set 2001. 1 CD.

AUSTIN, James E.. **Parcerias: Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor**. Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELIZÁRIO, Fernanda. Deontologia da responsabilidade social: uma proposta de intersecção entre o funcionalismo e o marxismo. In: _____. **Responsabilidade Social Das Empresas: a contribuição das universidades**. V.4. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2005b. p. 61 - 108.

BICALHO, A. et al. Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação. In: **Responsabilidade Social Das Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial**. 2001. 254 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2001.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of management review**, Boston, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Boston, v. 34, n. 4, p. 39-48, jul./aug. 1991.

CARROLL, Archie B. Social issues in management research. **Business and Society**, Boston, v. 33, n. 1, p. 5-29, apr. 1994.

CARROLL, Archie B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, Boston, n. 100-101, p. 1-7, wnter. 1998.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Boston, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & society: Ethics and Stakeholder Management**. 5 ed. Ohio: Thomsson South-western, 2003.

CERVO. A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CLARKSON, MAX. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. V.20, n.1, p. 92-117, jan.1995.

COUTINHO, Renata Buarque. **Responsabilidade social corporativa na Brasil:** o caso da Dpaschoal Automotiva Ltda. 2001. 158 f. Dissertação (Curso de mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

CORRÊA, Filipe; MEDEIROS, João Ricardo. Responsabilidade social corporativa para quem? In: _____. **Responsabilidade Social Das Empresas:** a contribuição das universidades. V.2. São Paulo: Petrópolis, 2003. p. 77-119.

COSTA HAWKINS, Denise; BASTO COSTA, Silvia. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: uma Pesquisa Exploratória no Setor Supermercado de Médio Porte de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1CD.

DAINEZE, Marina. Códigos de Ética Empresarial e as Relações da Organização com seus Públicos In: _____. **Responsabilidade Social Das Empresas:** a contribuição das universidades. V.3. São Paulo: Ed. Petrópolis, 2004. p.90 -103.

DAVIS, Keity. Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?. **California management Review**, California, v.2 n.3, p.70, june. 1960.

DAVIS, K; BLOMSTROM, R. **Business and Society**. 3rd ed. New York: Mc Graw-Hill, 1975.

DAVIS, Keity. **Five propositions for social responsibility**. *Business Horizons*, London, v.18, n.3, p.19-24, june. 1975.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental:** ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Carla. Estudo de Caso do Processo de Sensibilização Quanto à Responsabilidade Social Empresarial na Empresa Manaus Energia S.A. In: _____. **Responsabilidade Social Das Empresas:** a contribuição das universidades. V.5. São Paulo: Petrópolis, 2006. p. 297 - 352.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

FREDERICK, William C. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, september, 1970.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

GADIOLI, Bruna et al. Responsabilidade social empresarial: “ética ou estética?”. In: _____. **Responsabilidade Social Das Empresas: a contribuição das universidades**. V.5. São Paulo: Petrópolis, 2006. p.173 - 212.

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas: estudo de caso do PROCON-PR**. 2001. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage publications, 1980.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 23 mar. 2002.

_____. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**.

Pesquisa 2002. Disponível em:

<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/consumidor_2002/consumidor_2002.pdf>. Acesso em 23/03/2003.

_____. **O que é responsabilidade social?** http://www.ethos.org.br/docs/institucional/_acesso em 16/02/2003.

INSTITUTO SAI. **Social Social Accountability International, Países certificados.**

Disponível em:

<http://www.sa_intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=746&nodeID=1#Workers>. Acesso em: 26 fev. 2006.

INÁCIO JÚNIOR, Edmundo; MANUEL JUNIOR, Jorge. Cultura e Ética nos Negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1CD.

KANG, Young-Chul. **Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system.** PhD Thesis, University of Pittsburgh, 1995.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **A importância da responsabilidade social para implementação do Marketing social nas organizações.** 2002. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **Responsabilidade Social: Uma estratégia empreendedora.** 2004. 205f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

K KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.

LOURENÇO, A. ; SCHRODER, D. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade Social Das Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003.

MAGALHÃES, Juliano; DAMACENA, Cláudio. RSC e a sua Influência Sobre a Intenção de Compra dos Consumidores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006. **Anais Eletrônicos...** Salvador. ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5623> . Acesso em: 10 jan. 2007.

MAIGNAN, Isabelle. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. **Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, Fall 1999

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Uma visão inovadora para uma ação transformadora. Disponível em: <<http://www.integracao.fgvsp.br>> . Acesso em: 15 fev. 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed, v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, Ricardo; GONÇALVES, Júlio. Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância?. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; ASLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári estratégico: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MRTVI, Valdete de O. **Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa Na Percepção do Consumidor Sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental**. 2006. 176p. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

MRTVI, Valdete de O. **Percepção do Consumidor sobre Ações Corporativas Vinculadas ao Conceito de Responsabilidade Social: Um Estudo no setor de Cosméticos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996

MOTTA, F.C.P, CALDAS, M.P. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. ; ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. Revista de Administração de empresas, v. 39, n. 1. São Paulo: FGV, 1999.

NASH, Laura. **Ética nas Empresas: Guia prático para soluções de problemas éticos nas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PENA, Roberto et al. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do global compact. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=704>. Acesso em: 25 jul. 2006.

PETROBRAS. **Petrobras 2010: Crescimento, rentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2001.

_____. **A companhia: perfil**. Rio de Janeiro, 2005a. Disponível em: <www.petrobras.com.br/frames/f1_7.htm>. Acesso em: 28 dez. 2005.

_____. **Relatório Anual 2004**. Rio de Janeiro, 2005b. Disponível em: <www.petrobras.com.br/minisite/relatorio_anual/introducao/missao.stm>. Acesso em: 15 fev. 2005.

_____. **Balanco Social 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <www.petrobras.com.br/minisite/balanco_social/2006.stm>. Acesso em: 10 jan. 2007.

PRATES, Marco; BARROS, Betania. O Estilo Brasileiro de administrar. In: _____. **Cultura organizacional e cultura brasileira**; organização de Motta, F.C.P, Caldas, M.P. São Paulo: Atlas, 1997. cap.3, p.55-69.

RICHARDSON et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Wilma Maria. **Responsabilidade Social e o papel do marketing como instrumento de alavancagem para o setor**. 2000. 88f. Dissertação (Curso de especialização em Marketing - Centro de Ciências da administração- ESAG) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SERPA, Daniela; AVILA, Marcos. Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na Percepção do Consumidor sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006. **Anais Eletrônicos...** Salvador. ANPAD, 2006. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5578 > . Acesso em: 18 nov. 2006.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P. ; FISCHER, T. **Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD.

SOUZA, Maria; MARCON, Rosilene. A Responsabilidade Social das Empresas para com Consumidores, Acionistas e Sociedade. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial:** posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1985.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A empresa transparente: Como a Era da Transparência revolucionará os negócios.** São Paulo: Editora M.Books, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (organizador). **Responsabilidade Social empresarial: Teoria e Prática.** Editora FGV, 2004.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética.** 19 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. p. 84.

VENTURA, Elvira Cruvinel. **Institucionalizando a Responsabilidade Social: Arranjos Estruturais no Campo das Organizações Bancárias.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=165 >. Acesso em: 25 jul. 2006.

WARTICK, S. L., COCHAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of management Review**, Boston, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.

ZADEK, Simon. Trading ethics: Auditing the market. **Journal of Economic Issues**. v. 28, n. 2, p. 631-645, jun. 1994.

ZADEK, Simon. Human values come to market. **New Statesman**. v. 10, n. 444, p. 18-19, mar. 14th 1997.

ZADEK, Simon. Balancing performance, Trading ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

ZADEK, Simon. Stalking sustainability. **Greener Management International**. p. 21, 1999.