

Área temática:

Gestão socioambiental

Título do trabalho:

Responsabilidade socioambiental e cultura organizacional, uma relação de transformação?

AUTORES

FERNANDA MENDES PIRES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
fermpires@gmail.com

MABEL BASTOS DE PAULA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
paulamabel@hotmail.com

JOSE RENATO KITAHARA

Universidade de São Paulo
renato.kitahara@uol.com.br

EDUARDO ARTURO VANTINI HERNANDEZ

Universidade de São Paulo
eduardovantini@yahoo.com.br

Resumo:

Este artigo busca verificar a maneira pela qual um incidente crítico, relacionado à responsabilidade socioambiental, pode alterar os padrões culturais e políticos de uma organização. O estudo de caso está centrado em um estudo qualitativo com pesquisa documental da Petrobras, tendo como base de dados principalmente os relatórios anuais e balanços sociais da organização. Diante do material coletado, uma análise de conteúdo e categorização foi realizada. Ao analisar a história da organização, o vazamento na Baía de Guanabara destaca-se como um incidente crítico, descrito como marco pela própria organização em seu relatório anual. A partir desse incidente a empresa passa de uma postura reativa à proativa, demonstrando mudanças significativas nas categorias de análise estudadas: missão e visão, projetos sociais, valor da organização e imagem, sistemas de gestão ambiental e volume de acidentes ambientais. As mudanças relatadas pelas categorias demonstram novas maneiras que, quando compartilhadas pelos membros da organização tornam-se o novo padrão de comportamento, *taken for granted*. Ao final do estudo é possível perceber, baseado nos resultados que a Petrobras obteve com suas ações, uma mudança no modo de atuação a partir de experiências da própria organização, o que caracteriza mudança em seus padrões culturais e políticos.

Palavras-chave: cultura organizacional, responsabilidade socioambiental, incidentes críticos.

Abstract:

This article seeks to ascertain the manner in which a critical incident, related to environmental responsibility, may change the cultural and political patterns of an organization. The case study focuses on a qualitative study of documentary research of Petrobras, mainly based on its Annual Reports and Social Accounting. A content analysis and categorization was performed based on those documents. In examining the history of the organization, the oil leak in Guanabara Bay stands out as a critical incident, described as a milestone by the organization

in its annual report. From this incident the company moves from a reactive to proactive stance, demonstrating significant changes in the categories of analysis under study: mission and vision, social projects, organization's value and image, environment management systems and volume of environmental accidents. The changes reported in the categories that show new ways, when shared by members of the organization become the new standard of behavior, taken for granted. At the end of the study is possible to notice, based on results achieved by Petrobras with its actions, a change in the mode of action from the experiences in the organization, which characterizes change in their cultural and political standards.

Keywords: organizational culture, environmental responsibility, critical incidents.

1. INTRODUÇÃO

O grave acidente ambiental ocorrido em 20 de Abril de 2010 no campo de exploração de petróleo da British Petroleum – BP no Golfo do México é considerado o pior acidente de vazamento de petróleo dos Estados Unidos em toda a sua história. A BP vê suas ações perderem valor e credibilidade no mercado, os acionistas tiveram seus dividendos suspensos, e, além das multas, o governo norte-americano exigiu a formação de um fundo para garantir o pagamento de indenizações aos afetados pelo acidente.

Portanto, repensar o modo de gerir as organizações envolve uma transformação na forma de refletir e agir de seus gestores e demais empregados que não apenas acrescenta fatores ao modelo de negócios tradicional, mas determina a “adoção de uma nova atitude mental que altera tudo o que vê e faz, de maneira sutil ou radical” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 227). Então, a cultura organizacional torna-se um tema relevante a ser investigado em conjunto com o tema da responsabilidade socioambiental.

A cultura organizacional é entendida, de acordo com Schein (1984) como experiências, decisões, vivência de problemas em conjunto, que geram histórias compartilhadas e padrões de comportamentos semelhantes em toda a organização. Considerando a história da organização e as mudanças no contexto mundial, torna-se relevante a observação das mudanças nos padrões culturais das organizações quando se trata do tema da responsabilidade socioambiental. O objetivo geral deste estudo é verificar a maneira pela qual um incidente crítico, relacionado à responsabilidade socioambiental, pode alterar os padrões culturais e políticos de uma organização, tendo a Petrobras como foco de sua aplicação.

O presente trabalho é composto por cinco partes. A primeira, introdução, apresenta a relevância da responsabilidade socioambiental e cultura organizacional, temas norteadores desta pesquisa. A segunda e terceira seções trazem o referencial teórico abordando conceitos de responsabilidade socioambiental e relacionando-os à cultura organizacional. Os aspectos metodológicos compõem a quarta parte e na quinta seção são apresentados os dados secundários relevantes e a análise das cinco categorias estudadas. Por fim, a sexta seção contempla as considerações finais do estudo.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura, em sentido amplo, está fortemente relacionada à linguagem, já que as palavras, expressões, posturas e ações permitem a atribuição de sentidos e significados (MOTTA, 1996).

Algumas das funções da cultura organizacional são: valorização do que é considerado importante na organização; estabilização de comportamentos; construção de significados e formas de interpretar eventos organizacionais; sinalizar as formas de resolver problemas; dar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos, bem como valorizar o comportamento considerado desejável e exemplar (FREITAS, 2007).

Cultura organizacional é comumente definida como um conjunto de entendimentos compartilhados, normas e valores que são *taken for granted* e estão sob a superfície da vida organizacional (BEYER; TRICE, 1987). Inúmeros teóricos dedicaram-se aos estudos da cultura organizacional, sob diferentes perspectivas.

Schein (2007) entende a cultura como propriedade de um grupo. Quando um grupo obtém experiências em comum, começa-se a formar uma cultura. A cultura, na organização, existe quando existem histórias compartilhadas, assim como existem culturas em nações e regiões. Para Schein (1984) um grupo é um conjunto de pessoas que (1) estão juntas tempo suficiente para terem compartilhados problemas significativos, (2) tiveram oportunidades de resolver tais problemas e observar o resultado de suas soluções e (3) incorporaram novos

membros. A transmissão a novos membros torna-se importante para o conceito de cultura organizacional, pois ele entende que a transmissão é o indicio de que a solução compartilhada é tida como válida.

Fleury (1996, p.22), partindo do conceito de Schein, incorpora a dimensão política ao conceito de cultura organizacional, e a entende como

“um conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos em elementos simbólicos com capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, que agem como elemento de comunicação e consenso, bem como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

2.1 Incidentes críticos

Crises que surgem em torno de importantes questões externas de sobrevivência, segundo Schein (2009) são as mais potentes para revelar os pressupostos básicos de seus líderes. São também as ocasiões mais prováveis para que esses pressupostos tornem-se base para a aprendizagem compartilhada e, desse modo, sejam fixados. Para o autor, a maneira como os líderes enfrentam as crises criam novas normas, valores e procedimentos, revelando pressupostos básicos importantes.

Para Schein (2009) a crise é, de certa forma, uma questão de percepção dos líderes, que a consideram ou não como tal. O status de perigo, que pode ou não ser um perigo real do ambiente externo, é identificado como um reflexo da cultura da organização e, portanto, uma crise para ser considerada como tal, deve ser percebida como crise e também ser assim definida pelos líderes da organização.

Ainda segundo o autor, crises são significativas na criação e transmissão da cultura porque, durante estas, o envolvimento emocional se intensifica e aumenta a intensidade da aprendizagem. Como as crises aumentam a ansiedade, a necessidade de reduzi-la é um forte motivador para a nova aprendizagem. Quando as pessoas compartilham experiências emocionais intensas e têm um aprendizado coletivo de como reduzir a ansiedade, existe uma maior probabilidade de que se recordem do que aprenderam e de que passem a repetir ritualmente esse comportamento, de forma a evitar a ansiedade.

As crises se tornam relevantes como mecanismos de mudança cultural. Não há mudança até que as conseqüências dos pressupostos operacionais reais criem uma crise pública e visível que não pode ser ocultada, evitada ou negada. Um dos gatilhos mais poderosos para mudança ocorre, portanto, quando uma empresa enfrenta um acidente de grandes proporções. Em casos como esses, normas e práticas referentes a preocupações ambientais e de segurança relativas à produção e custos tem que ser reavaliadas e novas normas propostas e implementadas. Quando essas novas formas passam a funcionar de modo considerado melhor, então um novo elemento cultural é gradualmente criado (SCHEIN; 2009).

3. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Berger e Luckman (2000) afirmam que a ordem social é exclusivamente um produto da atividade humana ao expor que não é possível atribuir qualquer outra origem às manifestações da sociedade a não ser o próprio homem. Se por um lado, a sociedade constrói a realidade empresarial, as ações empresariais – pequenas manifestações da sociedade - têm grande influência sobre ela.

“As organizações mudam quando o ambiente, o mercado e também as tecnologias mudam. Também as organizações transformam o ambiente em que atuam... É inegável, portanto, que as atividades e as operações das empresas afetam a sociedade como um todo (BORGER, 2001, p. 17)”.

Segundo Dahlsrud (2008) existem várias definições sobre o tema responsabilidade social empresarial – RSE, não obstante ele apresenta cinco dimensões do conceito, de acordo com a

frequência da utilização de cada uma delas constatada em seu estudo: stakeholders, social, econômica, ambiental e de voluntariedade.

Um modelo conceitual bastante utilizado na literatura de RSE é a Pirâmide de Carrol (1991). Nesse modelo, o autor propõe uma pirâmide com quatro camadas da responsabilidade social. Na base está a pirâmide – dimensão econômica - está a capacidade da organização oferecer os serviços e produtos em concordância com a demanda exigida e o próprio lucro, pois uma empresa não se sustentaria sem ele. Esta primeira dimensão remete à visão clássica de RSE. Em seguida, a dimensão legal refere-se ao cumprimento das leis e regulamentos vigentes. A próxima é a dimensão ética que diz respeito à necessidade de se fazer o que é certo, tomando decisões com base em diretrizes éticas, valores e costumes sociais que suplantam as leis. No topo da pirâmide está a dimensão filantrópica, ou discricionária, que inclui ações ou programas que levam em conta aspectos sociais, econômicos e ambientais, representando a resposta da organização às expectativas da sociedade (CARROL, 1991) (JABBOUR; SOUSA; SANTOS, 2006).

Mankelaw (2008) considera que a responsabilidade social começa onde a legislação acaba, ou seja, a partir da segunda dimensão proposta por Carrol (1991). Em uma análise comparativa, pode-se notar que as dimensões abordadas por Dahlsrud (2008) e as quatro categorias destacadas por Carroll (1991) não são excludentes ou contraditórias entre si, mas sim que as quatro categorias de Carrol abarcam as cinco dimensões da responsabilidade social de Dahlsrud.

De acordo como o Instituto Ethos (2010) a responsabilidade social é:

“[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”

Empresas que adotam mecanismos de preservação do meio ambiente valorizam suas marcas perante a sociedade. Isso pode favorecer a expansão da empresa também no comércio internacional – que possui grandes exigências ambientais – tornando-as conhecidas como empresas socialmente responsáveis (GALDINO ET AL., 2004).

O que remete ao conceito de externalidade, caracterizada quando a produção da organização, ou mesmo de um indivíduo, afeta terceiros de forma positiva ou negativa (CARVALHO, 2005).

Galdino et al. (2004) consideram que a resistência das empresas em reconhecer e assumir suas responsabilidades, ficando alheias à questão ambiental, passa a ser uma atitude que pode refletir negativamente para a empresa.

A responsabilidade social das empresas estabelece novos requerimentos para a comunicação empresarial. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009) esta deve passar a ser concebida e planejada como uma atividade estratégica pela alta administração. Além da prestação de contas para as diferentes partes interessadas na empresa, a comunicação que se processa por meio de diálogo com elas, constitui uma etapa importante do processo de planejamento estratégico, pois identifica ameaças e oportunidades nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

3.1 Teoria dos Stakeholders

Stakeholders também denominados “partes interessadas” (FREEMAN, 1984, p.46) são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da organização. Freeman et al (2007) consideram que a idéia básica para o gerenciamento dos stakeholders é que os negócios podem ser entendidos como um conjunto

de relações entre grupos envolvidos nas atividades do negócio. Os gerentes devem se concentrar em criar e sustentar valor para os stakeholders chave, não importando o propósito geral ou direcionamento de um negócio em particular.

Mitchell et al. (1997) consideram que a Teoria do Stakeholder apresenta lacunas a serem preenchidas e propõem um tratamento heurístico buscando articular um ponto fundamental da teoria de uma forma sistemática: Quais grupos são partes interessadas que merecem ou requerem atenção gerencial? Com base nesse questionamento, os autores desenvolveram uma tipologia de partes interessadas e definem alguns atributos para elas: (1) Poder: a partir da idéia weberiana que poder é a probabilidade que, dentro de uma relação social, um ator estaria em uma posição de impor sua vontade apesar da resistência do outro; (2) Legitimidade: é a percepção generalizada ou assumida que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Frequentemente está vinculada implicitamente a poder quando as pessoas tentam avaliar a natureza do relacionamento em sociedade; (3) Urgência: é o grau em que as reivindicações das partes interessadas exigem uma atenção imediata; (4) Ênfase: é o grau de prioridade que os gestores dão para as pretensões das partes interessadas.

4. METODOLOGIA

Para o presente estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujos meios de investigação foram a revisão bibliográfica e a pesquisa documental para o estudo de caso. De acordo com Yin (2001), quando o interesse de pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se o estudo de casos segundo uma abordagem qualitativa.

Conforme Freitas (2007) e Vieira (2004) as técnicas de pesquisa qualitativa são adequadas à análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional, pois geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (VIEIRA, 2004).

O presente trabalho teve como objetivo principal verificar a maneira pela qual o incidente crítico relacionado à responsabilidade socioambiental pode alterar os padrões culturais e políticos de uma organização. A escolha do sujeito de pesquisa se deu por ser esta uma organização relevante para o tema de responsabilidade socioambiental no país, por publicar ao longo de sua história relatórios de gestão e, além disso, ser alvo de pesquisas acadêmicas que contribuíram para a análise do caso sob outras perspectivas.

Na análise e interpretação dos dados, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo, que tem como objetivo “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 214).

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo ocorre em três fases. Na pré-análise foi realizada uma leitura flutuante nos relatórios anuais e sociais da empresa. Em seguida, houve a identificação de temas e categorias alinhadas ao problema de pesquisa e referencial teórico levantado. Ao todo, cinco categorias foram estabelecidas: 1) acidentes ambientais, 2) missão e visão, 3) sistemas de gestão ambiental, 4) apoio a projetos e, por fim, 5) valor de mercado e imagem. Com base na categorização dos fatos, foram realizados o tratamento e interpretação dos resultados.

A análise de conteúdo se apresenta como técnica, representando um confronto entre o quadro de referências do pesquisador e do material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise pressupõe duas dimensões, sendo uma descritiva, com foco na narrativa dos fatos, e outra interpretativa, em que a partir de uma articulação entre teórico e analítico é possível conseguir realizar inferências sobre o objetivo de pesquisa proposto (GUERRA, 2006).

Embora a análise de conteúdo permita técnicas estatísticas para processamento dos dados obtidos (KRIPPENDORFF, 1986), as mesmas não foram utilizadas no presente estudo.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da leitura dos relatórios anuais e balanços sociais da organização (PETROBRAS, 1998 a 2008), podem-se identificar fatos no ano 2000 que representam um marco na história da Petrobras no que se refere a sua postura quanto à responsabilidade socioambiental. Além dos relatórios da organização, estudos acadêmicos foram consultados em busca de informações que auxiliassem a construção da história da Petrobras (AMARAL, 2004) (BARBOSA; LEMME, 2007) (BAYARDINO, 2004) (BEZERRA, 2007) (RIBEIRO; SOUSA, 2002) (CUNHA ET AL., 2002) (KREITLON, 2002).

A análise está dividida em três seções, sendo que a primeira e a última trazem as categorias analisadas no período anterior e posterior ao incidente crítico, respectivamente. E entre estas duas seções está a discussão do incidente crítico em questão.

Cabe lembrar que a análise dos padrões culturais segue a Análise Contextualista proposta por Pettigrew (1985), que vê o fenômeno de forma vertical e horizontal. A análise vertical refere-se ao efeito da interdependência entre níveis dentro da organização. E a horizontal se refere à conexão do passado, presente e futuro.

5.1 Período anterior ao incidente crítico (1953-1999)

É possível perceber a crescente importância da responsabilidade socioambiental para os governos e empresas. Com atenção ao aspecto ambiental, vê-se que leis, decretos, órgãos governamentais e conferências, como a Conferência de Estocolmo, em 1972, o Relatório Nosso Futuro Comum, em 1987, e a ECO-92 no Rio de Janeiro que apontam mobilização, em nível mundial, da defesa do desenvolvimento sustentável, isto é, o desenvolvimento econômico alinhado à preservação ambiental.

Além de padrões internacionais como a ISO 14001 para o reconhecimento das empresas que implementem programas de gestão ambiental, no que se refere às ações no Brasil, a Constituição Federal de 1988 assegura o direito da sociedade ao meio ambiente ecologicamente equilibrado. Além de leis, resoluções e decretos, órgãos regulamentadores como o CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente – e a ANP - Agência Nacional do Petróleo – são criados, com o intuito de regulamentar e acompanhar o trabalho das empresas petroleiras com uma legislação focada na aplicação de multas pelos acidentes ambientais.

5.1.1 Acidentes ambientais

Os eventos identificados no período de 1975 a 1998 constituem acidentes ambientais com ligação direta à operação da empresa. As áreas mais atingidas são o litoral do estado do Rio de Janeiro e São Paulo e é possível perceber o impacto desses acidentes nas comunidades locais. O Quadro 1 apresenta os acidentes ambientais ocorridos até o ano de 2000.

Quadro 1 – Acidentes Ambientais anteriores ao incidente crítico de 2000

| Ano | Fato |
|------|---|
| 1975 | Vazamento de cerca de 5.800 toneladas (quase seis milhões de litros) de petróleo de um cargueiro iraniano na baía de Guanabara, no Rio de Janeiro. |
| 1983 | 1,5 milhão de litros de óleo vazam no canal de Bertiooga e outras 17 praias no litoral da São Paulo. |
| 1984 | Rompimento de um duto de gasolina provoca incêndio na favela de Vila Socó, onde passava a tubulação, em Cubatão (SP), matando pelo menos 90 pessoas e 700 mil litros vazam. |
| 1984 | 250 mil litros de nafta escapam de oleoduto próximo à favela da Felicidade, zona sul de São Paulo, matando dois moradores por intoxicação. |
| 1984 | Habitantes de São Sebastião (SP) fogem em pânico devido ao vazamento de 5 mil litros de petróleo |

| | |
|------|--|
| | do terminal Almirante Barroso e ao incêndio que se seguiu num córrego. |
| 1988 | Navio despeja 250 toneladas de óleo em Angra dos Reis (RJ) e o governo do Estado pune a estatal com interdição do terminal da baía da Ilha Grande. |
| 1989 | Rompimento de duto de um petroleiro da Petrobras provoca vazamento de 150 mil litros de óleo em São Sebastião (SP). |
| 1989 | 50 toneladas de óleo são derramados do terminal em Angra dos Reis (RJ) no mar. |
| 1989 | Mais de 600 toneladas de petróleo vazam de dutos em São Sebastião (SP) acidentalmente perfurados durante obras de contenção de encosta da serra do Mar. |
| 1990 | Cerca de 40 toneladas de óleo espalham-se por mais de 30 km no mar, em Angra dos Reis (RJ), após um acidente de um rebocador com um navio petroleiro. |
| 1990 | 265 mil litros de gasolina vazam de um navio norueguês em Santos (SP). |
| 1994 | 350 mil litros de petróleo são derramados da plataforma da bacia de Campos (RJ) e formam uma mancha de 450 quilômetros quadrados |
| 1994 | Cerca de 500 mil litros de óleo vazam em São José dos Campos (SP) e atingem o córrego Lambari. |
| 1994 | 2,7 milhões de litros vazam de um oleoduto e atingem 18 praias do litoral norte de São Paulo (São Sebastião), tornando-as impróprias para banho. |
| 1996 | Soda cáustica vaza da refinaria em Cubatão (SP) e provoca problemas respiratórios em 114 pessoas. |
| 1997 | Um rompimento de duto provoca vazamento de 600 mil litros de petróleo no Rio de Janeiro e atinge um 4 mil metros quadrados de manguezal. |
| 1997 | Petrobras é multada em R\$ 110 mil pelo Centro de Recursos Ambientais da Bahia por um vazamento que atingiu 30 quilômetros quadrados do litoral do Estado. |
| 1998 | Vazamento de 15 mil litros de óleo de um petroleiro, polui 11 praias e provoca desastre ambiental na cidade de Ilhabela, litoral norte de São Paulo. |

5.1.2 Missão e Visão

A percepção ao se analisar a missão, visão e também o plano estratégico de 1999 é de um reforço do objetivo principal da empresa que seria o alcance de mercados internacionais. Há ênfase nos acionistas como o principal grupo de stakeholders da organização, deixando em sua missão, uma menção sobre o respeito ao meio ambiente.

A Petrobras mantém, desde sua criação, um crescimento progressivo na exploração de petróleo e de seu negócio como um todo. Com o crescimento da exploração e a expansão das operações no mar e também em grandes profundidades, além do seu processo de internacionalização, a operação rapidamente tornou-se mais complexa. O Quadro 2 apresenta o contexto evolutivo de missão e visão até a marca do incidente crítico de 2000.

Quadro 2 – Missão e visão antes do incidente crítico de 2000.

| Ano | Fato |
|------|---|
| 1953 | A empresa é criada com 100% de monopólio estatal e extração de 2.700 barris por dia. |
| 1999 | Início do processo de internacionalização. |
| 1999 | Produção alcança cerca de 1,4 milhões de barris equivalente por dia. |
| 1999 | Missão: "Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo e gás, e nos negócios relacionados, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas, e contribuindo para o desenvolvimento do País." |
| | Visão: "A PETROBRAS será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional." |
| | Stakeholders citados no planejamento estratégico: "a adoção de um relacionamento transparente com os diversos públicos (acionistas, clientes, empregados e mídia)." |
| | Por meio do Plano estratégico 2000-2010, a Petrobras pretende atingir seu objetivo de tornar-se uma empresa de energia com marcante presença internacional e liderança na América Latina, e valorizar ao máximo os ativos de seus acionistas e suas fontes de receita. |

5.1.3 Sistemas de Gestão Ambiental

No final da década de 90 a empresa inicia a adequação de seus processos e estrutura à

temática ambiental, preparando-se para agir nas situações de emergência, de acordo com a legislação e as especificações internacionais. O Quadro 3 resume os principais marcos dessas atividades de prevenção e combate a acidentes ambientais e segurança de seus trabalhadores.

Quadro 3 – Sistemas de Gestão Ambiental antes do incidente crítico de 2000

| Ano | Fato |
|------|--|
| 1997 | Início de adequação à ISO 14001 |
| 1997 | Implantação de projetos voltados para Segurança Operacional, Meio Ambiente e Saúde – SMS. O projeto tem foco na educação, capacitação e conscientização, além da ação preventiva, emergenciais e gerenciamento de ações relacionadas à saúde, segurança e meio ambiente. |
| 1998 | Aumento de investimentos globais (7,6%) aplicados anualmente em projetos e programas de proteção ambiental |
| 1998 | Os programas visam à capacitação de empregados, órgãos oficiais de meio ambiente e comunidades locais no controle e combate de situações emergenciais que envolvam vazamento de óleo |
| 1998 | “A Petrobras exerce suas atividades respeitando as normas de segurança industrial e meio ambiente internacionais [...]” |

5.1.4 Apoio a projetos

O primeiro relatório anual da Petrobras é divulgado em 1998 e está focado em informações de seus projetos sociais conforme resumo no Quadro 4. Percebe-se grande diversidade de objetivos nesse portfólio, alguns deles desconectados da linha de negócios da empresa. Essa característica ainda marca as ações de RSE da Petrobras que se pode observar no período de investigação desse artigo. Essa aparente falta de foco nas ações de RSE pode ser consignadas como indicativo de abrangência de um maior espectro de stakeholders, mesmo aqueles que exercem pouca ou nenhuma influência sobre a gestão e operação da Petrobras. Vê-se também um reduzido número de projetos sociais e, na temática ambiental, dos sete projetos, cinco estão relacionados à preservação das espécies.

Quadro 4 – Apoio a projetos antes do incidente crítico de 2000.

| Ano | Fato |
|------|--|
| 1998 | A empresa apresenta projetos em diversas áreas de atuação: atendimento a crianças carentes, biblioteca móvel, espetáculos itinerantes, atividades com alunos repetentes para redução os índices de repetência escolar, alfabetização, inclusão digital, artes, iniciação profissional. Além desses a empresa mantém projetos com foco no meio ambiente, como: Água no Nordeste/Chafariz comunitário (quando a empresa perfura o solo e encontra água, o poço é entregue à comunidade local), Coleta Seletiva (comunidade troca lixo reciclável por alimentos), Projeto Tamar, Projeto Peixe Boi, Projeto Jubarte, Preservação da Ararajuba, Reflorestamento de encostas e Projeto Pomar. |

5.1.5 Valor de mercado e imagem

Com o crescimento e expansão da empresa, a Petrobras tornou-se uma companhia de capital aberto em 1998, conforme Quadro 5. É importante verificar que a partir desse mesmo ano, a empresa direciona esforços para construção de relatórios anuais que auxiliem o diálogo e a transparência de suas ações com o mercado.

Quadro 5 – Valor de mercado e imagem antes do incidente crítico de 2000.

| Ano | Fato |
|------|--|
| 1998 | Abertura do mercado à iniciativa privada. |
| 1998 | Divulgação do primeiro relatório e balanço social. |

5.1.6 Análise conjunta do período anterior ao incidente crítico

A busca estratégica por um crescimento ocasionou um aumento significativo no nível de exploração e produção ao longo dos anos na empresa. Com o crescimento da operação, sendo

ela em mar e também em profundidade, a complexidade das operações também se tornou maior. Apesar do crescente número de acidentes ambientais, nesse momento, a preservação ambiental não aparece como preocupação da empresa, sendo este um foco remediável e corretivo, o que pode ser percebido pelos aspectos de suas ações de segurança e ambientais, com foco no momento após o acidente e/ou emergência. Observa-se que a empresa já possuía certificações ISO 14.001 em parte de suas operações, no entanto, segundo Cajazeira e Barbieri (2005) a certificação não é um atestado de excelência ambiental, mas o estabelecimento de um patamar mínimo e uma diretriz em uma busca da melhoria contínua.

Destaca-se que a Petrobras, inicialmente com 100% de capital estatal tendia a alinhar sua imagem ao papel do Estado no desenvolvimento da sociedade. Com a abertura de mercado e, 1998, torna-se mais volátil às pressões externas (pelas variações diárias de seu valor no mercado de capitais), com maior vigilância e exigência quanto ao seu posicionamento e ações, mas mantendo o papel de desenvolvedora do país.

5.2 Incidente Crítico (Janeiro de 2000)

Vê-se que a partir do vazamento ocorrido em Jan/2000 inicia-se uma transformação organizacional na Petrobras. O volume desse acidente não é o maior da história da organização, no entanto é pertinente notar que as mudanças do contexto externo e interno à organização interferem diretamente na forma como a empresa lida com um acidente ambiental nessas proporções. Com abertura de capital de 1998 há a divulgação de seu primeiro relatório anual. Este se torna um instrumento importante de comunicação da empresa com o mercado e seus investidores, e nesse caso, a transparência de informações sobre todos os aspectos de sua gestão torna-se inevitável.

Ainda relacionada à abertura de mercado, vê-se que a variação de valor de mercado da organização torna-se mais volátil a partir desse momento e dependente da transparência e sustentabilidade de suas ações. No entanto, percebe-se que o volume de produção da organização aumenta progressivamente, ao passo que sua estrutura de exploração mantém-se focada em atendimento emergenciais e sem planejamento e prevenção aos acidentes ambientais. O acidente da Baía de Guanabara marca a história da organização para uma mudança que parecia ser inevitável ao cenário que se formava.

Quadro 6 – Incidente crítico em 2000.

| Fato |
|---|
| Vazamento de 1.292 mil litros de óleo na Baía de Guanabara (Rio de Janeiro). |
| Para contenção do óleo derramado, recuperação das áreas afetadas, compensações e indenizações a empresa gasta cerca de R\$ 100 milhões neste acidente. |
| No relatório anual a empresa afirma que “a preocupação com o meio ambiente vem alterando profundamente o estilo de administrar da Companhia.” E que este acidente representa o “início de gigantesco processo de reestruturação de seus métodos gerenciais”. Com isso, percebe-se que a Petrobras “está promovendo a maior reformulação de sua história nos processos de gestão ambiental. Às metas de extração, produção e distribuição de seus produtos, incorpora procedimentos para redução de efluentes, atendimento a situações de emergência e até mesmo análises do ciclo de vida dos seus produtos e de seu impacto sobre a natureza.” |

5.3 Após Incidente Crítico (2000-2008)

Diante do acidente ambiental na Baía de Guanabara em 2000, o CONAMA, determina que a Petrobras realize uma auditoria em todas as suas instalações industriais. O mesmo devem fazer todas as demais organizações atuantes no setor petrolífero. Este fato aponta que este acidente ambiental provocou e estimulou uma evolução na política pública, aspecto que a partir desse momento muda a forma de gestão e relacionamento entre as empresas e o órgão.

Resoluções do CONAMA são criadas a partir de 2001 com exigências de plano de

emergência das empresas para incidentes de poluição, limites para emissão de poluentes e controle sobre o descarte contínuo de efluentes em plataformas marítimas. Além disso, a sociedade começa a exigir das empresas um diferente posicionamento quanto ao meio ambiente e organizações não governamentais, como o Greenpeace, tornam-se atuantes e ganham credibilidade e voz na defesa do meio ambiente. Aspectos de gestão como o desenvolvimento da ISO 26000 (com foco em responsabilidade socioambiental), os novos métodos de emissão de relatório – como o GRI – e índices das bolsas de valores atrelados aos aspectos socioambientais apontam novas perspectivas para o mercado.

Assim como a regulamentação do CONAMA, emitida após o vazamento da Baía de Guanabara, a perspectiva socioambiental das empresas deve observar aspectos preventivos e proativos, que antecipam causas de possíveis acidentes e agem de forma a otimizar seus processos adotando, por exemplo, a eco-eficiência.

5.3.1 Acidentes ambientais

A operação da empresa ainda provoca diversos acidentes ambientais, mas demonstra alteração no volume e quantidade de ocorrências. Após o acidente da Baía da Guanabara outros acidentes marcantes aconteceram na história da organização, como o vazamento da Refinaria de Araucária e a explosão e afundamento da plataforma P-36. No entanto, de acordo com os relatórios anuais da Petrobras, o volume de vazamento diminuiu, atingindo o menor índice da história no ano de 2002. Após esse ano, o volume sofre um aumento, mas de acordo com a empresa ainda mantém-se dentro de padrões internacionais de excelência de operação.

Quadro 7 – Acidentes ambientais após incidente crítico de 2000.

| Ano | Fato |
|------|--|
| 2000 | Vazamento de 18 mil litros de óleo cru do Terminal em Tramandaí (RS). |
| 2000 | Vazamento de 4 milhões de litros de óleo da refinaria de Araucária (PR). O óleo atingiu os rios Barigüi e Iguaçú e depois se espalhou por cerca de 10 km no rio Iguaçú. A empresa dispendeu aproximadamente R\$ 74 milhões incluindo R\$ 40 milhões em multas aplicadas pelo Instituto Ambiental do Paraná – IAP – para a limpeza dos rios atingidos pelo vazamento. |
| 2000 | Vazamento de 86 mil litros de óleo em São Sebastião. |
| 2000 | Em São Sebastião (SP), 7.250 litros de óleo transbordam de navio. A Petrobras é multada em R\$ 50 milhões, por ser reincidente. |
| 2001 | Explosão da P-36 e vazamento de 1,5 milhão de litros de óleo diesel e petróleo no mar. |
| 2001 | Vazamento de 140 toneladas de catalisador para a atmosfera, da Refinaria Duque de Caxias (RJ). |
| 2001 | Derramamento de 400 mil litros de nafta no mar próximo ao Porto de Paranaguá (PR). |
| 2002 | A empresa atinge o menor índice de vazamento de sua história, sendo 197 m ³ no ano. |
| 2003 | A empresa registra vazamento anual de óleo de 276 m ³ . |
| 2008 | Registro anual de 436m ³ de vazamento de óleos e derivados no meio ambiente. |

5.3.2 Missão e visão

A missão e visão da Petrobras sofrem uma reformulação no ano de 2004, o que demonstra a expansão de seus objetivos organizacionais do retorno dos acionistas, ao desenvolvimento do país e a inserção de forma explícita de sua atuação com responsabilidade social e ambiental. A ampliação do grupo de stakeholders também pode ser constatada nos eixos da estratégia. Ao mesmo tempo em que a sua estratégia volta-se para mercados internacionais, no início dos anos 2000 a empresa vêm alterando a sua estratégia no que se refere à responsabilidade social.

Quadro 8 – Missão e visão após incidente crítico

| Ano | Fato |
|------|--|
| 2001 | O relatório anual da empresa mantém a visão e missão do ano anterior. Seu planejamento estratégico não inclui a responsabilidade social. Neste mesmo relatório a empresa “Entende, também, que, se tem a |

| | |
|------|--|
| | função econômica de maximizar o retorno do capital investido por seus acionistas, tem uma função social, que se traduz na contribuição para o bem-estar das comunidades com as quais interage.” |
| 2001 | Dentre as diretrizes corporativas para o SMS estão: liderança e responsabilidade, conformidade legal, avaliação e gestão de riscos, novos empreendimentos, operação e manutenção, gestão de mudanças, contingência, relacionamento com a comunidade, análise de acidentes e incidentes e processos de melhoria contínua. |
| 2002 | A missão da empresa apresenta uma alteração: “Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País”. |
| 2002 | Quanto à visão 2010, o relatório descreve que: “A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social”. |
| 2002 | As diretrizes da estratégia não trazem a responsabilidade social. |
| 2003 | São mantidas a visão, missão e diretrizes da estratégia. |
| 2004 | Inclusão da responsabilidade social na missão da empresa: “A Petrobras tem como missão atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás natural 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”. |
| 2004 | Inserção da responsabilidade social na visão da empresa. Em sua visão, a “Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”. |
| 2004 | Os stakeholders tornam-se um dos eixos da estratégia: Valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidades, direta ou indiretamente ligadas à atuação da Companhia. |
| 2004 | Internacionalização como um dos focos da estratégia. |
| 2005 | Conquista da auto-suficiência. |
| 2007 | Descoberta do pré-sal. |

5.3.3 Sistemas de Gestão Ambiental

O quadro 9 permite verificar a intensa modificação dos aspectos relacionados aos sistemas de gestão ambiental do início dos anos 2000. Além do atendimento às normas internacionais (ISO 14001 e BS 8800), a empresa investiu esforços na implantação de grandes projetos como o PEGASO e CDA’s. O PEGASO, programa de resposta imediata aos acidentes no ano 2000, marca claramente a forma pela qual a empresa encara a sua relação com o meio ambiente. Vê-se que as ações não se concentram em respostas aos acidentes, mas sim à prevenção, quando se mantém programas como monitoramento oceânico, seminários internos sobre segurança e meio ambiente, além de pesquisas e incentivo a energias renováveis, inventário de emissão de gases causadores do efeito estufa e créditos de carbono. A estrutura organizacional também passa por reformulações como a criação de coordenadoria relacionada ao licenciamento ambiental e do comitê de responsabilidade socioambiental.

Quadro 9 – Sistemas de Gestão Ambiental após o incidente crítico

| Ano | Fato |
|------|--|
| 2000 | A empresa recebe a certificação ISO 14001. |
| 2000 | Desenvolvimento e incentivo a projetos com foco em combustíveis mais limpos, combate à poluição, formação de mão-de-obra especializada no combate a acidentes ecológicos, recuperação de terras e lagoas, são exemplos de iniciativas relacionadas ao meio ambiente. |
| 2000 | Envolvimento da comunidade com o projeto Telefone Verde, pelo qual podem ser informados acidentes ambientais. |
| 2001 | Lançamento do PEGASO – Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional. Com o objetivo de diminuir emissões e resíduos, melhorar a qualidade de efluentes e aprimorar a prevenção e o controle de acidentes em todas as nossas unidades. |
| 2001 | Implantação de CDA’s – Centros de Defesa Ambiental – aptos a comandar emergências em caso de |

| | |
|------|--|
| | acidentes. Esses centros estão equipados com barcos, veículos, aeronaves, além de dispersantes químicos, barreiras de contenção e absorção e inúmeros especialistas para redução do tempo de resposta aos acidentes ambientais. |
| 2001 | A ecoeficiência torna-se um aspecto discutido no relatório: PÉGASO, CDA's, controle de resíduos, efluentes, emissões atmosféricas, disseminação de cultura voltada para segurança e meio ambiente (seminários internos), economia de energia, conservação de energia, fontes renováveis e monitoramento oceânico. |
| 2001 | Todas as unidades de produção são certificadas pelas normas BS 8800 (segurança e saúde) e ISO 14001 (meio ambiente). Além disso, todos os procedimentos de informação e segurança são revisados, assim como são reavaliados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido na área de Exploração & Produção. |
| 2001 | Auditorias independentes contratadas. |
| 2001 | Estabelecimento de parcerias com universidades e entidades do Terceiro Setor para assessorá-la no monitoramento do meio ambiente. |
| 2002 | Criação de coordenadorias de Licenciamento Ambiental. |
| 2003 | Cumprimento do TAC (Termo de Ajuste de Conduta) decorrente do acidente da Baía de Guanabara para ajuste ambiental. |
| 2003 | A empresa torna-se signatária do Pacto Global da ONU. Seus relatórios sociais passam a ser construídos com base nos princípios do Pacto. |
| 2003 | Expansão das ações voltadas para aspectos ambientais como: energia de fontes renováveis, biocombustíveis, energia eólica, sistemas híbridos, economia de hidrogênio, redução de consumo e eficiência energética, inventário de emissão de gases causadores do efeito estufa, créditos de carbono. |
| 2005 | Criação de um comitê de gestão de responsabilidade social e ambiental. |

5.3.4 Apoio a projetos

Vê-se que houve uma profunda reformulação na estratégia de responsabilidade social e ambiental na empresa quanto a projetos. O apoio a projetos externos à organização e investimentos foram ampliados. Além dos projetos relacionados às comunidades próximas às instalações e áreas de exploração da empresa, ações relacionadas à preservação do meio ambiente foram intensificadas. Destaca-se que o Pacto Global aponta para a adoção do posicionamento da empresa no que concerne uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, iniciativas de maior responsabilidade ambiental, incentivo, desenvolvimento e difusão de tecnologias limpas. Além de saúde, educação, esporte e cultura.

Quadro 10 – Apoio a projetos após o incidente crítico

| Ano | Fato |
|------|--|
| 2000 | Valor total de 69.105 mil reais é destinado a programas de educação, saúde, cultura, esporte, alimentação, dentre outros. O valor para projetos ambientais externos não está diferenciado dos relacionados com a operação da empresa. |
| 2001 | Aumento de investimento e fortalecimento dos projetos sociais observado pelo relatório anual da empresa. Um valor total de 130 milhões de reais é destinado a cerca de 260 programas que beneficiam iniciativas culturais, educacionais, ambientais, sociais e esportivas. |
| 2002 | Neste ano a empresa registra 1.106 projetos sociais apoiados. O Programa Petrobras Social é criado com apoio a 290 projetos com foco em criação de renda, saúde e educação. Para preservação e socorro de espécies 158 projetos são incentivados, somando R\$ 67 milhões de investimento. |
| 2003 | Reformula o apoio a projetos externos e patrocínio, após consulta a representantes da comunidade e profissionais da área Os projetos socioambientais são divididos em eixos temáticos. O Programa Petrobras Ambiental foi criado, inicialmente com patrocínio a projetos relacionados à água, o que inclui a preservação de nascentes, rios, biodiversidade marinha e a preservação de espécies. O orçamento do Programa alcançou 40 milhões em dois anos. |
| 2004 | Total de 350.057 mil reais é destinado a projetos sociais, culturais, esportivos, ambientais e doações. 74% do valor total corresponde ao montante destinado a projetos sociais e culturais. |
| 2007 | Total de 585.800 mil reais é destinado a projetos sociais, culturais, esportivos e ambientais. 78% do valor total corresponde ao montante destinado a projetos sociais e culturais. |

5.3.5 Valor de mercado e imagem

O relatório anual de 2003 informa uma redução de 42% do prêmio do seguro ocasionado pela evolução da gestão SMS da empresa. Além disso, a Petrobras passa a compor o índice DOW Jones e Bovespa no ano de 2006 com as empresas com as empresas que adotam práticas socialmente responsáveis.

Quadro 11 – Valor de mercado e imagem após o incidente crítico

| Ano | Fato |
|------|---|
| 2003 | Renovação de seguros da empresa com 42% de redução no prêmio pela evolução da gestão do SMS – Segurança, Saúde e Meio Ambiente. |
| 2004 | Adoção do relatório no modelo GRI. |
| 2006 | Empresa é reconhecida pelo <i>Dow Jones Sustainability Index</i> (DJSI) como uma das empresas mais sustentáveis do mundo. |
| 2006 | Empresa inicia sua participação no ISE Bovespa. |
| 2006 | Classificação de <i>Investment Grade</i> . |
| 2008 | Empresa é excluída do ISE Bovespa. |

5.3.6 Análise conjunta do período posterior ao incidente crítico

A evolução das ações na prevenção, contenção e mitigação dos acidentes ambientais permite a Petrobras alcançar o menor volume de vazamento em sua história no ano de 2002, que condiz com as ações no que se refere ao seu sistema de gestão ambiental e segurança. A Petrobras até os dias atuais intensifica o PÉGASO, sendo este seu principal programa de gestão nesse âmbito. Ao mesmo tempo em que a organização adapta seus processos internos, sua estratégia também acompanha a evolução da empresa, passando a incorporar explicitamente em sua missão e visão, aspectos relacionados à responsabilidade social e ambiental, o que aponta uma transformação na forma de atuar e pensar, isto é em seus padrões culturais, da Petrobras. Seu volume de exploração aumenta continuamente, enquanto seus sistemas de gestão acompanham esta evolução, permitindo a inclusão da empresa nos seletos grupos de empresa que compõem os índices Dow Jones Sustainability. Cabe ressaltar que países desenvolvidos têm legislações ambientais mais rígidas, e, por isso, a adequação da Petrobras a níveis de exigência mais altos atende também a sua estratégia de internacionalização.

Ao observar a categoria do valor da empresa é possível verificar o efeito financeiro provocado pela adoção do sistema de gestão ambiental e a redução significativa do prêmio de seguro pago pela empresa. Tratando-se da presença da empresa no mercado de capitais, ratifica-se que o valor de suas ações torna-se mais frágil às percepções e credibilidade do público externo, exigindo um novo posicionamento da organização frente a seus stakeholders.

Segundo o Relatório do Balanço Social e Ambiental 2008 da Petrobras, a empresa identifica como stakeholders os moradores do entorno de suas instalações, fornecedores, clientes, empregados, entretanto, não é possível identificar as fronteiras de abrangência dos clientes e beneficiários dos investimentos sociais, culturais e esportivos patrocinados pela Petrobras. Ainda em relação aos stakeholders vê-se que as atitudes pró-ativas em relação aos acidentes ambientais trazem uma postura com os stakeholders que caminha do atributo de urgência à legitimidade. Os investimentos em projetos para a sociedade têm sido gradativamente aumentados, observa-se que maior investimento acontece para projetos nas áreas social e cultural, ocupando os ambientais, em 2007, cerca de 15% do total. Projetos relacionados ao meio ambiente são ações que tem relação direta ao negócio da organização, no entanto, a maior fatia de investimento recai em ações sociais e culturais, coerentes à missão de “desenvolvimento do país” e com a origem estatal da organização. Nesse último ponto não foi possível perceber o impacto direto da criação da Lei de Incentivo à Cultura –

Lei Rouanet, em 1991, e a mudança de foco de investimentos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal verificar a maneira pela qual o incidente crítico, relacionado à responsabilidade socioambiental, pode alterar os padrões culturais e políticos de uma organização, exemplificado no caso da Petrobras.

Vê-se no período anterior ao incidente crítico um aumento significativo no nível de exploração e produção de petróleo, a ampliação da complexidade de suas operações e, o conseqüente, aumento no número e gravidade dos acidentes ambientais. Assim como constatado pelas ações da Petrobras e no contexto regulatório externo, o foco nesse período está para atuações remediáveis e corretivas. Na empresa essa postura pode ser percebida pelos seus sistemas de gestão ambiental, com foco no momento pós-acidente e/ou emergencial.

Ao analisar a história da Petrobras, o vazamento na Baía de Guanabara destaca-se como um marco, descrito dessa maneira pela própria organização em seu relatório anual. A partir desse incidente crítico, a empresa demonstra mudanças em sua missão e visão, projetos sociais, valor da organização e imagem, sistema de gestão ambiental e volume de acidentes ambientais que juntos apontam para uma mudança na postura da Petrobras como um todo, caracterizando uma mudança de seus padrões culturais.

A evolução das ações na prevenção, contenção e mitigação dos acidentes ambientais, além da implantação do PEGASO e CDA's mostram-se relevantes nessa mudança do "jeito certo de fazer" dentro da empresa. A própria estratégia formalizada da Petrobras é alterada com aspectos explícitos de responsabilidade socioambiental, o que aponta uma transformação na forma de atuar e pensar da empresa. Além disso, há um relevante crescimento de investimento da organização no apoio de projetos socioambientais, o que demonstra à sociedade e seus empregados, valores importantes para a organização. Esses aspectos caracterizam uma organização mais estruturada e com visão de longo prazo, o que permite a participação da empresa em índices de sustentabilidade como o Dow Jones Sustainability e maiores níveis de credibilidade e segurança no mercado de capitais. As mudanças relatadas pelas categorias de análise demonstram novas maneiras que, quando compartilhadas pelos membros da organização tornam-se o novo padrão de comportamento, *taken for granted*.

Com base nos dados e categorias analisadas, vê-se uma mudança na forma de se fazer as coisas a partir de experiências da própria organização, passando principalmente de uma organização que responde ao acidente ambiental à aquela que o evita.

A inferência sobre as mudanças nos padrões culturais da Petrobras não pode ser confirmada por ser esta uma pesquisa baseada exclusivamente em dados secundários que não explicitavam essa dimensão, o que evidencia uma das limitações do presente estudo. Além disso, o fato de haver uma mudança nos padrões culturais pode representar uma característica de todo o setor petrolífero, não podendo ser constatado neste estudo, por ser um estudo de caso único.

Propõe-se como sugestão para futuros trabalhos uma investigação que envolva lideranças e grupos de empregados da organização. Uma pesquisa *in loco* possibilitaria ratificar características e fatos que atestem a mudança cultural aqui inferida. Outra possível investigação está na comparação entre organizações petrolíferas e suas respectivas culturas e ações socioambientais para compreender a evolução do setor e o tema da responsabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. Disponível em: < www.anp.gov.br/>. Acesso em 10/05/2010.
- AMARAL, M.F.B. **Responsabilidade social: impactos na gestão de pessoas e na cultura organizacional**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Gestão e Estratégia em Negócios), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARBOSA, L. N.; LEMME, C. F. **A relação entre responsabilidade social corporativa e criação de valor para os investidores: o caso da Petróleo Brasileiro S.A.** (Petrobras). In: Encontro da ANPAD - ENANPAD, 31., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAYARDINO, R. A. **A Petrobras e o desafio da sustentabilidade ambiental**. Rio de Janeiro, 2004. Monografia (Ciências Econômicas), Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BEZERRA, R. B. **Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientações de iniciativas**. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Engenharia), Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- BEYER, J. M.; TRICE, H. M. *How an organization's rites reveals its culture*. **Organizational Dynamics**. v. 15, p. 5-24, 1987.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- CAJAZEIRA, J.E.R.; BARBIERI, J.C. A nova versão da norma ISO 14.001: as influências presentes no primeiro ciclo revisional e as mudanças efetuadas. In: **Revista Eletrônica de Administração - REAd** v. 11, n.6, nov.-dez., 2005.
- CARROL, A. B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. **Business Horizons**, jul/ago., 1991.
- CARVALHO, C. E. **Desenvolvimento de procedimentos e métodos para mensuração e incorporação das externalidades em projetos de energia elétrica: uma aplicação às linhas de transmissão aéreas**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE – CONAMA. Disponível em <www.mma.gov.br/port/conama/> Acesso em 10/05/2010.
- CUNHA, I. A. ET AL. Operações da Petrobras em portos de São Paulo: responsabilidade ambiental empresarial e relações com a comunidade. In: Encontro da ANPAD - ENANPAD, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- DAHLSTRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.
- FLEURY, M. T. L. Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- _____; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. Yale University Press: London, 2007.

- FREITAS, M. E.; **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GALDINO ET AL. Passivo ambiental: revisão teórica de custos na indústria do petróleo. **Revista Produção**. v. 14, n. 1, p. 54-63, 2004.
- GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Estoril: Príncipeia, 2006.
- INSTITUTO ETHOS –. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 15 de maio de 2010.
- JABBOUR; SOUSA; SANTOS A futura norma ISO 26000 sobre responsabilidade social: o debate e as implicações para a função produção. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais...* Fortaleza, 2006.
- KREITLON, M. P. A responsabilidade social como dimensão fundamental do planejamento estratégico corporativo: o caso Petrobras. *In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, 26., 2002, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 1986.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- MANKELOW, G. *Social responsibility paradox of small business human resource management practices. The International Journal of Human Resource Management*. v. 19, n. 12, p. 2171-2181, 2008.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B. R.; WOOD, D.J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853- 886, 1997.
- MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. *In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. “Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996
- PETROBRAS - PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. **Relatório Anual e Balanço Social**. 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, e 2008. Disponível em <www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/visao/vis_relatorio.htm>. Acesso em: 10/05/2010.
- PETTIGREW, A. M. *Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWER III, E. E. ET AL (eds.). Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- RIBEIRO, M. S. SOUZA, A. L. B. Passivo ambiental: estudo de caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras - a repercussão ambiental dos acidentes ocorridos nas demonstrações contábeis. *In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, 26., Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.
- SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review*, v. 25. n. 2, p. 3-16 Winter 1984.
- _____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpio, 2007.
- _____. **Cultura Organizacional e Liderança**. Editora Atlas: São Paulo, 2009.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In VIEIRA M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.