

Gestão socioambiental

“Responsabilidade Social Corporativa: Um estudo de caso relativo à construção de alianças estratégicas para atuação social.”

AUTORES

ÁLVARO FARIAS GALASSI

Universidade de São Paulo
alvarogalassi@yahoo.com.br

FÁBIO MARTINI MACHADO

Universidade de São Paulo
fmartinimachado@yahoo.com.br

ANDREAS ROBERTO HOFFMANN

Faculdade cenecista de varginha
arhoffmann@ig.com.br

Resumo

O presente estudo visa analisar as ações de Responsabilidade Social da empresa Petrobrás, dando ênfase ao projeto Petrobrás Fome Zero. Primeiramente, a atuação das organizações será estudada baseada em uma escala que mede o grau de altruísmo e utilitarismo empregado nessas ações e o nível de motivação em que se encontra. O grau de compromisso com as Responsabilidades também será abordado, estabelecendo-se níveis de complexidade para qualificar essa relação. Na missão corporativa da Petrobrás consta o compromisso de respeitar o meio ambiente e evitando que suas ações prejudiquem a sociedade de qualquer forma. As principais formas de ação social da empresa são: o relacionamento com os fornecedores e o gerenciamento das atuações sociais. O programa Petrobrás Fome Zero foi lançado em 2003 e visa o combate a miséria, a exclusão social e promover o conceito de *desenvolvimento com cidadania*. Ele possui como linhas principais de atuação a educação, qualificação profissional e emprego para jovens e adultos, garantia dos direitos da criança e do adolescente, geração de renda e emprego, implantação empreendimentos sociais e o voluntariado. O projeto Fome Zero está devidamente alinhado à estratégia da empresa no que diz respeito à imagem Institucional e comprometimento dos empregados, relacionamento com Investidores e o marketing, e o estudo vem a interpretar o impacto da Responsabilidade Social em cada um desses fatores. A comparação feita com a pesquisa conduzida pelo CEATS conclui que a atuação social da Petrobrás está alinhada com o que a maioria das empresas pesquisadas faz.

Abstract

The present study intends to analyze the Social Responsibility actions of Petrobras, focusing on the program “Petrobras Fome Zero”. Firstly, the role of the organizations will be studied based on a scale that measures the grade of altruism and utilitarianism used in these actions and the level of motivation that it has at the moment. The grade of commitment with the responsibilities will also be discussed, establishing some levels of complexity to qualify this relation. The corporative mission of Petrobras shows the commitment in respecting the environment and avoiding the harms that its actions can cause to the society. The main ways of

social actions of Petrobras are: the relationship with the upstream partners in the value chain and the managing of its social actions. The program “Petrobras Fome Zero” has begun in 2003, and intend to combat the misery, social exclusion and promote a concept of “Developing with citizenship”. It has as main ways of action the education, professional qualification and jobs for teenagers and adults, guaranty of the children’s rights, social entrepreneurship and voluntary actions. The program “Fome Zero” is correctly aligned to the company’s strategy in relation to Institutional Image and employee commitment, relationship with the shareholders and marketing, and the present study shows de impact of the Social Responsibility in each one of these topics. The comparison with the research conducted by CEATS concludes that the social actions of Petrobras are aligned to what the most of the enterprises in the study do.

Palavras chave: Administração, Alianças Estratégicas Intersetoriais, Responsabilidade Social.

1. Introdução

Nos últimos decênios a responsabilidade social corporativa tem sido objeto de maior interesse por parte das organizações. As implicações do seu conceito são bastante amplas, podendo ser entendidas como um maior envolvimento, maior transparência e prática de preceitos éticos na realização dos negócios de uma organização e também no relacionamento com os mais variados *stakeholders*, estabelecendo-se metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, promovendo a boa utilização de recursos materiais e culturais, tendo pensamentos voltados para questões futuras, no sentido de reduzir as desigualdades sociais.

De acordo com Fischer (2003), a elevação do nível de escolaridade da população e a maior disponibilidade de informações são fatores que estimulam a consciência dos direitos do consumidor, obrigando as organizações a aperfeiçoarem os métodos de qualidade de seus produtos e redefinirem o seu relacionamento com o mercado. Além disso, a disseminação das proposições no sentido da preservação do meio ambiente e dos recursos naturais não-renováveis incorporou à esfera das responsabilidades organizacionais a necessidade de adotar práticas que evitem danos a natureza, resultando desta forma retornos à sociedade tais como benefícios ambientais, sociais e culturais.

Este trabalho contempla o modo como o programa Petrobrás Fome Zero foi estruturado, desta forma, procuramos explicitar os objetivos da organização a ele pertinentes, caracterizando-se também aspectos da atuação em alianças intersetoriais. Os desempenhos foram avaliados com os obtidos por uma pesquisa realizada pelo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração de Terceiro Setor) intitulada: “Alianças Estratégicas Intersetoriais”, do ano de 2001.

2. Responsabilidade Social Corporativa

2.1 Atuação das organizações

Como explica Austin (2004), as organizações podem atuar socialmente com diferentes motivações, variando desde um posicionamento egoísta para um posicionamento altruísta:

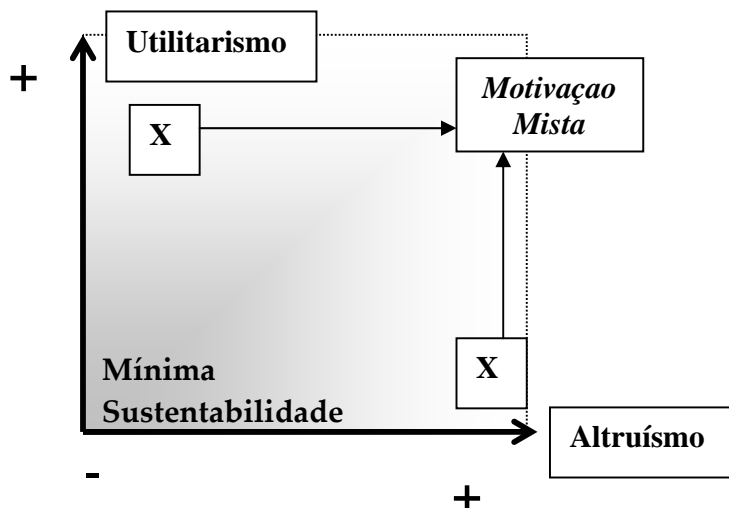


Figura 2.1 – Gráfico das Motivações para a adoção do modelo de Responsabilidade Social
 Fonte: www.fia.com.br - Slides da Palestra ministrada por James Austin na FEA-USP no dia 10 de maio de 2004

Uma organização que inicialmente possuía em suas atuações sociais impulsos essencialmente altruísticos, com o passar do tempo verificará que aqueles elementos poderão induzir motivações utilitaristas, ou seja, a empresa pode vir a alinhar suas ações de responsabilidade social com outras ações que exercem no mercado. Por outro lado, pode ocorrer o inverso, passando uma organização utilitarista a contemplar ações de cunho social. Desta forma podemos contemplar motivações híbridas, que incorporam os dois aspectos acima focados, refletindo-se também na missão, nos valores de cada uma.

De acordo com Fischer (2003), ocorreria na prática um uso demasiado (*overuse*) do conceito de responsabilidade social, que reduziria a responsabilidade corporativa realmente exercida, com a massificação do conceito, muitas organizações afirmam que suas iniciativas seriam de natureza social, quando na verdade não passam de meros artifícios para aplicar ferramentas voltadas para o curto prazo (vendas, por exemplo). Kotler (2000) analisa a orientação de marketing como voltada para a sociedade, consistindo em fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficiente do que a concorrência, preservando-se e desenvolvendo-se o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo. Fischer (2003) sugere que a responsabilidade social de uma organização deveria ser tratada não como um adereço, e sim como uma forma de gestão, incorporada aos valores e estratégias da organização.

A empresa Natura criou a linha *Ekos*, para suprir a demanda de consumidores preocupados com o meio ambiente, uma das formas de gestão da responsabilidade social, estabelecendo conceitos sobre responsabilidade para com seus *stakeholders* e sua *supply-chain*, acompanhando os processos de extração de suas matérias-primas, avaliando impactos ambientais da sua atividade nas comunidades nas quais se instala. Foram criadas alianças com fornecedores e o estabelecimento de alianças e parcerias com organizações e grupos próximos às localidades por ela afetadas, resultando em uma maior efetividade de suas atuações sociais. Práticas como as

acima citadas constituem o diferencial de uma organização que tem responsabilidade para as que possuem apenas ações filantrópicas e marketing. De acordo com Austin (2004)¹, as organizações passam por algumas etapas de envolvimento de suas responsabilidades. As mais simples se caracterizam por poucos compromissos, com recursos meramente financeiros, envolvimento estritamente filantrópico, com reflexos periféricos na missão corporativa. Num estágio mais elevado e complexo, podem ser inseridos envolvimento mais integrativos, ou seja, ocorrendo um elevado nível de compromissos por parte da organização, desta forma a sua responsabilidade se faz essencial para a missão e estratégia do negócio. Esse estágio se caracteriza também pela interação com outras organizações, unindo recursos-chave, aproveitando o que cada uma pode oferecer de melhor.

<i>Etapa do Envolvimento</i>	<i>Filantrópica</i>	<i>Transacional</i>	<i>Integrativa</i>
<i>Nível de compromisso</i>	Baixo	Intermediário	Alto
<i>Importância para a missão</i>	Periférica	→	Central
<i>Magnitude de recursos</i>	Baixa	→	Elevada
<i>Tipo de recursos</i>	Dinheiro	→	Competências-Chave
<i>Complexidade Administrativa</i>	Simple	→	Complexa
<i>Nível de interação</i>	Baixo	→	Alto
<i>Valor estratégico</i>	Menor	→	Substancial

Figura 2.1.2 - O Continuum da Colaboração.

Fonte: www.fia.com.br – Slides da palestra ministrada por James Austin na FEA-USP no dia 10 de maio de 2004.

Desta forma, as organizações que incorporam em suas missões, valores, estratégias e conceitos sobre responsabilidade social e ou ecológica, estariam enquadradas no estágio integrativo, pois desta integração as organizações passam a criar valores para a sociedade, sejam elas do mesmo ramo privado, governamental ou do terceiro setor. De acordo com Fischer (2003), essas alianças são formadas para elaborar e programar projetos e programas que visam beneficiar uma comunidade ou minimizar algum problema social, atender as necessidades de grupos carentes ou defender uma causa de interesse público.

¹ James Austin é professor da Harvard Business School. As informações foram coletadas na palestra ministrada por ele no dia 10 de maio de 2004, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP, sendo os slides disponibilizados no site da FIA www.fia.com.br.

3. A Petrobrás e a prática da responsabilidade social.

A Petrobrás é uma empresa de capital aberto, que atua de forma integrada e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria de óleo, gás e energia: exploração e produção; refino, comercialização, transporte e petroquímica; distribuição de derivados; gás natural e energia. Ela foi criada por ato governamental em 1953, e hoje se situa entre as 15 maiores organizações congêneres em nível global. Sua missão corporativa é 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.

A organização é reconhecida nacional e mundialmente também por seus programas de responsabilidade social, realizando parcerias sob forma de programas ambientais como o Projeto Tamar, Baleia Jubarte, entre outros. A empresa trabalha para geração de riqueza em um sentido mais abrangente, imersa em um cenário de crescente preocupação com a responsabilidade organizacional, procurando servir de exemplo de gestão em diversos contextos. Na elaboração de seu plano estratégico de 2003-2007, a empresa procurou enfatizar a segurança patrimonial e operacional, além de enfatizar o respeito que ela atribui às comunidades onde atua.

A organização entende que ao produzir, consome recursos que pertencem a todos, por tal razão procura ser transparente na prestação de contas a sociedade e procura caminhar de forma acelerada para um desenvolvimento sustentável das suas ações, fazendo parte da visão de negócios a forma de atuação responsável, que é a marca registrada da indústria química de ponta mundial. No Brasil a ABIQUIM organiza as ações conjuntas dos seus associados, entre eles empresas tais como Bayer e Basf. Reconhecida também por uma marca de excelência na produção de petróleo, a empresa assume o compromisso de estender à área sócio-ambiental, a qualidade nos resultados de suas ações em benefício das comunidades.

A seguir informamos algumas formas de ação da empresa:

- **Relacionamento com Fornecedores**

Para a seleção dos fornecedores a Petrobrás leva em conta, além dos aspectos básicos de legislação, critérios específicos de responsabilidade social. Pode-se observar uma preocupação da organização que está alinhada à sua estratégia corporativa, estendendo-se as suas práticas socialmente responsáveis não só no seu âmbito de atuação, como também para todas as partes que se relacionam com a organização.

- **Gerenciamento das atuações sociais**

A Petrobrás emprega especialistas ou utiliza consultores no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação de sua ação social. Essa área fornece o controle necessário a organização na questão da efetividade de suas atuações sociais. Além disso, a organização procura incluir os responsáveis sobre a Responsabilidade Social no processo de Planejamento Estratégico geral, o que demonstra o estágio avançado e as motivações mistas, sugeridas por

Austin (2004), mostrando o alinhamento de sua Responsabilidade com os objetivos organizacionais.

4. Programa “Petrobrás Fome Zero”

4.1 Aspectos do programa Petrobrás Fome-Zero:

O programa foi lançado no dia primeiro de setembro de 2003 e o seu principal desafio é combater a erradicação da miséria, a exclusão social e promover, através de ações e projetos com significativo impacto social, o conceito de *desenvolvimento com cidadania*. Esse conceito vem de encontro ao compromisso do desenvolvimento, assumido pela organização. Para promover o desenvolvimento com cidadania, o Programa Petrobrás Fome-Zero elegeu como *linhas de atuação prioritárias* projetos voltados para:

- **Educação, qualificação profissional e emprego para jovens e adultos:** dando espaço a projetos que tenham como intuito a melhoria do ensino escolar e de suas instituições, a alfabetização, o combate à evasão escolar e o incentivo ao primeiro emprego com qualificação profissional.
- **Garantia dos direitos da criança e do adolescente:** com projetos que visem a implantação e aperfeiçoamento do sistema de garantia de direitos, priorizando também a proteção e a integridade da criança e do adolescente, através do combate à prostituição e ao trabalho infantil.
- **Geração de renda e emprego:** projetos voltados à geração de renda pela implantação de sistemas de segurança hídrica em regiões áridas, pela produção agrícola urbana e familiar, pela aquicultura e através do incentivo ao cooperativismo.
- **Empreendimentos Sociais:** tem como objetivo melhorar a condição de vida das comunidades onde residem as Unidades e Negócios da Petrobrás e as Companhias Subsidiárias.
- **Voluntariado:** pretende potencializar as iniciativas corporativas de voluntariados, alinhando-as às diretrizes do programa.
 - Até 2006, serão investidos cerca de R\$303 milhões, destinados a atender e melhorar a qualidade de vida de quase quatro milhões de pessoas, sendo que R\$15 milhões são destinados a seleção de novos projetos. Atualmente, o programa conta com um total de 18 projetos sociais, todos devidamente alinhados e coerentes com as linhas prioritárias de atuação do Programa.

4.2 Alinhamento do projeto à estratégia da organização.

De acordo com PORTER (1985), uma vantagem competitiva sólida surge do valor que a empresa consegue criar ao seu consumidor que ultrapassa o custo de fabricação incorrido pela empresa. Segundo o mesmo autor, para esta ser sustentável, é necessária a compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como ela se enquadra no sistema de valores de uma maneira geral. Através da cadeia de valor, ou seja, analisando desde logística interna, externa, produção, marketing e vendas e serviço, baseando-se também na sua infraestrutura, gestão de recursos humanos e tecnologia, podemos ter um panorama de como a

Responsabilidade Social está incorporada às estratégias que norteiam a empresa. A seguir analisamos como o programa se alinha à estratégia de negociações desenvolvida pela organização.

4.2.1 Imagem Institucional e comprometimento dos empregados

De acordo com Garay (1999), as novas tecnologias, as necessidades de inovação, o trabalho em grupo e a união do planejamento à execução vêm requerendo desenvolvimento de competências e habilidades por parte dos empregados. A Petrobras deixa clara sua estratégia de alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais de seus empregados e colaboradores, atuando de forma transparente com o público, demonstrando não só no papel a sua responsabilidade com o social, e sim vindo à público apresentar resultados concretos de suas ações sociais.

O corpo de funcionários, do mais alto ao mais baixo nível hierárquico, sente-se melhor em trabalhar em uma organização que, embora sua atividade seja de alto risco sócio-ambiental, procura somar a sociedade preservação, novos valores e respeito à cultura. A organização possui comitês que realizam pesquisas periódicas entre os funcionários, relacionadas a questões éticas e de ambiência organizacional, fazendo com que a organização obtenha um feedback periódico e preciso sobre como sua responsabilidade social se incorpora na estratégia do negócio.

4.2.2 Relacionamento com Investidores

O relacionamento com os chamados *shareholders* é um tópico que a Petrobrás em suas atuações sociais procura desenvolver e solidificar. No mercado atual, sobressaem as organizações que possuam, ademais de uma boa imagem institucional e cultura corporativa forte, uma sustentabilidade, que no longo prazo significa para a organização a capacidade de ainda estar atuante no mercado. A Petrobras é uma organização que a cada dia incorpora mais o espírito de responsabilidade, pois além de visar os benefícios para a comunidade e para sua imagem, ela visa também uma sustentabilidade maior que no futuro garantirá a existência e solvência das suas atividades, garantindo o retorno que os investidores esperam.

4.2.3 Marketing

De acordo com Kotler (2000), uma orientação de marketing voltada para a sociedade consiste em fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de forma que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo. Para reduzir o risco ao longo de todo o processo de produção, a Petrobrás faz investimentos vultosos na área de contingência, amenizando o impacto negativo para o meio ambiente (Vide Anexo II). Dessa maneira, a organização visa melhorar a sua imagem e enraizar sua cultura de organização responsável para que o consumidor tenha alternativas entre gastar seu dinheiro em uma organização responsável e transparente ou não.

Outra forma da atuação social se ligar diretamente às estratégias de marketing é a forma de como a Petrobras explicita seus direitos nos projetos que ela apóia:

“A Petrobras deverá ser citada como patrocinadora em todas as peças de divulgação, incluídas as de natureza técnica. Sua marca será afixada de forma padronizada e definida pela Companhia em todas as peças, independentemente do meio, formato e suporte utilizados. As demais fontes de apoio deverão ser mencionadas como *apoio* ou *colaboração*. A Petrobras reserva-se o direito de utilizar, quando julgar oportuno, imagens e produtos do projeto em suas ações de comunicação, sem qualquer ônus, consoantes os termos contratuais referentes aos direitos de autor”.

4. Dados sobre a Pesquisa CEATS² sobre a formação de Alianças Estratégicas para Atuação Social.

Nesta etapa do trabalho, serão contemplados resultados obtidos pela pesquisa do CEATS com a sua amostragem quantitativa de organizações para explicitar que a ação social da empresa focada nesta ocasião faz parte de um movimento social corporativo relevante.

5.1 Características da pesquisa CEATS

O CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor foi constituído em 1998 na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, com suporte da FIA / USP – Fundação Instituto de Administração, entidade sem fins lucrativos conveniada com a Faculdade de Administração.

A pesquisa intitulada “Alianças Estratégicas Intersetoriais”, do ano de 2001, analisou as parcerias entre organizações, governo e terceiro setor. Para isso, a pesquisa se caracterizou desta forma:

Universo: Organizações com atuação social.

Amostra: 2085

Questionários válidos: 385 (18,4%)

Respondente: Pessoa responsável pela atuação social da organização.

A pesquisa esteve voltada para organizações predominantemente de médio porte, com faturamento entre 50 e 500 milhões de reais. O setor de atividade das organizações pesquisadas era em sua maioria o industrial (51%). Além disso, das organizações pesquisadas 69% possuíam capital nacional privado, sendo 23% de capital estrangeiro e 5% de capital nacional – estatal.

A pesquisa descobriu que as entidades atuam predominantemente nas áreas de educação, meio ambiente, desenvolvimento comunitário, cidadania e arte e cultura. Cerca de 48% das organizações estavam no mercado há mais de 5 anos.

As iniciativas das organizações partiram em primeiro lugar da alta direção (87%), diretorias (51 %), funcionários (41 %) e departamentos.

Os trabalhos foram voltados prioritariamente para crianças, adolescentes, comunidades locais, portadores de deficiência e idosos (80 a 23 %), sendo que o funcionamento dos programas foi ativado por doações, apoio a projetos e voluntariado ((75 a 49 %).

A fundamentação das atividades se verificou fundamentalmente por motivos da eficiência ampliada destas ações, obtenção de tecnologia e redução de custos, sendo motivos principais para

² A pesquisa “Alianças estratégicas Intersetoriais”, do CEATS, é disponibilizada no website www.ceats.org.br, na seção “Arquivos Públicos.”

trabalhar de modo isolado (sem articulação de parcerias), a obtenção de maior controle, maior eficiência e ganhos individuais de imagem corporativa.

As empresas têm diversificados papéis, destacando-se doações não financeiras, incentivos a funcionários, doações e estabelecimento de redes de atuação integradas.

5. Conclusão

A Petrobrás é uma organização que tem responsabilidade social, o que pode ser entendido como o envolvimento de transparência e ética nos negócios e na relação com os mais variados *stakeholders*, estabelecendo metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, promovendo a boa utilização de recursos materiais e culturais, tendo um pensamento nas gerações futuras, a fim de reduzir as desigualdades sociais. O Projeto Petrobrás Fome-Zero demonstra ser um projeto realmente comprometido em atender diversas necessidades das populações por ele beneficiadas, sem, contudo, perder sua força e intensidade ao longo dos anos, ajudando realmente a melhorar a vida presente e futura de milhões de brasileiros.

Ao longo do trabalho pudemos observar uma boa aderência das práticas efetuadas pela Petrobrás com os conceitos e teorias sobre Responsabilidade Social expostos no trabalho. Pode-se abstrair então que a Petrobras é uma organização que atua de forma organizada em todos os seus ramos de atividade, e em específico, na área de Responsabilidade. As análises feitas nos fazem concluir que a organização adota a Responsabilidade Social como modelo de gestão, se fazendo ainda mais importante para uma organização de capital predominantemente estatal, cuja atividade é tida como degradante e desrespeitosa à natureza.

A forma organizada e estruturada pela qual a Petrobras desenvolve suas ações sociais serve de exemplo. A organização colhe bons louros por sua atenção ao social, por seu foco no desenvolvimento sustentável, o que garante chances de um bom futuro para os rendimentos da organização.

Vimos também que diversas outras empresas atuam no sentido social, formando também parcerias neste sentido, as iniciativas partem geralmente da direção, atuando predominantemente na educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Os trabalhos são voltados principalmente para adolescentes, crianças, comunidades locais, deficientes e idosos.

Estes exemplos precisam ser divulgados de forma efetiva, para que novas iniciativas possam ser arquitetadas neste sentido, o país precisa destes esforços e os consumidores poderão desta forma escolher melhor empresas que possam valorizar melhor aspectos sociais.

6. Referências Bibliográficas

Balço Social, da Petrobras In: “Relacionamento com Investidores”, disponível em www.petrobras.com.br, acessado no dia 07 de junho de 2004.

Fischer, R.M & Falconer, A.P.; *Voluntariado Organizacional – Estratégias de organizações no Brasil*; Revista de Administração USP, v.36, n.3, julho/setembro 2001.

Fischer, R.M.; *A Responsabilidade pelo Desenvolvimento*; Texto de apoio à prova de erudição do concurso para provimento do cargo de professor titular do Departamento de Administração da FEA/USP, Mimeo, 2003.

Fischer, R.M.; Cidadania Organizacional: um caminho do desenvolvimento; In: Eboli, M. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias organizacionais: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukler editores, 1999.

Garay, Ângela B.S.; *Programa de Voluntariado organizacional: Modismo ou elemento estratégico para as organizações*; Revista de Administração USP, v. 36, n.3, julho/setembro 2001.

Kotler, Philip; *Administração de Marketing: a edição do Novo Milênio*; São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Porter, Michael E., *Vantagem Competitiva*, São Paulo: Campus, 1992