

Gestão Sócio-Ambiental como Competência Estratégica: Uma Apreciação Crítica do Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade

ÁREA: GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL

AUTORES

ALESSANDRA MELLO DA COSTA

Faculdades IBMEC-RJ
amello9@terra.com.br

JOSÉ LUÍS FELICIO DOS SANTOS DE CARVALHO

FACC/UFRJ
zkcarvalho@hotmail.com

SANDRA DANTAS FIGUEIREDO

Faculdades IBMEC - RJ
amello9@terra.com.br

Resumo

O objetivo da presente pesquisa é discutir como a responsabilidade social empresarial (RSE) vem sendo gradualmente alçada à categoria de competência estratégica, num movimento em que produção acadêmica e experiência prática parecem convergir para alinhar o aproveitamento da RSE com o mecanismo institucional do gerenciamento de imagem. A argumentação procura respaldo na investigação da assinatura e do acompanhamento do Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade, o qual foi motivado por um vazamento de óleo na Baía de Guanabara em 2000, mas cujas conseqüências continuam presentes cinco anos depois do desastre. Os resultados da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e das entrevistas com informantes-chaves parecem relacionar a relevância do estudo à consideração da competência em ações de gestão sócio-ambiental para atender às necessidades de ajustamento estratégico, para embasar decisões organizacionais referentes à reputação corporativa e ao capital reputacional, bem como para colocar em pauta o caráter estratégico das relações entre empresas produtivas e Terceiro Setor.

Abstract

The present study has the objective of investigate the interconnections between social corporate responsibility, corporate strategy and impression management under a specific circumstance: when a energy company is involved in an environmental accident and how it can mitigate these risks. To fulfill this objective, it is analyzed the case of Petróleo Brasileiro S. A. – Petrobras – and the “Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade” which is an ambient pact where that company assumes a wide responsibility face to face to the ambient problems of the society inserting the corporate social responsibility and the relationship with NGOs in the context of its strategy.

Palavras-chave: responsabilidade social – estratégia – risco reputacional – gerenciamento de impressões.

Introdução

Muito recentemente, os investimentos na construção de uma imagem corporativa que evidencie a preocupação da empresa com o meio ambiente vêm sendo apreçados como parte importante de uma estratégia eficaz para a obtenção de vantagem competitiva sustentável por parte de empresas em determinados setores, tal como ocorre, por exemplo, na indústria brasileira de cosméticos (ver: Melo e Vieira, 2003). Quando se busca projetar uma imagem de responsabilidade social e ambiental, essa escolha estratégica parece ser capaz de ajudar a aumentar vendas, otimizar a distribuição, intensificar o valor agregado ao produto e aparar ameaças legislativas (Petroni, Polizelli e Kruglianskas, 2003), entre outros benefícios.

A percepção da RSE como atividade estratégica está sujeita, por outro lado, às críticas perpetradas pela teoria institucional, mais especificamente quando se considera a perspectiva do gerenciamento de impressões (Mendonça e Amantino-de-Andrade, 2002; Mendonça e Gonçalves, 2002), ou seja, quando se percebe que é possível questionar a construção e a manipulação de uma imagem social desejada pela empresa para otimizar suas relações com o governo, com clientes e empregados. De acordo com essa abordagem, a responsabilidade social teria como principal objetivo conferir legitimidade à organização, isto é, possibilitar que os *stakeholders* dêem suporte aos objetivos e às atividades da empresa por meio de uma nova representação de sua identidade, de suas motivações e de sua moralidade.

O presente artigo propõe examinar aspectos estratégicos decorrentes do episódio do vazamento de mais de um milhão de litros de óleo combustível ocorrido no ano de 2000, na Baía de Guanabara, no Rio de Janeiro, o qual resultou em um processo de aprendizado estratégico que culminou com a elaboração do Pacto Ambiental. Ao contrário dos recentes trabalhos acerca desse mesmo tema, o artigo não privilegia a orientação prescritiva. Ao se optar pelo predomínio da via descritiva, deseja-se sobretudo atender a demandas de acadêmicos brasileiros para que sejam desenvolvidas perspectivas reflexivas na área de Estratégia (Rodrigues Filho, 2004). Acredita-se que essa abordagem amparada na descrição sinalize, destarte, para três possibilidades contributivas principais.

Em primeiro lugar, o caso em estudo parece ser efetivo para apresentar as congruências entre a utilização estratégica da RSE. Em outras palavras, atentando-se para a noção clássica de *strategic fit*, não é de surpreender que as ações destinadas a prevenir e/ou amortecer o impacto causado por danos sócio-ambientais venham sendo direcionadas para os âmbitos estratégicos dos processos decisórios nas organizações. Segundo, como se mostra adiante, a pesquisa parece evidenciar que a competência estratégica (cf. Hamel e Prahalad, 1995) relacionada à prática da RSE está fortemente atrelada à construção de reputação corporativa favorável (Fombrun, 1996), pela via do gerenciamento de impressões (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995). Finalmente, em terceiro lugar, o estudo acerca do Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade pode vir a configurar-se como um dos raros exemplos na literatura da área de Estratégia em que parcerias entre empresas e organizações não-governamentais (ONGs) assumem uma dimensão estratégica.

O trabalho de campo conduzido para a investigação do caso comportou pesquisa documental e entrevistas realizadas com informantes-chaves (Patton, 1990), em razão de se adotar a diretriz epistemológica de que, para auxiliar o pesquisador a acessar dimensões estratégicas relevantes, é necessário examinar os discursos dos estrategistas (Barry e Elmes, 1997). Seus principais resultados são mostrados na terceira seção do artigo. Antes, porém, apresenta-se um quadro teórico de referência que comporta considerações sobre as motivações empresariais para a RSE, as duas facetas estratégicas da responsabilidade social pertinentes ao trabalho e a importância estratégica do Terceiro Setor. Na segunda seção, discorre-se brevemente a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Ao final do texto, são apresentadas as principais conclusões e algumas recomendações para novos esforços de pesquisa.

1 Referencial teórico

1.1 As motivações empresariais e a RSE

Nos fóruns de discussões em Administração, os debates teóricos acerca das motivações empresariais e da participação de empresas privadas em projetos e ações sociais estão adquirindo, pouco a pouco, maior relevância. Dentro deste contexto, podemos identificar o surgimento de uma coleção de construções teóricas que tentam identificar e compreender as características e idiosincrasias desse movimento (Cappellin *et al.*, 2002; Ignácio Jr e Caetano Jr, 2001; Ventura, 2003).

Uma das conclusões mais significativas destes esforços de pesquisa parece ser a visão de que a importância da RSE expandiu-se à medida que o poder do agir empresarial ampliou seu escopo de atuação na sociedade, adquirindo um papel mais significativo no contexto da globalização (McIntosh *et al.*, 2001).

A partir da segunda metade dos anos 1980, as relações e os limites entre as esferas do setor público, do setor privado e da sociedade são reconfigurados, provocando uma confusão entre os papéis e as responsabilidades de cada um. As políticas neo-liberais ressurgem promovendo o ajuste fiscal, a redução das despesas sociais do Estado, as privatizações, a desregulamentação, a liberalização do comércio e das relações trabalhistas (Kreitlon, 2004). O Estado, consagrado como o grande provedor e promotor dos benefícios sociais, parece ser conduzido a retirar seu empenho da questão social, transferindo esta responsabilidade para a iniciativa privada.

Ao mesmo tempo, aumentam os estudos sinalizando que o crescimento econômico não promove necessariamente o desenvolvimento econômico e social das sociedades de forma equitativa, distributiva e justa. Pelo contrário, os processos de modernização e globalização aprofundam as disparidades sociais e econômicas, ampliando o desemprego, a economia informal, a parcela da população em condição de pobreza e a concentração de riqueza nas mãos de poucos (Cappellin *et al.*, 2002 ; Korten, 1996; Ventura, 2003). A percepção do poder e da influência que o setor privado detém, em contraposição à pobreza, escassez de recursos naturais e concentração da riqueza crescente no mundo, fez com que o processo de globalização econômica fosse alvo de pesadas críticas (Grayson e Hodges, 2002).

Diante do agravamento dos problemas sociais no mundo, a questão social passa então a ser abordada de duas formas diferentes. Por um lado, o papel das organizações passa a ser questionado pela sociedade civil; por outro, as próprias organizações percebem que a conjuntura de instabilidade social, econômica e política pode restringir seu crescimento econômico, seus ganhos de produtividade e sua competitividade (Hesselbein *et al.*, 2003).

As questões éticas e sociais passaram, a partir de então, a constituir uma das discussões centrais acerca do desenvolvimento econômico das nações, principalmente no que tange à distribuição de renda e à responsabilidade pelas condições de vida das populações (Ingham, 1993). Por meio dos ajustes correspondentes na ideologia vigente nos negócios, a RSE ganha inegavelmente um *status* estratégico: se a sociedade civil pode reunir "condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas" (Srouf, 2000, p. 43), a RSE passa a ser fundamental para a sustentação do desenvolvimento empresarial.

1.2 Estratégia empresarial e RSE: reputação corporativa e gerenciamento de imagem

Atualmente, as abordagens acerca do tema RSE estão adquirindo características mais prescritivas e normativas por meio da construção de ferramentas teóricas, modelos de análise, conceitos complementares e criação de indicadores de sustentabilidade social (Costa e Carvalho, 2004). Estes enfoques consideram como relevante uma racionalidade instrumental (cf. Serva, 1997) que permeia a análise, ou seja, como e em que medida as empresas devem desenvolver projetos de RSE. Esta racionalidade embasa uma abordagem estratégica que

"procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da firma" (Kreitlon, 2004 p. 9) e que se baseia em três argumentos principais: (1) a empresa pode antecipar-se e tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais; (2) o comportamento socialmente responsável pode garantir vantagem competitiva e (3) uma postura pró-ativa permite antecipar-se e evitar novas legislações.

Ao mesmo tempo, grande parte do valor de uma empresa é medida por seus ativos intangíveis (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Enquanto os bens tangíveis são mais facilmente imitados pelos competidores, os bens intangíveis, tais como capital intelectual e marca, são mais difíceis de ser substituídos ou copiados (Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1999) e, por esta razão, sua proteção, exploração ou aprimoramento passou a fazer parte da estratégia competitiva das empresas (King, Fowler e Zeithaml, 2002; Vollmann, 1996). Dentre esses ativos intangíveis, o capital reputacional é um componente fundamental, sintetizando a percepção que se tem de uma empresa quanto à sua conduta no mercado (Fombrun, 1996): uma reputação forte pode ser considerada como um ativo estratégico pois cria vantagem competitiva para a empresa.

O conceito de reputação organizacional vem atraindo o interesse de acadêmicos e praticantes nas últimas quatro décadas (Gotsi e Wilson, 2001), podendo ser definido de diferentes formas: (a) como sinônimo de imagem corporativa; (b) como diferente de imagem corporativa, mas em forte interrelação com a imagem, sendo a reputação corporativa uma dimensão que irá contribuir para a construção da a imagem corporativa da firma; e (c) como a avaliação global da companhia pelos *stakeholders*, ao longo do tempo.

Para os fins do presente estudo, sugere-se que esta última definição seja a mais adequada. De acordo com ela, a avaliação global da organização baseia-se nas experiências diretas dos *stakeholders* com a companhia e em outras formas de comunicação e simbolismo, que fornecem informações sobre as ações da firma, e/ou uma comparação com as ações de seus principais concorrentes.

Fombrun (1996, p. 38), define reputação corporativa como uma "reação efetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, empregados e o público em geral, diante do nome da empresa". Para o autor, a empresa é reconhecida por suas diversas apresentações (descritas por suas ações, seus planos e intenções), formando imagens mentais mais ou menos favoráveis, que levam à criação da reputação corporativa. Algumas vezes, a imagem corporativa reflete exatamente a identidade da companhia, porém freqüentemente a imagem é distorcida: a companhia tenta manipular o público através de propaganda e outras formas de apresentação.

Na visão de Zyglidopoulos (2001), a reputação corporativa pode ser um dos mais importantes recursos intangíveis de uma empresa, pois: (a) uma boa reputação corporativa pode ser a maior dentre as fontes de vantagem competitiva, dando garantia aos clientes em situações ambíguas, permitindo cobrar preços mais altos e podendo atrair pessoas talentosas; (b) pode também contribuir para a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa porque leva muito tempo para uma empresa desenvolver uma sólida reputação corporativa, e esta não pode ser facilmente imitada por atuais ou potenciais concorrentes; e (c) a reputação corporativa pelo desempenho social é um importante aspecto da reputação global de uma empresa, uma vez que se espera que as empresas cada vez mais tenham uma maior gama de responsabilidades perante a sociedade. Por intermédio de seu modelo, os autores estabelecem que a imagem da companhia, existente na mente de cada *stakeholder*, não pode ser gerenciada diretamente. Essa imagem é formada não somente em função da comunicação planejada, mas também por sinais não planejados emitidos aos *stakeholders*.

Fombrun *et al.* (2000) definem risco reputacional como sendo o diferencial entre os possíveis ganhos e as possíveis perdas de capital reputacional de uma determinada firma. Para

Graysson e Hodges (2002), uma consequência do processo de globalização é que as companhias multinacionais se tornaram mais visadas, e as campanhas reivindicatórias de mudanças sociais e políticas têm as empresas como alvos legítimos e mais acessíveis do que os governos. O crescente movimento de organizações não-governamentais (ONGs), aliado aos avanços tecnológicos nos meios de comunicação, fez com que denúncias do comportamento das empresas chegassem a novos canais – tais como as salas de bate-papos na Internet, aumentando o risco reputacional das organizações.

Neste sentido, Fombrun *et al.* (2000) defendem que as empresas com atividades de RSE podem não só garantir sua sustentabilidade como até mesmo obter ganho de capital reputacional, seja alavancando oportunidades de negócios ou mesmo reduzindo os riscos potenciais de sua conduta no mercado, ou seja, aumentando ou preservando o valor da empresa.

Assim, o investimento em programas de responsabilidade social mitigaria o risco de perda reputacional, o qual poderia permitir ganhos de capital capazes de potencializar a capacidade da companhia de atrair recursos, melhorar sua performance e construir vantagem competitiva. Outros benefícios derivados da abordagem sugerida pelos autores seriam: melhorar a habilidade de atrair contratos com o governo e fornecedores, possibilitar a cobrança de preços *premium* pelos produtos da empresa e a redução de seu custo de capital.

No Brasil, Mendonça e Gonçalves (2002) propuseram analisar a relação entre as motivações empresariais e os projetos de RSE a partir das premissas da teoria do gerenciamento de impressões (ver também: Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995). O argumento central dos autores baseia-se no questionamento de ações e projetos sociais, por meio de uma perspectiva dicotômica entre os conceitos de imagem e substância.

Substância é definida como a “essência” da organização, por meio da qual as impressões e os retratos mentais surgem de forma espontânea. Essa essência é não-intencional e governada por tradições e práticas sociais (Alvesson, 1990; Mendonça e Gonçalves, 2002). Imagem é definida como um registro simbólico construído, comunicado a partir da produção intencional de imagens corporativas pretendidas. A imagem é, portanto, uma construção social que incorpora interesses, escolhas e relações de poder de determinado grupo para alcançar certos objetivos (Alvesson, 1990).

Uma questão estratégica derivada dessa abordagem diz respeito à decisão de divulgar as ações sociais da empresa de forma sensacionalista (ênfase na imagem), a qual poderia transmitir a idéia de que predomina uma exploração comercial da RSE, ou esperar que apenas o comprometimento social dos participantes da organização (ênfase na substância) seja suficiente para propiciar um retorno satisfatório para os principais *stakeholders* (Paiva, Lima e Benedicto, 2003).

1.3 Estratégia empresarial e a aproximação estratégica com entidades do Terceiro Setor

Com o crescimento da importância estratégica da reputação corporativa, tornou-se premente para as empresas adquirir e readquirir continuamente a credibilidade, o respeito e a autoridade. Uma das formas de apressar esse processo é a aproximação estratégica com as entidades do Terceiro Setor.

Novamente a partir dos Estados Unidos, observa-se uma tendência de formação de parcerias entre empresas privadas e ONGs, de maneira a atribuir maior legitimidade às ações sociais empresariais. Percebe-se a importância estratégica proveniente do trabalho em conjunto com o setor não-governamental, que tem crescido em alcance e importância econômica (cf. Grayson e Hodges, 2002), passando a ocupar um importante espaço na arena política de alternativa aos problemas sociais, antes concernente ao Estado (Iizuka e Sano, 2004). De forma complementar, além da pressão direta sobre as empresas, as ONGs mobilizam pressões indiretas por intermédio de outros *stakeholders*, tais como a mídia e

órgãos reguladores e fiscalizadores (Larkin, 2003).

Uma pesquisa extensiva a respeito de atitudes com relação ao Terceiro Setor por parte de formadores de opinião na Austrália, na França, na Alemanha, no Reino Unido e nos EUA (ver: Grayson e Hodges, 2002) constatou, por exemplo, que quase o dobro das pessoas acredita que as ONGs são mais confiáveis do que governos, veículos de comunicação e empresas. Cerca de dois terços dos entrevistados disseram que as empresas só se importam com o lucro, enquanto bem mais que a metade afirmou que as ONGs "representam princípios em que eu acredito". Outro dado interessante para o debate envolvendo a gestão estratégica reputação corporativa envolve a percepção de que ONGs como Anistia Internacional, Greenpeace e World Wildlife foram percebidas – por larga vantagem na comparação – como detentoras de maior credibilidade do que companhias gigantescas como Ford, Microsoft, Monsanto e Nike. O resultado dessa pesquisa tem implicações diretas para estratégias de gerenciamento de imagem que envolvam a percepção da legitimidade da ação organizacional.

Vários são os teóricos organizacionais que incorporam o conceito de legitimidade em suas análises acerca do relacionamento entre as empresas e os demais atores sociais, "reconhecendo as vantagens de se criar legitimidade para as instituições existentes, evitando assim a necessidade de uso de formas mais coercitivas e visíveis de poder" (Hardy e Clegg, 2001 p.10). A idéia subjacente é a de que o processo de legitimação evitaria o surgimento de oposições e de confrontos nas organizações e em seu relacionamento com a sociedade.

Para Yaziji (2004), ao criar vínculos de parceria com ONGs, a empresa beneficia-se por ter ao seu lado uma entidade com mais credibilidade e especialização para implementar determinadas ações sociais e ambientais, gerando como resultado um incremento de sua legitimidade junto à sociedade.

Segundo Alvesson (1990), as organizações estão inseridas em ambientes complexos e politizados, devendo seus gerentes considerar aspectos de legitimidade com relação à percepção da sociedade a respeito da organização e de sua imagem em um nível mais elevado, não sendo mais suficiente apenas a obediência às leis e a produção de lucros. Para Brown (1994), as organizações estão inseridas em um ambiente social no qual, por dele serem dependentes, necessitam adquirir um *status* legítimo para obter facilidades.

Por fim, para Austin *et al.* (2004), tanto as empresas quanto as ONGs adquirem benefícios desse movimento. Para as empresas, as vantagens seriam a retenção de talento, a conexão com grupos de interesses, o reposicionamento da marca, a melhora de processos internos e a aquisição de vantagens competitivas. Para as ONGs, as vantagens seriam maiores doações, incremento da capacidade institucional, maior visibilidade e credibilidade, ampliação dos canais de distribuição e aquisição de vantagens competitivas em relação a outras ONGs.

Cabe ressaltar, contudo, que nem sempre esse relacionamento – permeado por complexas relações de poder – pode ser definido como uma estratégia em que todos os participantes obtêm ganhos reais e significativos. Pode-se questionar, assim, se as ONGs realmente adquirem benefícios dessa parceria. De qualquer forma, a questão do Terceiro Setor ressalta a importância da sociedade civil na construção de políticas sociais, em especial no que tange a políticas sociais elaboradas, implementadas e monitoradas pela iniciativa privada.

2 Método de pesquisa

Em virtude de se direcionar a pesquisa para um evento envolvendo uma empresa específica, optou-se pelo protocolo do estudo de caso (Yin, 2001). Um dos pontos fortes do método é sua habilidade em lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – característica desejável para se operar com dados obtidos por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas (Vergara, 2004).

Com relação à coleta de dados, além da revisão bibliográfica, foram utilizadas fontes de

evidências provindas de: (a) levantamento de dados secundários no *site* institucional da Petrobras, tais como balanços sociais, relatório anual, artigos de jornais e revistas, pesquisas de mercado e publicações internas disponibilizadas pela empresa; e (b) levantamento de dados primários, por meio de entrevistas em profundidade (Cooper e Schindler, 2003) por pauta (Gil, 1999) para explorar as questões relacionadas à gestão da responsabilidade social da empresa, aos acidentes ambientais e a seus desdobramentos.

Segundo Cooper e Schindler (2003), por meio da técnica de entrevista em profundidade o pesquisador usa um mínimo de sugestões e questões de orientação, apenas guiando a cobertura dos tópicos estipulados, de modo a encorajar os respondentes a compartilhar o máximo possível de informações. Esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado quando se está lidando com dados complexos, que não se encaixariam em entrevistas estruturadas. Foram selecionados sete informantes-chave (Patton, 1990) da Petrobras para responder acerca das questões ligadas aos acidentes e suas conseqüências do ponto de vista estratégico.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em sua totalidade, com o propósito de garantir a fidedignidade das informações, bem como para facilitar a consulta e a análise dos dados. Os roteiros seguidos durante as entrevistas com os executivos da Petrobras foram adaptados a partir de uma pauta comum de acordo com os perfis dos entrevistados, cargos e áreas de atuação.

3 O Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade

3.1 A Petrobras e o acidente da Baía de Guanabara em 2000

Criada em 3 de outubro de 1953, a Petrobras é uma sociedade de economia mista vinculada ao Ministério de Minas e Energia, tendo o governo brasileiro como seu principal acionista. É uma sociedade anônima de capital aberto que, junto com suas subsidiárias BR Distribuidora, Transpetro, Gaspetro e Petroquisa – que compõem o Sistema Petrobras – atua de forma integrada (do poço ao posto) e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria do petróleo: exploração e produção; refino, comercialização e transporte; petroquímico; distribuição de derivados; gás e energia. No exterior, a empresa está presente em Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Nigéria, além de manter escritórios em Nova Iorque e Japão.

Em 18 de janeiro de 2000, ocorreu um vazamento de aproximadamente 1.292 mil litros de óleo combustível resultante da ruptura de um dos nove oleodutos que ligam a Refinaria Duque de Caxias (REDUC) ao terminal da Petrobras na Ilha D'Água. O vazamento atingiu principalmente a área do fundo da baía de Guanabara, causando danos ao meio ambiente e às comunidades locais. Como conseqüência, até a data de 31 de dezembro de 2000, a Petrobras empregou cerca de R\$ 103,7 milhões em: (a) trabalhos de contenção do óleo derramado; (b) recuperação das áreas afetadas; (c) compensações e indenizações; (d) multa no valor de R\$ 35 milhões; e (e) criação pelo Governo Federal, de um fundo de proteção da Baía de Guanabara para o qual a Companhia contribuiu com R\$ 15 milhões (Ribeiro e Souza, 2003).

3.2 A relação Petrobras *versus* Terceiro Setor

Após o acidente da Baía de Guanabara, a Petrobras viu se materializarem vários riscos reputacionais, dos quais os mais evidentes foram: (1) risco de perda de legitimidade junto às comunidades afetadas pelos acidentes; (2) risco de sofrer ação legal dos agentes reguladores e fiscalizadores, como o IBAMA; e (3) risco de cobertura desfavorável por parte da mídia. Essa percepção evidenciou o imperativo de governança relacionado ao evento.

Em sua reação estratégica, a Petrobras identificou nas ONGs uma possibilidade de parceria que tivesse como conseqüência a diminuição dos efeitos de imagem negativa causados pelo acidente. Por um lado, as ONGs poderiam relativizar a exposição negativa da empresa na mídia; por outro, poderiam construir laços de confiança – por meio de sua

legitimidade e credibilidade – e atuar como interlocutores junto às comunidades afetadas pelos vazamentos, com as quais a Petrobras precisava negociar compensações pelos prejuízos causados, bem como trabalhar pela resolução dos problemas localizados junto a esses *stakeholders*.

O depoimento de LB, que na época do acidente ocupava o cargo de gerente de comunicação nacional da Petrobras, tendo sido responsável pela estruturação do Pacto Ambiental, mostra como o entendimento com as ONGs assumiu um caráter estratégico:

Com o primeiro grande acidente da Baía de Guanabara, se entendeu que você tinha que estar trabalhando com parceiros. E aí o primeiro movimento foi trazer essas ONGs para estarem juntas de nós, num relacionamento de transparência e confiança. [...] naquela hora de você estabelecer o que eram oportunidades e ameaças, quem eu tenho aqui que pode ser meu inimigo (que é ameaça), mas pode se transformar numa oportunidade? As ONGs ambientalistas... Porque elas são porta-vozes, é um público de opinião e se você tem esses como parceiros... e não como parceiros que se compra, mas parceiros que se convence e que se mostra transparência, esse era o objetivo.

Apesar de posteriormente se anunciar o início de um tempo de mudanças estratégicas para a relação entre a Petrobras e a sociedade civil, a executiva utiliza referências a "oportunidades", "ameaças" e "inimigo", típicas da Escola do *Design*, nascida no final da década de 1950, nos Estados Unidos (cf. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

O discurso do executivo IV, que à época ocupava o cargo de gerente de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde) alinha-se, por sua vez, com as perspectivas estratégicas da Escola de Aprendizado – ao abordar a questão das capacitações observadas por Hamel e Prahalad (1995) – e, mais fortemente, da Escola Ambiental (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Também surge nesse discurso a menção à relação utilitária tipicamente atrelada a uma racionalidade instrumental, sobre a qual se discorreu na revisão bibliográfica do artigo:

A seqüência de acidentes teve um caráter coercitivo. Na época houve uma preocupação grande em colocar as ONGs no processo, fazer um pacto com elas. As ONGs podem ser consideradas como um canal de ligação da empresa com a sociedade. Somente o tempo cria esse elo com a sociedade, e as ONGs são esse elo, porque elas têm credibilidade. A relação é utilitária, mas essencial: as ONGs têm capacitações que a empresa não tem.

A instrumentalidade do processo fica patente quando LB retoma o discurso *business-as-war* e recorda que, antes dos acidentes, o relacionamento entre as ONGs (principalmente as ambientalistas) e a Petrobras não era efetivo, não havendo um histórico de parcerias:

Como um todo, o relacionamento com as ONGs era um relacionamento entre cordial, aceito e o "bélico", principalmente na área de meio ambiente. Não digo que era totalmente "bélico", como se fosse uma cultura da companhia, isso não. A companhia tinha um relacionamento, mas era aquele necessário, protocolar [...] Você não trabalhando em parceria, você cria uma barreira, e está trabalhando aquele amigo-inimigo, aquela situação de guerra constante.

Por conta do desastre ambiental, a Petrobras reavaliou este relacionamento sob uma abordagem estratégica e optou por iniciar conversações com esse grupo de *stakeholders*, num momento em que estava fortemente exposta à opinião pública no Brasil e no exterior, em consonância com as diretrizes previstas na literatura (Larkin, 2003).

3.3 O Pacto

A primeira ação de aproximação com as ONGs ocorreu no momento imediatamente posterior ao acidente, através da emissão de um boletim semanal formatado especialmente para esse público, informando sobre o vazamento e suas conseqüências. Em seguida, a

empresa formulou o Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade, que teve a participação das ONGs em sua redação e aprovação, sinalizando que a empresa desejava a parceria com representantes do Terceiro Setor. Esse realinhamento estratégico ocorreu logo após o acidente, quando, plenamente conscientizada do problema pela mídia, a opinião pública condenava abertamente a empresa.

A ação estratégica utilizada pela Petrobras para concretizar a parceria junto ao Terceiro Setor foi identificar e selecionar uma entidade com grande credibilidade na sociedade civil para ser a interlocutora da empresa junto às demais ONGs. A entidade escolhida foi a ONG OndAzul. A partir daí, e agora sob a liderança da OndAzul, um grupo reservado de ONGs iniciou um processo de elaboração, em conjunto com representantes da Petrobras, das bases que comporiam o Pacto Ambiental.

Na assinatura do Pacto Ambiental, Gilberto Gil discursou como representante das ONGs ambientalistas – na posição de Presidente da Fundação OndAzul – ressaltando que: (a) as ONGs acompanhariam e cobrariam o compromisso firmado e (b) responsabilizar-se-iam, em integração com a empresa, pela implementação do Pacto Ambiental:

Quero reiterar ao Presidente da Petrobras a seriedade do compromisso de nossa parte, certo de que essa seriedade é sem dúvida alguma também da parte da Petrobrás, e dizer que nós, [...] pequenos Davis que somos diante desse Golias que é a Petrobras, vamos estar atentos e estaremos portanto acompanhando, cobrando e nos responsabilizando conjuntamente na realização de todos os processos para o cumprimento desse novo programa que a Petrobras estabelece para si própria diante da sociedade brasileira. É um momento que marca, eu espero, e as evidências são visíveis, de que aqui se inicia para a Petrobrás, assim como para a sociedade brasileira e a Indústria brasileira, uma nova etapa (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000).

Enquanto o discurso de Gilberto Gil reforçava a relevância do Pacto pelo lado da legitimidade, o então presidente da Petrobras, Philippe Reichstul, declarava, por ocasião da assinatura do Pacto Ambiental, que o mesmo não estava sendo assinado por pressão, afirmando ser simbólica sua importância. Cabe ressaltar que um dos determinantes mais importantes para o sucesso do gerenciamento de impressões é procurar camuflar o próprio movimento da gerência de uma imagem (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995).

É importante entender o contexto em que este pacto está sendo assinado. Ele não foi assinado sob pressão. Foi assinado após o evento, quando os maiores danos já foram cobertos e que, portanto, poderia cair no esquecimento. Nós estamos fazendo uma revolução ambiental na Companhia e esse é um compromisso assinado pelo presidente da Empresa. A maior garantia de que esse pacto é extremamente sério é o compromisso e a palavra da maior empresa do Brasil. Independente disso estamos montando instrumentos concretos de acompanhamento desse Pacto, com as várias ONGs e órgãos governamentais. Esse grande compromisso que a Companhia está assumindo com Sociedade tem reflexos em vários compromissos financeiros, jurídicos e morais, como os Termos de Ajustes de Conduta com os Estados, com as Procuradorias. Eu como membro da sociedade fico satisfeito. Acho que está montado um sistema bastante apurado e tranquilo para que a sociedade possa em um ou dois anos avaliar o avanço [...] desse programa. (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000)

Além da OndAzul, também assinaram o documento as ONGs PNUMA-Brasil, IBG, IBASE, Preservando o Amanhã, Coopernatureza, AMMAMagé, FBCN, ONG Viva Terra, Grude, CREAM, GEA, INPAMA, entre outras entidades.

Por meio deste documento, a Petrobras assumiu diversos compromissos como por exemplo, certificar-se pelas normas ISO 14000 (certificado de excelência ambiental) e BS

8800 (certificado de excelência de segurança) suas unidades industriais e operacionais até 2002; fixar como meta sua transição de empresa de petróleo para de energia, com uma progressiva ênfase em fontes limpas, renováveis e sustentáveis e proceder o requerimento aos órgãos competentes as licenças ambientais de todas as unidades instaladas antes da obrigatoriedade legal.

De forma a resolver os problemas e dar início aos procedimentos acordados, a Petrobras adotou, portanto, uma série de medidas que podem ser classificadas como operacionais, visando num primeiro momento mitigar as conseqüências sócio-ambientais e posteriormente reduzir o risco de novos acidentes, bem como de administração de imagem, com o objetivo de restaurar a imagem da empresa diante de seus *stakeholders*, tendo em vista que o acidente foi intensamente exposto na mídia e gerou grande desgaste de sua imagem.

Para concluir

Por meio dos resultados obtidos a partir da investigação aqui apresentada, pode-se argumentar que a RSE em geral, e as parcerias com as ONGs em específico, passam a constituir um importante recurso estratégico para as empresas, principalmente no que se refere ao gerenciamento de imagens. Ao mesmo tempo, uma celebração pública dessa parceria constitui um expediente fundamental na atual sociedade pós-industrial, em que o poder conferido à mídia de massa torna mais importante do que os eventos reais os pseudo-eventos (Alvesson, 1990): acontecimentos que não são espontâneos, criados com o propósito de ser reportados ou reproduzidos como fonte de impressões, atitudes e imagens comunicadas. Dito de outra forma, por intermédio dos pseudo-eventos são corroboradas as atividades que fazem parte do gerenciamento de imagem, tais como entrevistas para a imprensa, campanhas, eventos temáticos e assinatura de pactos simbólicos.

Uma imagem é construída por meio de informações fracionadas, superficiais e infreqüentes, mediadas pela mídia de massa e multiplicadas por aparições públicas e fontes de segunda mão, e não pelo contato direto do indivíduo com o objeto. Uma vez que tanto a mídia contemporânea quanto os sistemas de informação possuem a capacidade de construir rapidamente imagens que substituem um mundo exterior, pode-se concluir que o evento da assinatura do Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade pode ser caracterizado como exemplo de ação estratégica de fulcro instrumental visando ganhos reputacionais.

De forma conclusiva, esse movimento de permanente debate entre o público e o privado parece indicar que, apesar de a RSE ser uma ferramenta estratégica importante, existem aspectos que o gerenciamento de impressões não consegue mascarar: as relações de força e de poder inerentes ao debate entre empresa, sociedade civil e governo. Assim, a parceria estratégica entre empresas privadas e organizações do Terceiro Setor pode ser um caminho alternativo para a redução de desequilíbrios mas, com certeza, é um itinerário permeado de questões polêmicas e não resolvidas, as quais não podem deixar de ser discutidas sob uma perspectiva estratégica.

Podem existir problemas em se conciliar os interesses estratégicos de entidades com perfis tão diferentes de práticas organizacionais e que perseguem objetivos por vezes até mesmo contraditórios. As empresas privadas, por um lado, possuem como razão de ser a premissa de maximização dos lucros para os acionistas. As ONGs, por seu turno, são organizações sem fins lucrativos e atores sociais ainda incipientes, em luta pela demarcação de seu próprio espaço, historicamente marcado por ações voltadas para o fortalecimento da cidadania, para a democratização da sociedade e para o trabalho de organização, educação e formação política de atores para intervenção no âmbito de políticas públicas e privadas.

Essas questões remetem a duas limitações do presente estudo e que, espera-se, possam instigar a curiosidade de outros pesquisadores. A primeira diz respeito a abordar a questão estratégica a partir de outra perspectiva: o olhar das ONGs. Examinar, enfim, em que medida

elas também foram capazes de resguardar uma perspectiva estratégica acerca do relacionamento com a Petrobras formalizado através do Pacto Ambiental, ou se foram simplesmente cooptadas por um estrategista que exerceu sua supremacia. Desta forma, poder-se-ia ponderar se as parcerias estratégicas firmadas por pactos tais como o caso em estudo permitem intervenções de representantes da sociedade civil com peso no processo decisório correspondente, ou se as ONGs apenas assumem um papel coadjuvante.

A segunda possibilidade refere-se ao estudo dos silêncios, ou seja, pesquisar as motivações, os interesses e as relações de poder existentes nos processos decisórios das ONGs que optaram por não participar nem da elaboração e nem da assinatura do Pacto. Caberia investigar o porquê, por exemplo, de ONGs com grande representatividade e forte reputação no país ou no exterior, como WWF e Greenpeace, não constarem da lista de adesões. Quais seriam os seus motivos e suas inquietações para não participar? Por que não interessaria a uma organização ambiental do Terceiro Setor firmar parceria com uma empresa do porte da Petrobras, que influencia de forma significativa as regras do mercado ambiental brasileiro?

Referências bibliográficas

- ALVESSON, M. Organization: From substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, 1990, p.373 – 394.
- AUSTIN, J.; HERRERO, G.; REFICCO, E. A Nova Rota: alianças sociais estratégicas. **Harvard Business Review**, dez, 2004.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, 1997, p. 429-452.
- BROWN, A. Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, 1994, p. 861-878.
- CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G.; MOREL, R.; PESSANHA, E. As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, A.; GOMES, E.; CAPPELLIN, P. (Orgs.). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará-FAPERJ, 2002, p. 253-278.
- CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M.; SILVA, J. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão *Resource-Based*, **Anais do XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COSTA, A.; CARVALHO, J. Novos Desafios e Velhos Dilemas: A Construção Teórica da Responsabilidade Social à Luz da Dicotomia Imagem-Substância. **Anais do I Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG)**, Rio de Janeiro, 2004.
- FOMBRUN, C. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C.; GARDBERG, N., BARNETT, M. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, v. 105, n.1, 2000, p. 85-106.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOTSI, S.; WILSON, A. Corporate Reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, v. 6, n. 1, 2001.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HAMEL, G ; PRAHALAD, C. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Eds.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 2 v. São Paulo: Atlas, 2001, p.260-289.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro: como preparar hoje a empresa de amanhã.** São Paulo: Peter F. Drucker Foundation: Futura, 2003.

INGHAM, B. The Meaning of Development: Interactions Between “New” and “Old” Ideas. **World Development**, v. 21, n. 11, 1993, p. 1803-1821.

IIZUKA, E.; SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: uma visita aos anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

JORNAL DO MEIO AMBIENTE. Edição 2000. Disponível em <http://www.jornaldomeioambiente.com.br/edicoes/downloads/00_abril_maio.pdf> acesso em 12 de dezembro de 2004.

KING, A.; FOWLER, S.; ZEITHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, jan-mar 2002, p. 36-49.

KORTEN, D. **Quando as Corporações Regem o Mundo.** São Paulo: Futura, 1996.

KREITLON, M. A Ética nas relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

LARKIN, J. **Strategic Reputation Risk Management.** New York: Palgrave Macmillan, 2003.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**. v. 31, n. 5/6, 1997, p. 396-409.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa: Estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis,** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, J.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. **Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, 2002.

MENDONÇA, J.; GONÇALVES, J. Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância? **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**, Salvador, 2002.

MELO, M.; VIEIRA, P. Imagem Corporativa e Investimento na Preservação do Meio Ambiente: a Nova Tendência da Agenda Estratégica. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre, Bookman, 2000.

O GLOBO. A conta do vazamento 5 anos depois. 17 de janeiro de 2005, p. 1 e 14.

PAIVA, F.; LIMA, G.; BENEDICTO, S. Responsabilidade Social nas Empresas: Transformando a 'Obrigação' em Estratégia Competitiva. **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia (EEE)**, Curitiba, 2003.

PATTON, M. **Qualitative Evaluation and Research Methods.** 2 ed. London: SAGE, 1990.

PETRONI, L.; POLIZELLI, D.; KRUGLIANSKAS, I. O marketing ambiental em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

PINTO, L. **Gestão-Cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

RIBEIRO, M.; SOUZA, A. Passivo ambiental: estudo de caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em Administração Estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 21, jul./dez. 2004.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R.; RIORDAN, C. **Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice.** London: Routledge, 1995.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, 1997, p. 18-30.

SROUR, R. **Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas**

Relações Pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TORRES, C. Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social. In: SILVA, C.; FREIRE, F. (Orgs.). **Balanço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 129-157.

VENTURA, E. Responsabilidade Social das Empresas sob a ótica do “Novo Espírito do Capitalismo”. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VOLLMANN, T. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YAZIJI, M. Turning Gadflies into Allies. **Harvard Business Review**, fev. 2004, p. 110- 115.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYGLIDOPOULOS, S. The Impact of Accidents on Firms’ Reputation for Social Performance. **Business & Society**, v. 40, n. 4, dec. 2001, p. 416-441.