



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

## **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR) INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

### **ESTUDO DE CASO: GESTÃO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA PETROBRAS S.A.**

**Sebastião Marcondes da Silva Junior**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do  
Grau de Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada por: Prof. Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues**

**Viana do Castelo, 31 de outubro de 2022.**





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**ESTUDO DE CASO: GESTÃO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL  
FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA PETROBRAS S.A.**

**Sebastião Marcondes da Silva Junior**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do  
Grau de Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada por: Prof. Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues**

**Viana do Castelo, 31 de outubro de 2022.**

## Resumo

A Responsabilidade Social (R.S.) refere-se à noção de ética nos negócios, no social e no desenvolvimento sustentável (Rodrigues, 2012) e incluída pela Organização das Nações Unidas (ONU) desde 2004 dentro do termo “**ESG**” – sigla em inglês que significa “**Environmental, Social and Governance**”, correspondendo às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização (Pacto Global Org., 2019).

Entendendo a importância deste tema na atualidade, pretendeu-se neste estudo de caso verificar a “Gestão de Responsabilidade Social” como sendo factor de sucesso empresarial da Petrobras S.A - empresa brasileira de Óleo e Gás. Sendo o significado de sucesso empresarial muito abrangente, neste estudo a investigação aborda o "sucesso" em relação a uma das mais importantes partes interessadas - os colaboradores da empresa.

Face a todas as questões envolvidas dentro do tema ESG, esta pesquisa optou por estudar uma empresa de grande porte e vetor de disseminação de boas práticas empresariais para outras empresas no Brasil – a Petrobras S.A. Com este perfil, a empresa pode gerar um necessário convencimento dos líderes e colaboradores brasileiros sobre o tema. Desta forma, foi fulcral procurarmos responder à questão central neste estudo de caso:

A Responsabilidade Social é fator de sucesso para a empresa Petrobras S.A. ?

Para tanto, procurou verificar a literatura acerca do tema, apresentar a empresa Petrobras, avaliar seus resultados de rentabilidade e de sustentabilidade, para depois conferir por meio de dezoito (18) entrevistas semiestruturadas com seus colaboradores e da análise de conteúdo temática destas transcrições (Bardin, 2021), que os seus colaboradores percebem que a Gestão da empresa em Responsabilidade Social contribui para o desenvolvimento da sua cultura organizacional e que com isso há correspondência na valorização dos seus colaboradores e no sucesso empresarial desta empresa.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social; Sustentabilidade; Meio Ambiente; Social; Gestão Organizacional.

## Abstract

Social Responsibility (S.R.) refers to the notion of ethics in business, social and sustainable development (Rodrigues, 2012) and included by the United Nations Organization (UN) since 2004 within the term "ESG" - English acronym that stands for "Environmental, Social and Governance", corresponding to the environmental, social and governance practices of an organization (Global Compact Org., 2019).

Understanding the importance of this topic nowadays, it was intended in this case study to verify the "Social Responsibility Management" as being a factor of corporate success of Petrobras S.A - a Brazilian Oil and Gas company. Since the meaning of business success is very broad, in this study the research addresses "success" in relation to one of the most important stakeholders - the company's employees.

Given all the issues involved within the ESG theme, this research chose to study a large company and a vector for the dissemination of good business practices to other companies in Brazil - Petrobras S.A. With this profile, the company can generate a necessary convincing of Brazilian leaders and employees on the subject. Thus, it was central to try to answer the central question in this case study:

Is Social Responsibility a success factor for the company Petrobras S.A. ?

To this end, it sought to check the literature on the subject, present the company Petrobras, evaluate its profitability and sustainability results, to then perceive through eighteen (18) semi-structured interviews with its employees and thematic content analysis of these transcripts (Bardin, 2021), that its employees perceive that the company's Management in Social Responsibility contributes to the development of its organizational culture and that with this there is a correspondence in the appreciation of its employees and the business success of this company.

Keywords: Social Responsibility; Sustainability; Environment; Social; Organizational Management.

# Resumen

La Responsabilidad Social (R.S.) se refiere a la noción de ética en los negocios, social y de desarrollo sostenible (Rodrigues, 2012) e incluida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde 2004 dentro del término "ESG" -acrónimo inglés que significa "Environmental, Social and Governance", correspondiente a las prácticas ambientales, sociales y de gobierno de una organización (Global Compact Org., 2019).

Entendiendo la importancia de este tema en la actualidad, se pretendió en este estudio de caso verificar la "Gestión de la Responsabilidad Social" como un factor de éxito empresarial de Petrobras S.A - Empresa Brasileña de Petróleo y Gas. Dado que el significado del éxito empresarial es muy amplio, en este estudio la investigación aborda el "éxito" en relación con una de las partes interesadas más importantes: los empleados de la empresa.

Teniendo en cuenta todas las cuestiones involucradas en el tema ESG, esta investigación eligió estudiar una gran empresa y un vector para la difusión de buenas prácticas empresariales a otras empresas en Brasil - Petrobras S.A. Con este perfil, la empresa puede generar un necesario convencimiento de los líderes y empleados brasileños sobre el tema. Por lo tanto, era fundamental tratar de responder a la pregunta central de este estudio de caso:

Es la responsabilidad social un factor de éxito para la empresa Petrobras S.A.?

Para ello, se buscó verificar la literatura sobre el tema, presentar a la empresa Petrobras, evaluar sus resultados de rentabilidad y sostenibilidad, para luego percibir a través de dieciocho (18) entrevistas semiestructuradas a sus empleados y el análisis de contenido temático de estas transcripciones (Bardin, 2021), que sus empleados perciben que la Gestión en Responsabilidad Social de la empresa contribuye al desarrollo de su cultura organizacional y que con ello hay correspondencia en la valoración de sus empleados y el éxito empresarial de esta empresa.

Palabras clave: Responsabilidad social; Sostenibilidad; Medio ambiente; Social; Gestión organizativa.

## Dedicatória

*Ao meus Pais e Irmãos, pela inspiração e o apoio que sempre me deram.*

# Agradecimentos

Ao meu Orientador, Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues, pelas suas aulas, pelo seu saber e pela sua disponibilidade nas suas Orientações.

À nossa Coordenadora do Mestrado, Professora Doutora Maria Filipa Mourão pelas suas aulas, pelo seu saber e disponibilidade em sua Coordenação.

Aos colaboradores da Petrobras pela sua atenção e disponibilidade para a realização das entrevistas.

À todos que de forma presente ou ausente me incentivaram e apoiaram para que este trabalho fosse realizado.



## Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABVCAP - Associação Brasileira de Private Equity e Ventura Capital
- ANP – Agência Nacional do Petróleo
- AUDICOMP – Auditoria Comportamental
- AUDIN – Auditoria Interna
- B.I.A. – Business Impact Analysis
- B3 – Bolsa de Valores de São Paulo
- BANI – *Brittleness, Anxiety, Nonlinearity and Incomprehensibility*
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social
- BNDESPAR - Banco Nacional de Desenvolvimento Social Participações
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
- BRICS - Brasil, Rússia, Índia e África do Sul
- BS – British Standard
- C.E.O - Chief Executive Officer
- C.O. – Cultura Organizacional
- CA – Conselho Administrativo
- CCO - Chief Compliance Officer
- CF – Conselho Fiscal
- CGU – Controladoria Geral da União
- CNP – Conselho Nacional do Petróleo
- CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
- CSMS – Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- DE – Diretoria Executiva
- DUR. - Duração
- DVA – Demonstração do Valor Adicionado
- E.S.G. – Environmental, Social and Governance
- E.U.A.: Estados Unidos da América
- EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, e Amortization
- ENG. - Engenheiro
- EUROSIF – European Sustainability Forum
- F. – Feminino
- FIG. – Figura
- GD- Gestão de Desempenho
- GEN. - Género
- GHG – Greenhouse Gas
- GLP – Gás Liquefeito de Petróleo
- GVCes – Getúlio Vargas Centro de Estudos
- IBOVESPA – Índice da Bolsa de Valores de São Paulo

- IFC – International Finance Corporation
- IFRS – International Financial Reporting Standards
- INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia
- IPC – Índice de Percepção da Corrupção
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- ISO – Organização Internacional de Normalização
- KPI – Key Production Indicators
- M. - Masculino
- M.G. – Minas Gerais
- MIN. - Minuto
- MMboed – Milhões de barris de Petróleo equivalente por dia
- MMbpd - Milhões de Barris de Petróleo por dia
- NBR – Norma Brasileira
- OBS. – Observação
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PAG-SMS – Programa de Avaliação de Gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- PPPC – Programa Petrobras de Prevenção a Corrupção
- PRI - Principles for Responsible Investment
- QAV – Querosene de Aviação
- QSP - Qualidade, Segurança e Produtividade
- R. S. – Responsabilidade Social
- R.S.C. – Responsabilidade Social Corporativa
- R.S.E. – Responsabilidade Social Empresarial
- R.S.O. - Responsabilidade Social Organizacional
- S.A, - Sociedade Anónima
- SA – Social Accountability
- SGA – Sistema de Gestão Ambiental
- SGS – Société Générale de Surveillance
- SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- SRI – Socially Responsible Investments
- TAR – Taxa de Acidentes Registráveis
- U.N. – United Nations
- VICA – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade
- VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

# Índice Geral

|   |      |
|---|------|
| Resumo  | iv   |
| Abstract  | v    |
| Resumen   | vi   |
| Dedicatória   | vii  |
| Agradecimentos  | viii |
| Lista de Abreviaturas   | ix   |
| Índice Geral  |      |
| Índice de Figuras   | xv   |
| Índice de Tabelas   | xvi  |
| Introdução  | 1    |
| Capítulo I – Referencial Teórico                                | 07   |
| 1 Perspetivas Históricas e Conceitos de Responsabilidade Social | 07   |
| 1.1 - Perspetivas Históricas                                    | 07   |
| 1.2 - Conceitos de Responsabilidade Social                      | 11   |
| 2 Responsabilidade Social: Estado da Arte                       | 14   |
| 2.1 Sustentabilidade X Environmental, Social e Governance (ESG) | 16   |
| 3 Formas de Responsabilidade Social nas Empresas                | 19   |
| 4 Responsabilidade Social – Justificativas Empresariais         | 22   |
| 5 Valor Corporativo / Valor Individual                          | 25   |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 - Valor corporativo                                   | 25 |
| 5.2 – Valor Individual                                    | 27 |
| 6 Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado (DVA) | 27 |
| 7 Indicadores e Certificação de Responsabilidade Social   | 30 |
| 7.1 – Livro Verde   | 30 |
| 7.2 – Social Accountability 8.000 (S.A. 8.000)            | 31 |
| 7.3 – British Standard 8.800 (B.S.)                       | 31 |
| 7.4 – Instituto Ethos                                     | 32 |
| 7.5 – Pacto Global da ONU                                 | 33 |
| 7.6 – Sistema B de Avaliação de Impacto                   | 35 |
| 7.7 – ISO 26.000  | 36 |
| 7.8 – ABNT – NBR 16.000                                   | 37 |
| 8 Marketing Social  | 38 |
| 9 Sustentabilidade e a Rendibilidade das Empresas         | 40 |
| 9.1 – Índice de Sustentabilidade Empresarial (I.S.E.)     | 49 |
| 10 Conformidade ( <i>Compliance</i> <sup>1</sup> )        | 51 |
| 11 Cultura Organizacional                                 | 55 |
| Capítulo II – Estudo de Caso: Petrobras S.A.              | 58 |
| 1 Apresentação da Empresa                                 | 58 |

---

<sup>1</sup> Conformidade

|   |  |    |
|---|--|----|
| 2 | Acidentes Ambientais – Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) na Petrobras | 66 |
|   | 2.1 – Gestão de Desempenho em S.M.S  | 67 |
|   | 2.2 – Taxa de Acidentes Registráveis / Prog. de Avaliação de Gestão        | 68 |
| 3 | Conformidade na Petrobras  | 71 |
| 4 | Responsabilidade Social e Sustentabilidade na Petrobras                    | 72 |
|   | 4.1 – Governança de Sustentabilidade na Petrobras                          | 76 |
|   | 4.2 – Gerenciamento de Riscos e Sustentabilidade na Petrobras              | 77 |
| 5 | Rendibilidade da Petrobras   | 78 |
|   | 5.1 – Produção e Vendas  | 79 |
|   | 5.2 – Desempenho Financeiro  | 80 |
|   | Capítulo III – Metodologia   | 83 |
|   | 1 – Fundamentação do Método  | 83 |
|   | 2 – Objeto de Estudo   | 85 |
|   | 3 – Apresentação e Análise de Dados  | 86 |
|   | 3.1 – Apresentação   | 86 |
|   | 3.2 – Análise de Dados   | 88 |
|   | 3.2.1 – Pré- Análise   | 88 |
|   | 3.2.2 – Codificação  | 90 |
|   | 3.2.3 – Categorização  | 97 |
|   | 3.2.4 – Inferências  | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Conclusão  | 101 |
| Referências Bibliográficas   | 105 |
| Apêndices  | 110 |
| - Apêndice I: Guião das Entrevistas                                | 111 |
| - Apêndice II: Roteiro das Entrevistas                             | 118 |
| - Apêndice III: Protocolo de Consentimento Informado               | 121 |
| - Apêndice IV: Quadro das Entrevistas                              | 124 |
| - Apêndice V: Quadro dos Documentos                                | 126 |
| - Apêndice VI: Transcrições de Unidades Semânticas das Entrevistas | 127 |

# Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide de Carroll

Figura 2 – Tripé de Sustentabilidade

Figura 3 – Crescimento do nº de Signatários do PRI

Figura 4 – Correlação do ESI (*External Social Investments*)

Figura 5 – Valor de Mercado das Empresas Listadas no ISE (2022)

Figura 6 – Valor de Mercado das Empresas Listadas no ISE (2021)

Figura 7 – Comparativo Índice da Percepção da Corrupção

Figura 8 - Visão, Propósito e Valores da Petrobras

Figura 9 – Organograma Petrobras

Figura 10 – Perfil dos Colaboradores - Petrobras

Figura 11 – Distribuição Geográfica dos Colaboradores Petrobras e Subsidiárias

Figura 12 – Indicadores do Corpo de Colaboradores

Figura 13 – Acidentes Ambientais - Petrobras

Figura 14 – Taxa de Acidentes Registráveis (TAR)

Figura 15 – Programa de Avaliação de Gestão em SMS – PAG-SMS

Figura 16 – Compromissos de Responsabilidade Social - Petrobras

Figura 17 – Fóruns de Sustentabilidade – Petrobras

Figura 18 - Volume de Produção Consolidado - Petrobras

Figura 19 - Volume de Vendas Consolidado - Petrobras

Figura 20 – Principais Indicadores 2021/2020

Figura 21 – Consolidações de Conteúdo

# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Princípios Universais

Tabela 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's)

Tabela 3 – Rendibilidade Anuais Fundo Ethical X Ibovespa

Tabela 4 – Índice de Percepção da Corrupção (IPC)

Tabela 5 – Linha do Tempo – Exploração e Produção do Petróleo no Brasil

Tabela 6 – Produção e Vendas Petrobras (2021)

Tabela 7 - – Questões e Justificativas

Tabela 8 – Livro de Códigos

Tabela 9 – Grelhas de Análise de Conteúdo

Tabela 10 – Percentuais de Identificação de Presença das Unidades Temáticas



## Introdução

A Responsabilidade Social é termo abrangente, polêmico, atual, e está incluído pela Organização das Nações Unidas (ONU) desde 2004 dentro do termo ESG que é uma sigla em inglês que significa “*Environmental, Social and Governance*”, correspondendo às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

Segundo a Organização “Pacto Global”<sup>2</sup> “O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada “*Who Cares Wins*”. Surgiu de uma provocação do ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan a 50 *Chiefs Executive Officers* (CEOs) de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais.

---

<sup>2</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/pg/ESG>

De acordo com Rodrigues R. (2021.09.05). ESG e Fome. *Jornal O Estado de São Paulo*:

A pandemia do Coronavírus acentuou a preocupação com o **ESG**, que pode ser um selo de qualidade das empresas. A análise de resultados das ações relacionadas ao Meio Ambiente, a preocupação com o Social e com a Governança pode determinar como a empresa se posiciona em relação a sociedade e ao planeta e isso oferece maior transparência ao investidor e referência ao consumidor.

Por outro lado, segundo este autor, no seu artigo retro citado, referiu também que em recente estudo feito pela Associação Brasileira de Private Equity e Ventura Capital (ABVCAP) que somente pequeno percentual de até 15% das empresas brasileiras entenderam a relevância do assunto e aderiram às boas práticas nos três eixos. Na Europa e Oceânia essa percentagem passaria de 50 %. A escolha deste relevante tema para a pesquisa nos cativa pessoalmente na intenção de que com a nossa contribuição consigamos tentar responder de forma embasada e atualizada às indagações que recebemos quando por um lado tentamos sensibilizar os colaboradores das empresas acerca da importância de interiorizarmos esse tema e por outro lado, impressionar os gestores das empresas, quanto a ser investimento e não custos alinhar a gestão nessa direção.

Concorreu também para a escolha deste relevante tema a assunção da existência de uma relação apenas tácita de causa e efeito da Gestão responsável em Responsabilidade Social nas empresas com o sucesso empresarial - fruto de que a Gestão desta questão, refletiria a boa governança e gestão em outros temas também necessários para a maximização de seu valor, enquanto empresa.

Reforçou também para a escolha de realizar a pesquisa em forma de estudo de caso da empresa Petrobras S.A. - empresa de óleo e gás brasileira, o facto de ser natural deste país e de nessa empresa ter forjado parte de minha experiência profissional em Engenharia de Segurança do Trabalho. Era curioso observar que em diversos treinamentos que participei como instrutor de Segurança do Trabalho à colaboradores (alguns até de nível gerencial...) de empresas contratadas para atuar em determinado sítio da empresa contratante, no caso a Petrobras, quando subliminarmente surgia a pergunta: Por que precisamos fazer este treinamento ? Não é perda de tempo e de dinheiro estarmos aqui ao invés de estarmos já no sítio de trabalho ?

Normalmente esses questionamentos vinham de funcionários de empresas contratadas, terceiras, mas que por serem contratadas de uma empresa que já possuía atuação em diversas das matizes da Responsabilidade Social, me perguntava..., se a Petrobras, ao ministrar treinamentos em Segurança, não estaria atuando como vetor na educação laboral prevencionista de seus próprios colaboradores e de colaboradores terceiros ? Também, não estaria com isso contribuindo para a formação de uma cultura organizacional própria e dos colaboradores próprios e terceiros ? Isso não seria uma forma de gestão de riscos e portanto, de ser também um fator para o seu sucesso ?

Por outro lado, o Brasil possui índices trágicos de acidentes com trabalhadores, que segundo o Anuário Brasileiro de Proteção<sup>3</sup>-2020 no caso dos acidentes de trabalho não fatais, em números absolutos, encontra-se em quinto lugar, atrás do México, Colômbia, Alemanha e França, denotando grande espaço a ser preenchido nesse quesito de Responsabilidade Social e em Governança.

O Brasil também tem sofrido diversos acidentes ambientais ao longo dos últimos anos, sendo o penúltimo grande acidente em 2015 com o “Rompimento da barragem de Mariana”<sup>4</sup>- ocorrido em 5 de novembro de 2015, com o rompimento da barragem de “Fundão”, da empresa de mineração Samarco, na cidade de Mariana no estado de Minas Gerais (MG), provocando a liberação de uma onda de lama de mais de dez metros de altura, contendo 60 milhões de metros cúbicos de rejeitos, levando a morte dezenove (19) pessoas entre outros impactos.

O último grande acidente, o rompimento da barragem I da mineradora “Vale” na mina de Córrego do Feijão também no estado de Minas Gerais, que se desfez no dia 25 de janeiro de 2019, em menos de meia hora, matando 270 pessoas e liberando rejeitos armazenados de aproximadamente 11.600.000 m<sup>3</sup>.

...no dia 25 de janeiro de 2019 a barragem de rejeitos B1 da mina de Córrego do Feijão, de propriedade da empresa Vale S.A., localizada no município de Brumadinho, rompeu-se, soterrando mais de 270 pessoas, além de causar impactos ambientais, econômicos, culturais e sociais. Foram despejados 13 milhões de m<sup>3</sup> de rejeitos úmidos, produzidos pela extração de minério de ferro na região, no leito do ribeirão Ferro-Carvão. O rejeito destruiu completamente cerca de 10 km do córrego que serão de difícil recuperação, além de provocar poluição e soterrar trechos do rio Paraopeba, sobretudo perto da confluência com o ribeirão. A onda de lama alastrou-se pela comunidade de Córrego do Feijão chegando a Brumadinho e atingindo várias cidades ao longo do rio Paraopeba, na bacia do São Francisco. O desastre destruiu casas, matou fauna e flora, afetou plantações e zonas de criação de animais, além de poluir o rio, dificultando o acesso à água de várias comunidades do entorno<sup>5</sup> (Silva e Heller,2020).

Assim, com índices e acidentes desta ordem, tanto laborais, quanto ambientais, foi natural e consoante com minha especialização profissional, surgir o pendor para realização da investigação relacionada ao tema no Brasil e se de fato agrega na formação de uma cultura organizacional as empresas que investem nas questões de Responsabilidade Social e da sustentabilidade e se isso é realmente um fator de sucesso.

---

<sup>3</sup> <https://protecao.com.br/mundo-2020/>

<sup>4</sup> <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/12/01/principais-desastres-ambientais-no-brasil-e-no-mundo>

<sup>5</sup> [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252020000200013&lng=pt&nrm=iso](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252020000200013&lng=pt&nrm=iso)

Porém, infelizmente, ainda que mesmo com a questão dos acidentes, das alterações climáticas e a substituição de matrizes energéticas há um número significativo de empresas que se recusam a investir em questões relacionadas com a sua sustentabilidade.

Minimizar a ocorrência de acidentes de trabalho, a emissão de carbono e desmatamentos, entre outras ações possíveis, envolve investimentos e em muitas horas de treinamentos de forma a mudar o modelo mental (*MindSet*) dos gestores e dos trabalhadores. No cerne do tema da sustentabilidade há diversos assuntos que a orbitam, que vão desde a educação básica dos trabalhadores, passando pelo saneamento básico da comunidade onde o trabalhador habita, até das condições de saúde da classe trabalhadora, entre outros. Fernandes, Carla *et al.* (2019, p. 26) coloca questão importante neste tema, de que se deve perceber “qual é, afinal, o verdadeiro objetivo da empresa: maximização do lucro ou maximização do valor da empresa ?”

Há lideranças empresariais com referências neoliberais tais como Milton Friedman<sup>6</sup> - um dos principais defensores do liberalismo económico e um dos idealizadores do neoliberalismo, que adotam o lucro acima de tudo e os acionistas acima de todos, que podem estar em rota de extinção, conforme Boccia, S. (2021), no seu Editorial<sup>7</sup>. Porém, felizmente, já há empresas que se lançaram nesse desafio e começam a inserir os seus resultados de impactos sociais e ambientais nos seus resultados económicos e contábeis anuais.

Um maior movimento das empresas nesse sentido é inevitável e devemos-nos lançar no desafio a que a geração atual está submetida, pois envolve a questão fulcral relativamente à sustentabilidade da humanidade. Assim, a mesma Fernandes, Carla *et al.* (2019, p. 26) responde à sua questão como sendo: “O objetivo crucial deve centrar-se na maximização do valor da empresa”.

Face a todas as questões envolvidas dentro do tema ESG, a opção de estudar uma empresa de grande porte e vetor de disseminação de boas práticas empresariais para outras empresas no Brasil – a Petrobras S.A.. tornou-se irresistível. Com este perfil, a empresa pode gerar um necessário convencimento de muitos líderes empresariais e trabalhadores sobre o tema. Por conta de todas estas motivações, justificou-se a realização desta pesquisa e assim, nesse contexto, foi natural surgir nossa principal indagação:

### **A Responsabilidade Social é fator de sucesso para a empresa Petrobras S.A. ?**

Para tentarmos responder a nossa questão central acima, optamos pelo método exploratório, descritivo e qualitativo de “estudo de caso”, em função do estudo de caso possibilitar o foco no

---

<sup>6</sup> <https://ideiasradicais.com.br/milton-friedman/>

<sup>7</sup> Boccia, Sandra (2021, p.10). “This is the Way”, *Revista Época Negócios* edição nº 169 Abr/2021)

“caso”, absorvendo aspetos do mundo real, a exemplo de estudos que se realizam acerca dos processos organizacionais e administrativos (Yin, 2015).

Nessa linha, para a construção desta pesquisa, planeamos as seguintes etapas:

- **Revisão de Literatura**, onde contextualizamos a perspectiva histórica da Responsabilidade Social e seus conceitos, Responsabilidade Social e seu estado da arte, as formas empresariais de atuação, as justificativas empresariais para implementá-la, a significância de seu valor corporativo e individual, o que é Balanço Social das Empresas, a certificação de Responsabilidade Social, quais são os indicadores de R.S, o índice de sustentabilidade da Bolsa de Valores brasileira (B3), nos auxiliando a identificar quanto a este índice ser um balizador ou não no investimento de forma responsável, a Conformidade (*Compliance*) e a Cultura Organizacional (C.O.).
- **Estudo de Caso**, onde através deste método qualitativo, descritivo e exploratório, apresentamos e aprofundamos a caracterização da empresa Petrobras S.A., suas motivações ao longo do tempo para materializar a implantação de Responsabilidade Social e integrar à sua gestão estratégica métricas de topo ambientais, de governança e de acidentes, bem como avaliar os seus resultados de gestão e de sustentabilidade, possibilitando com isso construir a resposta a questão que trata de verificar se a Responsabilidade Social contribui para a rentabilidade.
- **Metodologia**: Para construir nossas conclusões, realizamos pesquisas qualitativas (entrevistas) semiestruturadas com colaboradores e ex-colaboradores da Petrobras, de forma a avaliarmos por meio de Análise de Conteúdo destas, a percepção de seus colaboradores acerca da formação de uma cultura organizacional própria e contribuir com isso para a elaboração da resposta à questão principal a esta nossa pesquisa, em função da institucionalização da R.S. na Petrobras.

Para percorrermos as etapas acima, tivemos como plano de trabalho:

- Consultar e reunir a bibliografia acerca do tema através de sítios de bibliotecas na internet, livros, revistas, jornais e participação em seminários;

- Realizar a leitura dos documentos e apontamentos reunidos para identificarmos as principais ideias, contextualizarmos o histórico do tema RS, seu estado da arte e organizarmos a sequência lógica para a apresentação e discussão do tema;

- Entrevistar colaboradores e ex- colaboradores da empresa Petrobras para obtermos material rico em relatos, proceder a análise de conteúdo qualitativamente do material obtido com a análise das unidades de significação temática (semântica), o que nos indicou apoio positivamente, para a confirmação das hipóteses auxiliares e ao objetivo central desta pesquisa.

- Redação da dissertação elencando nesta, todos os passos retro citados de forma a clarificar a abordagem do tema, inclusive compartilhar a conclusão a que chegamos, limitações desta pesquisa e possibilitar que outras e futuras pesquisas que versem sobre este tema, possam avançar ainda mais na busca de mais e mais empresas que dividam o ideal da sustentabilidade e do ESG, já que como bem se diz ao final da película “No Coração do Mar” de Howard (2015), devemos ter “a coragem de ir aonde não se quer ir”, para o facto de que desde o óleo tirado das baleias como combustível (que ao fim de seu uso foi a primeira grande disrupção energética) até chegarmos ao óleo extraído das camadas do pré-sal na costa brasileira, deveremos avançar ainda mais e buscar outras possibilidades de energia, seja eólica, solar, células de hidrogênio, entre outras formas, para perenizar empresas como a Petrobras S.A. e contribuirmos para a qualidade de vida das gerações futuras.

## Capítulo I – Referencial Teórico

### 1- Perspetivas Históricas e Conceitos de R. S.

#### 1.1 Perspetivas Históricas

A História da Responsabilidade Social não é o que podemos chamar de “muito antiga” e a avaliação de seus diversos conceitos deve se ater sob o prisma dos modelos advindos da Sociedade Industrial (Início no Século XVIII) e Pós-industrial - após 1956 (Tenório, 2006). Nas chamadas fases da sociedade: Industrial (Do século XVIII até 1956) o significado de Responsabilidade Social se restringia a uma função puramente económica e Pós-Industrial -somente após o ano de 1956 – quando o “número de trabalhadores do setor terciário superou, pela primeira vez, o número de trabalhadores do setor industrial e agrícola” (Bell, apud De Masi (2000) in Tenório, 2006, p.13), é que se passou a ter não apenas o viés económico, mas também um “olhar” para o desenvolvimento da sociedade e de suas partes interessadas (Tenório, *et al.*, 2006). Também, segundo Mendes (2007) apud Rodrigues e Duarte, (2012, p. 7) observa-se que:

“...no contexto português, no início do século XX na construção de vilas para alojar os trabalhadores, onde nalguns casos se desenvolviam também as mais variadas infraestruturas sociais desde creches, escolas, posto médico, fundadas no paternalismo da relação empregador-trabalhador”.

Porém, podemos dizer que com tais iniciativas patronais junto aos trabalhadores, teve também um viés de Filantropia que vez por outra se confunde, seja com o paternalismo identificado acima por Rodrigues e Duarte, (2012), seja com Responsabilidade Social. De qualquer maneira, no amago de tais atitudes, já se revelava, por parte do patronato, uma atuação social para com os trabalhadores.

Com o fim da fase industrial e o aprimoramento da sociedade na fase pós - industrial, tivemos a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, passando também a abrigar no seu significado as demandas de todos os actores sociais ou partes interessadas (*Stakeholders*) envolvidas nos planos de negócios das corporações (Tenório *et al.*, 2006). Na sequência, este mesmo autor nos confirma ter havido uma evolução no seu significado de tal maneira que: “Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, Responsabilidade Social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável.” (p.14).

Desta forma, continua este autor, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tendo evoluído no seu significado em relativo curto espaço de tempo, a despeito de consideramos sua temática cada vez mais contemporânea e motivo de diversas argumentações e em constante atualização, sugere-se que para melhor analisá-la, se divida o estudo em dois períodos distintos: do começo do Século XX até a década de 1950 (Período de fato inicial do “*approach*” social empresarial com o filantropismo) e o outro período da década de 1950 até os dias de hoje (Período que já tem o viés de Responsabilidade Social como o temos atualmente, junto com a discussão de Desenvolvimento Sustentável).

### **Primeiro Período (De 1900 a década de 1950)**

Teve origem, nesse período, o começo da migração da cena produtiva com seu aspeto predominantemente agrícola para a produção industrial com utilização da ciência através da tecnologia e da otimização na organização do trabalho (Tenório *et al.*, 2006). Outrossim, não podemos olvidar de salientar que nas décadas ao longo desse período a sociedade mundial passou por diversos eventos, que “fermentaram” a mudança do processo produtivo agrícola para o processo industrial, a saber:

- Revolução Bolchevique (1917 a 1923);
- Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918);
- Crise Económica (E.U.A. - 1929);
- Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945).



Salienta-se que neste período - como bem pontua Hobsbawn E.,(1995, pp. 15 -16), que:

“...o Capitalismo, após a segunda guerra mundial, viu-se, para surpresa de todos, inclusive dele próprio, saltar para a Era de Ouro de 1947-73, algo sem precedentes...Contudo, já podemos avaliar com muita confiança a escala e o impacto extraordinários da transformação econômica, social e cultural decorrente, a maior, mais rápida e mais fundamental da história registrada”.

Nestas décadas, além de alguns países participarem destes eventos, (o que, a despeito do custo de muitas vidas e sofrimento - infelizmente, trouxe também modernização ao parque industrial), levou muitos países a migrarem de uma economia preponderantemente agrícola e/ou artesanal, em maior ou menor grau, para uma economia industrial. No bojo dessas modificações do sistema produtivo nasceu a administração científica, pela divisão da tarefa - otimizando resultados de produtividade e minimizando desperdícios, cujos pais destas teorias podemos citar Taylor, Ford e Fayol (Tenório *et al.*, 2006).

Segundo este mesmo autor, este período também foi marcado pelo pensamento econômico do liberalismo, onde as iniciativas econômicas do Estado atrapalhavam a livre concorrência – crucial para o desenvolvimento econômico, de onde se repartiriam à toda a sociedade suas benesses e atuando dentro desse modelo econômico, o Estado é o responsável pelas questões sociais, pela manutenção da livre iniciativa e pela segurança da propriedade privada. Nessa linha, o pensamento dominante era o de que, “...as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos, e o pagamento de impostos. Atuando dessa forma, as companhias exerceriam seu papel social.” (Tenório *et al.*, 2006, pp. 14-15).

Mas, mesmo sendo majoritário esse tipo de pensamento à época – início da industrialização, os empresários já começaram a perceber a necessidade de devolver à sociedade um pouco de seus lucros. É notório o caso do julgamento nos Estados Unidos no início do século XX, evidenciando bem o espírito da época em relação às questões de Responsabilidade Social, como bem lembra Ashley, (2019, p.04):

Em 1919, a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio a público com o julgamento do caso Dodge *versus* Ford, nos Estados Unidos, que tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Empresa Ford, para tomar decisões que contrariavam os interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, alegando objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os em investimentos na capacidade de produção, aumento de salários, e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros.

A Suprema corte de Michigan foi favorável aos Dodge, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que Diretores Corporativos tem livre-arbítrio apenas quanto aos meios para garantir tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos.

Corroborando tal assertiva, Friedman (1962) apud Rodrigues, (2012, p. 63), cita que mesmo ainda em 1962 era defendida por este de que:

...a única responsabilidade de uma organização é a de cumprir a sua missão, realizando suas actividades dentro da legalidade e das normas éticas comumente aceites pela sociedade. A organização deve servir os interesses económicos de seus proprietários, ou seja, gerar lucro para os seus accionistas.

Nessa mesma linha, assegura Cremasco (2009, p. 33), que os estudiosos à época "...argumentavam que cabiam ao governo, às igrejas e aos sindicatos os suprimentos das necessidades comunitárias por meio de acções sociais organizadas, e não às corporações, que precisavam satisfazer os acionistas; ou seja, "o negócio do negócio é o negócio".

A despeito destes posicionamentos, neste 1º período em estudo, com o aumento da produção e do capital, começou-se a impactar a qualidade de vida, o meio ambiente e a se precarizar as relações de trabalho e que com o surgimento destes impactos negativos em função da industrialização, fomentou-se o discernimento de alguns industriais acerca das responsabilidades sociais de suas empresas, tendo na figura de Ford um de seus maiores e primeiros protagonistas com a instituição na sua empresa do salário mínimo e jornada de trabalho máxima de oito horas diárias para seus empregados (Tenório *et al.*, 2006). Assim, mesmo com alguns sinais de que se começou a ter a percepção da necessidade da Responsabilidade Social empresarial, este 1º período foi predominantemente marcado pela sua visão económica, voltada ao lucro, geração de emprego, cumprimento de preceitos legais e pagamento de tributos (Ibid, 2006).

### **Segundo Período (De 1950 até os dias atuais)**

Como anteriormente comentamos, após os eventos que acometeram a sociedade mundial, em especial a sociedade americana, segundo Tenório (2006), em 1933 foram implementados modelos económicos baseados na Teoria Keynesiana (John Maynard Keynes-1883/1946) que promoveu crescimento e acumulação de capital .no mundo inteiro, como bem expõe Singer (2002, p. 14) apud Tenório *et al.* (2006, p. 19), onde analisa a contribuição de Keynes para a economia mundial:

Apesar dessa volta ao liberalismo, o panorama teórico da economia nunca mais será o mesmo; tampouco o da política. A razão disso é que a Teoria de Keynes foi aplicada no mundo inteiro, dos anos 30 aos 70 do século passado, e deu certo. Durante mais de 30 anos o pleno emprego foi geral, e o comando do Estado sobre a economia capitalista garantiu altas taxas de crescimento do produto, da produtividade, do emprego e dos salários.

Assim, com as sociedades em parte saciadas em suas necessidades básicas, e em especial na década de 1950, simultaneamente com o início da era pós-industrial se começou a questionar o foco das empresas no lucro e da missão destas (Tenório *et al.*, 2006).

Segundo Toffler (1995) apud Tenório (2006), a sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso económico e a sociedade pós-industrial busca: A qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização empresarial com múltiplos objetivos e a valorização das acções sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos e assim, a fundamentação teórica contemporânea da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem de estar alinhada aos requisitos dessa nova sociedade pós-industrial (Tenório, 2006). É dentro dessa nova perspectiva, como bem contextualiza este autor, há o entendimento de que as empresas estão dentro de um ambiente complexo e que suas actividades influenciam e impactam sobre diversos actores sociais, comunidade e sociedade, exigindo das empresas que queiram prosperar, a inclusão de metas sociais nos seus planos de negócios, integrando dessa forma as empresas e a sociedade a esse novo ambiente de negócios.

Assim, à luz destas perspectivas históricas e seu fluxo incessante, se promoveu e se promove, como veremos, a necessidade de atualização constante do conceito de Responsabilidade Social.

## 1.2 Conceitos da Responsabilidade Social

De acordo com Rodrigues e Duarte (2012) a conceituação de Responsabilidade Social ocorreu pela primeira vez quando cento e vinte industriais ingleses subscreveram um manifesto quando então se referiram neste, de que as suas responsabilidades eram o de manter equilibrados de forma justa os interesses públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos accionistas, além da maior contribuição possível para o bem-estar da nação como um todo.

Mas de fato, os primeiros estudos teóricos acerca da Responsabilidade Social surgiram no início 2º período retro citado por Tenório *et al.* (2006) e assentados a partir de premissas conceituais da sociedade pós-industrial (Melhoria da Qualidade de vida, respeito ao ser humano e ao meio ambiente, organização social com múltiplos objetivos, e fomento das acções sociais – empresarial ou individual).

Desde então, segundo Rodrigues e Duarte (2012), o conceito de Responsabilidade Social vem sendo debatido e sendo atualizado por diversos autores:

- Bowen<sup>8</sup> (1953): Define a RSE como sendo as obrigações dos homens de negócio de realizar as suas actividades sem se limitar, exclusivamente, aos normativos legais vigentes. O comportamento de responsabilidade surge como reacção às exigências sociais, quando solicitadas, de outros grupos sociais que não apenas os proprietários. A atitude de reacção é necessária para corrigir abusos com base na justificativa do cumprimento estrito da legalidade.

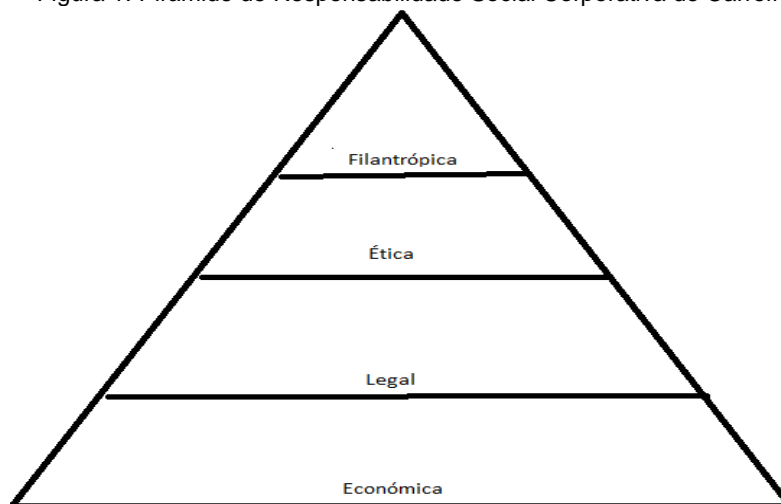
---

<sup>8</sup> Considerado por Oliveira (2002) apud Cremasco, M. A. (2009) a “Pedra Fundamental” para o estudo de Responsabilidade Social, com o lançamento do livro “*Responsabilities of Bussinessman*”.

- Milton Friedman (1962): Neoliberal e mediático, patrocinava a ideia de que a única responsabilidade de uma organização é a de cumprir a sua missão realizando as suas actividades dentro da legalidade e das normas éticas comumente aceites pela sociedade. A organização deve servir aos interesses económicos dos seus proprietários, ou seja, gerar lucro para os seus accionistas.
- Sethi (1979): Define a Responsabilidade Social como sensibilidade social, que se refere à realização das actividades de uma organização sem se limitar, exclusivamente, a cumprir preceitos legais, mas também a antecipar anseios sociais. Qualquer organização por estar inserida em uma sociedade, deve tomar partido em pautas e reivindicações do público. Esta antecipação e previsão das pressões sociais são elementos que convém incluir na tomada de decisões da organização. Trata-se de postura pró-ativa, valorizando as repercussões sociais sob a forma de um balanço social, incentivando comportamentos responsáveis.
- Carroll (1979) apud Cremasco, M. A. (2009) : Propôs a pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa (Fig. 1). Neste modelo, engloba-se os aspetos económico, legal, ético e filantrópico.

Na Figura 1, a, estrutura de RSE proposta, é vista sob diversos padrões de responsabilidades que surgem da expectativa da sociedade da base para o topo da pirâmide, em relação à organização. Segundo Tenório *et al.*, (2006) Carroll em seu modelo, vai além da responsabilidade pública, sugerindo um conjunto de dimensões e relações interdependentes entre as companhias e a sociedade.

Figura 1: Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa de Carroll



Fonte: Cremasco, M. A. (2009)

Segundo Cremasco, M. A. (2009, p. 34), o modelo de Carroll tem as tais atribuições a seguir descritas:

- **Responsabilidade Económica:** A sociedade espera que as empresas produzam lucros. As empresas têm responsabilidade de natureza económica, pois primeiramente a instituição dos

negócios é a unidade económica básica da sociedade e, como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja.

- **Responsabilidade Legal:** A sociedade espera que as empresas obedeçam às leis, para ter acesso a produtos que tenham padrões de segurança e obedeçam a regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo. Lembrando que as leis advêm de políticas públicas e formam o ambiente legal e institucional no qual os negócios operam.
- **Responsabilidade Ética:** A sociedade espera que as tomadas de decisão por parte das empresas sejam resultadas de análise e reflexão ética, exigindo que as tomadas de decisões sejam feitas considerando-se os efeitos das acções, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros. Esta responsabilidade também inclui a procura da justiça e equilíbrio nos interesses dos *stakeholders*.
- **Responsabilidade Filantrópica:** A sociedade espera que a empresa contribua com recursos para a comunidade, visando a melhoria da qualidade de vida. A filantropia empresarial consiste nas acções discricionárias tomadas pela administração das empresas em resposta às expectativas sociais e representa os papéis voluntários, que os negócios assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes.

Carroll, apud Cremasco (2009) acrescenta que as dimensões apresentadas na pirâmide da Figura 1 não implicam uma sequência ou estágios de desenvolvimento da RSE. A proposta de Carroll vislumbra a possibilidade de as empresas atenderem às necessidades dos *stakeholders*, principalmente às dos actores que dependem dos resultados produtivos e das acções sociais das organizações.

- Wood (1991) apud Ashley (2019): Apresenta um modelo que incorpora os princípios de Responsabilidade Social, processos de responsividade (resposta) social e resultados/acções (desempenho) de Responsabilidade Social, integrando discurso, acção e resultados.

Wood, segundo Ashley (2019), realizou um relevante esforço de consolidação dos trabalhos teóricos sobre os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa mais importantes até aquela data (1991), destacando os modelos de Carroll.

- Frederick (1998) apud Ashley *et al.* (2019): Esclarece que as linhas de conceituação de Responsabilidade Social Corporativa (RSC1) e de Responsividade Social Corporativa (RSC2) passaram na década de 1990, a incorporar cada vez mais o aspeto normativo de Retitude Social Corporativa (RSC3), com maior participação de académicos da área de ética nos negócios. Os conceitos de RSC1 e RSC2 já eram abordados no modelo de Wood, já a RSC3 inclui a necessidade de uma ética normativa para que a Responsabilidade Social Corporativa exista na prática. Propõe ainda Frederick (1998), que se avance em direção ao que ele chama de RSC4, pela religação de saberes cósmicos, da ciência e da religião.

Ashley *et al.* (2019) acrescenta que tal modelo trata de uma tentativa de se sair da crise do conceito de desempenho social corporativo, uma vez que necessita se deslocar da visão da corporação como

centro de tudo para uma visão transdisciplinar da ciência e da incorporação da predisposição humana para a religião. A RSC4 responderia a um novo paradigma, necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os modelos de Responsabilidade Social Corporativa que se dizem moralmente neutros e enfatizam apenas as medições de desempenho social da empresa.

Finalmente, entre todos os autores citados em face de suas definições, como vimos, não resta claro e pacificado que o gasto social das empresas poderia ser entendido como um investimento e não um custo.

Como bem acrescenta Ashley *et al.* (2019), há entre os autores, os que seguem uma abordagem crítica apontando que o conceito e o discurso de ética e Responsabilidade Social Corporativa por um lado, ainda carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa e por outro lado, oferecem implicações para o poder e o conhecimento dos agentes sociais. Há argumentos acerca da Responsabilidade Social Corporativa em duas linhas básicas: a Substantiva e a Instrumental.

A linha Substantiva continua Ashley *et al.* (2019), deriva dos princípios religiosos, éticos e das normas sociais prevalentes, considerando que as empresas e os que nela trabalham deveriam se comportar de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a companhia, já a linha Instrumental, considera que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa e justifica-se essa relação por uma ação proativa da organização que busca oportunidades geradas por uma:

- Conscientização maior das questões culturais, ambientais e de gênero;
- Antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- e
- Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

## **2 Responsabilidade Social: Estado da Arte**

Como vimos no item anterior há diversos conceitos acerca de Responsabilidade Social, tendo sido observados nos autores pesquisados, a utilização do termo Responsabilidade Social seguida de “Empresarial” - nesse caso, abreviando-se - RSE, ou seguida de “Corporativa”, nesse caso RSC e em outros, a palavra “Organizacional”, que nesse caso RSO, porém não se observou na utilização destes termos, na diferença de seus conceitos, alteração da sua significância.

Vimos também em Ashley *et al.* (2019) que estes conceitos vem se atualizando ao longo do tempo, podendo diferir de um a outro, em função da época que está sendo realizada a análise, sua

localidade, seus aspetos culturais, estágios de desenvolvimento social, económico, ambiental e institucional e que ao se fazer uma síntese do Estado da Arte atualizada, esta autora a faz sob duas vertentes.

Uma sob a abordagem que ela chama de pós-lucro, de visão mais apequenada, benevolente nos negócios e na forma de relações com a comunidade, vindo desde filantropia empresarial até o investimento social empresarial.

Outra vertente, continua esta autora, é a de pré-lucro de RSC, vertente esta sim, cada vez mais alicerçada no ambiente contemporâneo, já que nela se inserem políticas e práticas para a sustentabilidade de todos os seus processos de negócio da empresa, e nas suas relações com a sociedade, estado e natureza.

Segundo Rodrigues e Duarte (2012) desde o final da década de noventa do século XX a Responsabilidade Social entrou no vocabulário das empresas e atualmente o estado da arte da Responsabilidade Social tem direcionado as empresas a considerar que a RSE:

- Faz parte integrante dos negócios;
- É um comportamento voluntariamente adotado, indo além do mero atendimento à legislação;
- É uma forma de Gestão que se pauta pela relação ética com todos os seus *stakeholders*;
- Fomenta que os objetivos empresariais sejam compatíveis com o desenvolvimento sustentável, preservando recursos naturais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

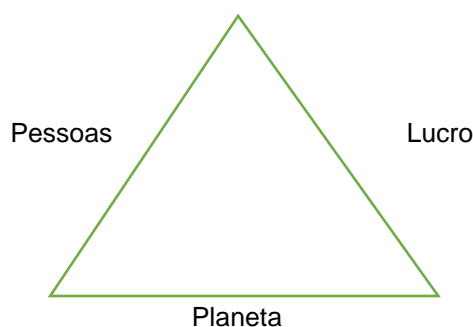
Neste contexto, para Tenório *et al.* (2006) o conceito de RSE significa um comprometimento da empresa na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade. Contudo, se constata em Schommer, apud Tenório *et al.*, (2006) que o conceito de RSE ainda se amplia, se comprometendo com todos os elos da corrente produtiva: Clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade. Assim, segundo vemos em Ashley *et al.* (2019), quando se compara diferentes sítios em relação aos estudos do tema e em diferentes tempos, encontra-se uma infinidade de perspetivas sobre RSE e contextos institucionais, económicos, ambientais e culturais diversos, possibilitando a formatação de diferentes limites e possibilidades.

Diante do exposto, continua Ashley *et al.* (2019), não se pode limitar o entendimento da RSE apenas na fé e no desejo de uma empresa ser socialmente responsável, pois são postos limites diferentes sobre tal vontade (e.g. Globalização e Desigualdade). Porém, existem também possibilidades de a RSE ser implementada e melhorada pela empresa tendo por base tais contextos.

## 2.1 Sustentabilidade X Environmental, Social e Governance (E.S.G.)

**E.S.G.** (Substantivo): Abreviação para os termos em inglês *Environmental* (meio ambiente), *Social* (Social) e *Governance* (Governança); uma forma de qualificar uma empresa por outros parâmetros que não o seu desempenho financeiro, por exemplo, suas políticas em relação ao meio ambiente ou a qualidade de vida de seus funcionários (Definição de ESG do Cambridge Dicionário de Inglês para negócios ©Cambridge University Press)<sup>9</sup>. Reavivando evento em 1987, quando do lançamento da ONU do Relatório *Our Common Future* ou Nosso Futuro Comum<sup>10</sup>, foi introduzido o conceito de desenvolvimento sustentável na sociedade. Após alguns anos, Elkington J. (1997) criou o chamado *Triple Bottom Line* ou o Tripé da Sustentabilidade, incorporando uma visão nas empresas da questão do meio ambiente tendo por princípios: *People* (Pessoas), *Planet* (Planeta) e o *Profit* (Lucro), os “3 P’s da Sustentabilidade”.

Figura 2: Tripé da Sustentabilidade de John Elkington



Fonte: Adaptado de Elkington J. (1997)

Vimos também com Rodrigues e Duarte (2012) que na década de 1990 se observa que o desenvolvimento sustentável entrou na pauta dos empresários sensíveis a agenda de Responsabilidade Social. Corroborando esta assertiva, Tenório *et al.* (2006) cita que neste período do predomínio do pensamento neoliberal (“Estado mínimo”), esta ideologia conduziu o debate da Responsabilidade Social Empresarial culminando com o estabelecimento do conceito no *World Business Council for Sustainable Development*, que segundo o qual, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) faz parte do chamado “Desenvolvimento Sustentável”. Dentro desta nova abordagem, continua Tenório *et al.* (2006), o Desenvolvimento Sustentável fica assim constituído pelas dimensões económica, ambiental e empresarial. E desta forma, tem como objetivo o crescimento económico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos desejos dos diversos actores sociais, contribuindo dessa maneira na melhoria da qualidade de vida da

---

<sup>9</sup> <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/esg>

<sup>10</sup> <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>



sociedade. Nesta linha, as empresas conquistariam o respeito e admiração dos seus clientes, da sociedade, dos seus empregados e fornecedores (*stakeholders*).

Mas não se ficou por aí, visto que ocorreram outros movimentos relacionados a Responsabilidade Social e à Sustentabilidade quando novamente foi incluída pela ONU em 2004, dentro do termo **ESG** que é uma sigla em inglês que significa “Environmental, Social and Governance”, correspondendo às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Segundo a Organização “Pacto Global” <sup>11</sup>, o termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada “Who Cares Wins”. Surgiu de uma provocação do ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan a 50 CEOs (Chiefs Executive Officers) de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Mais recentemente, Voltolini (2021) nos ajuda abaixo a elencar marcos que auxiliam a explicar a escalada no grau de importância que o tema Sustentabilidade tem tomado, agora incorporando a sigla **ESG**, junto a comunidade financeira mundial, área que em primeira análise, é um vetor importante e fulcral para o desenvolvimento económico.

- **Agosto de 2019:** 181 grandes empresas associadas à *Business Roundtable*, organização que reúne presidentes executivos das maiores companhias dos Estados Unidos, lançam uma Declaração sobre o Propósito de uma Corporação, ganhando capa no *Finacial Times* propondo a valorização do Propósito antes do lucro;
- **Setembro de 2019:** 230 investidores europeus ligados a Ceres –Organização Não Governamental (ONG), sede em Boston - E.U.A. reunindo empresas, ONG’s e líderes do Mercado de Capitais que tem seu foco no tema da Sustentabilidade, aderiram ao movimento iniciado pela Declaração da *Business Roundtable*, assinando um manifesto que pede às empresas medidas urgentes contra as queimadas na Amazónia e contra o desmatamento.
- **2019 - Let’s Work Together:-** Apoio a Declaração da *Business Roundtable* com anúncio de página inteira na capa do jornal New York Times por mais de 2.000 empresas ligadas ao chamado movimento “B”, um acrónimo das empresas certificadas pelo sistema “BIA”- Business Impact Analisys, que permite analisar os riscos que a atividade empresarial está possivelmente exposta a impactos sociais, acidentes e emergências ambientais<sup>12</sup>.
- **Janeiro de 2020:** Larry Fink (CEO) e Presidente da BlackRock, maior gestora mundial de recursos financeiros, com 6,9 mil milhões de dólares em carteira, convoca em sua carta anual, os líderes empresariais, de forma incisiva, a inserirem ESG nas suas estratégias, eliminando práticas que contribuam para as mudanças climáticas ou colocará em risco a sua perenidade.

---

<sup>11</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/pg/ESG>

<sup>12</sup>.[https://www.sistemabrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/Relat%C3%B3rio%20Anual%202019\\_FINAL.pdf](https://www.sistemabrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/Relat%C3%B3rio%20Anual%202019_FINAL.pdf)

- **Janeiro de 2020 - 50ª Reunião Anual do Fórum Económico de Davos:** Fortaleceu a tese da *Business Roundtable*, debatendo o que recebeu o nome de “Capitalismo de *Stakeholder*”, mais orientado para a ideia de compartilhar valor com todas as partes interessadas.

Após ainda os marcos retro citados, Voltolini (2021) ressalta que a sustentabilidade se tornou “da noite para o dia” uma espécie de nova ordem nos negócios, e de forma inédita, atribuída como importante pelo mercado financeiro passando também a utilizar a sigla ESG nos seus investimentos e que tal ocorrência se deve a alguns fatores, sem correlação com o valor intrínseco da sustentabilidade:

- Ao surgimento de uma nova lógica de origem ética mais atualizada e do embate de dois modelos económicos antagónicos, sendo o 1º modelo: Do século XX e em processo de extinção com foco no lucro rápido e a qualquer custo e o 2º modelo: Do século XXI, em processo de crescimento, mais alinhado com os valores do século XXI, do lucro em promover – não prejuízo – mas sim, pessoas e meio ambiente.
- A chegada dos *millennials*<sup>13</sup> (Ou geração Y, é a geração das pessoas que nasceram entre os anos 80 e início dos 90.) e demais gerações posteriores ao poder. Hoje, temos uma população mundial entre 30 e 40 anos - de 2,43 bilhões de pessoas e estas estão ocupando melhores cargos no trabalho, inclusive os de liderança, são também colaboradores e investidores. Estes são de uma geração que são muito mais críticas em relação ao comportamento sustentável das empresas, buscam mais propósito que lucro e decidem investir, se relacionar comercialmente e consumir produtos de empresas éticas, transparentes, empresas que respeitam o meio ambiente e pessoas (na sua diversidade e inclusão).
- A pandemia do Coronavírus, porque resgatou conceitos como empatia e interdependência e colocou todos, cidadãos, empresas e governos – em igual vulnerabilidade, instabilidade e incerteza quanto ao futuro em função da degradação ambiental mundial, das mudanças climáticas e da diminuição dos recursos naturais e insumos.

Corroborando Voltolini:

A pandemia do Coronavírus acentuou a preocupação com o **ESG**, que pode ser um selo de qualidade das empresas. A análise de resultados das ações relacionadas ao Meio Ambiente, a preocupação com o Social e com a Governança pode determinar como a empresa se posiciona em relação a sociedade e ao planeta e isso oferece maior transparência ao investidor e referência ao consumidor (Rodrigues R., 2021, “ESG e a Fome”. *Jornal O Estado de São Paulo*, 09 de maio de 2021, p.B7).

---

<sup>13</sup> <https://www.significados.com.br/geracao-y/>

Rodrigues R. (2021), no seu artigo retro citado, referiu também que em recente estudo feito pela Associação Brasileira de Private Equity e Ventura Capital (ABVCAP) que somente pequeno percentual de até 15% das empresas brasileiras entenderam a relevância do assunto e aderiram às boas práticas nos três eixos. Na Europa e Estados Unidos essa percentagem passaria de 50 %.

### **3 Formas de Responsabilidade Social nas Empresas**

Segundo Tenório *et al.* (2006), as diversas formas que as empresas encontraram para atender as expectativas do ambiente de negócios e de seus *stakeholders* em relação ao seu papel social foram estabelecidas devido ao reconhecimento empresarial da importância de que bons resultados nos seus negócios dependem da inserção das boas práticas sociais nas suas atividades. Para tanto, foram orientadas no seu desempenho em questões sociais e ambientais tanto por iniciativas privadas (Ashley *et al.*, 2019), quanto por Organizações Não Governamentais, Organismos de Promoção e Institutos (Tenório *et al.*, 2006). Na sua maioria, ainda Ashley *et al.* (2019), estas iniciativas contribuem para ajudar as empresas a incrementarem a atuação empresarial, sejam eles no que se refere ao social, ao ambiental, ao trabalho e outros direitos humanos. Estas iniciativas balizadoras de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) - continua Ashley *et al.* (2019), segundo a Secretaria da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) podem ser agrupadas em três regimes:

- Normas de governança internacionalmente reconhecidas;
- Orientação reconhecida por governos;
- Como princípios de RSC desenvolvidos pela iniciativa privada.

Outrossim, podemos classificar de acordo com a Organização para Cooperação para o Desenvolvimento Económico (OECD) apud Ashley *et al.* (2019), estas iniciativas em:

- Códigos de Conduta empresariais;
- Investimentos em iniciativas socialmente responsáveis;
- Relatórios de Sustentabilidade.

Contribui Ashley *et al.* (2019, p. 9), esclarecendo ainda mais quando comenta que: “Existem hoje centenas de iniciativas privadas, muitas vezes com seu próprio código ou conjunto de normas e princípios que oferecem orientação sobre questões sociais e ambientais. Seu foco, associação, uso e estruturas variam muito”.

Em função de que as diversas formas de ações empresariais com cunho social terem sua discussão recente, além de terem significados diversos, julgamos importante à exemplo de Tenório *et al.* (2006), definir os termos comumente associados à ação social empresarial.

### **a) Filantropia Empresarial**

De acordo com o Dicionário Houaiss (2001) filantropia significa “...profundo amor à humanidade...” ou “...desprendimento, generosidade para com outrem; caridade”.

Já a Filantropia Empresarial, segundo Tenório *et al.*, (2006, pp. 28-29):

...pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária, ...por meio de doações de recursos financeiros ou materiais à comunidade ou às instituições sociais.” Acrescenta este autor, que estas ações filantrópicas não vinculam nenhuma garantia que as empresas, ao doarem estes recursos, estarão respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania, ou respeitando normas de proteção aos seus funcionários.

### **b) Cidadania Empresarial (ou Empresa Cidadã)**

Tenório *et al.*, (2006), define a expressão Cidadania Empresarial como para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais comunitários, com incentivo ao trabalho voluntário, o compartilhamento de seus recursos gerenciais, nas parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais nas áreas de educação, saúde e meio ambiente e esclarece que o termo voluntariado empresarial começa a ser utilizado como sinônimo de cidadania empresarial e que num contexto mais amplo do termo, Fischer e Schommer (2000, p. 103) apud Tenório *et al.* (2006, p. 30), pontuam que a empresa por si só, (pode ser inferida como um cidadão) por possuir natureza jurídica própria e assim, ser definida como:

Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem.

### **c) Responsabilidade Social Corporativa / Empresarial / Organizacional (RSC/RSE/RSO)**

Como já citamos, não se identificou diferenciação conceitual na utilização dos termos Responsabilidade Social Corporativa / Empresarial / Organizacional, entre os autores nesta pesquisa. Por exemplo, para Srour (1998, p. 294), apud Tenório *et al.*, (2006, p. 31), verifica-se que: “...a Responsabilidade Social remete à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito Interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo”. Desta forma, Tenório *et al.*, (2006) considera que estão inseridas as duas formas de atuação social da empresa, seja na dimensão interna, seja na dimensão externa.

Por fim, Schommer (2000), apud Tenório *et al.*, (2006, p. 32), entende a “...Responsabilidade Social corporativa como uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia de produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade”.

Para as empresas que se decidem por trilhar este caminho - o caminho do propósito antes do lucro, como bem diz Voltolini (2021), há alguns caminhos balizadores e disponibilizadas algumas ferramentas de Responsabilidade Social (RS) que ilustram o estado da arte e são reconhecidas internacionalmente: O Pacto Global<sup>14</sup>, as Diretrizes da OECD<sup>15</sup> - para uma conduta responsável nos negócios, as Diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>16</sup> e a ISO 26000<sup>17</sup> (Organização Internacional de Normalização – Diretrizes sobre Responsabilidade Social).

Julgamos cabível esclarecer que não se tem a pretensão de se voltar ao estudo destas Diretrizes nesta pesquisa, mas é importante perceber que existem diversos critérios e iniciativas (e que disto muito se queixa, por não se poder comparar empresas que seguem uma ou outra Diretriz) que as empresas podem se basear para traçar seu planejamento, suas ações, seus controles e sua atuação - de maneira a ter sua gestão organizacional de forma socialmente responsável, diminuindo riscos e atuações legais.

A despeito disso tudo, Ashley *et al.* (2019), assevera que o paradigma em Responsabilidade Social na literatura e em ferramentas, no mínimo suficiente, é se ter uma liderança empresarial e gestão em nível organizacional - para transformar a Responsabilidade Social em uma abordagem economicamente aplicável. O investimento de tempo, energia e dinheiro – nesse caso, tem o foco de serem utilizados para conseguir o crescimento do negócio através da atuação responsável em relação ao meio ambiente e pelo atendimento às atuais, e cada vez maiores demandas dos diversos actores sociais, propiciando o fortalecimento de sua marca junto aos seus clientes, sociedade, colaboradores e sua rede de fornecedores, restando a permanência e sustentabilidade de suas actividades.

A atenção que as empresas derem à estas questões, em face da gestão no atendimento às expectativas de todas as partes envolvidas com o negócio das empresas (*Stakeholders*), garantirá diminuição de riscos, perdas e possibilitará a otimização dos seus lucros e conseqüentemente uma maior probabilidade da sua perenidade.

---

<sup>14</sup> <http://pactoglobal.org.br>

<sup>15</sup> <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>

<sup>16</sup> <https://www.globalreporting.org/>

<sup>17</sup> [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)

## 4 Responsabilidade Social – Justificativas Empresariais

De acordo com Tenório *et al.* (2006), existem diversas justificativas que motivam as empresas a atuarem de acordo com os preceitos de Responsabilidade Social, a saber: Pressões externas, forma instrumental ou por princípios.

Como pressões externas ele chama as que são relativas às questões de legislação, às questões movidas por consumidores, questões sindicais que exijam melhores condições de trabalho ou de segurança, reivindicações da comunidade relacionadas a atividade da empresa. Ou de forma geral, as relacionadas às questões de melhoria da qualidade de vida do trabalhador, do consumidor ou da comunidade, questões essas inerentes à sociedade pós-industrial, como já anteriormente citamos do autor. Outros exemplos de pressão externa, continua Tenório *et al.* (2006), ele cita a globalização que exerce atualmente grande pressão para que as empresas pratiquem Responsabilidade Social (ou ESG).

Há ainda organismos internacionais que atuam nas empresas como fatores externos, tais como Organização Mundial do Comércio (OMC) ou a ONU, através do programa chamado *Global Compact*, motivando as empresas a atuarem de forma sustentável, respeitando os direitos humanos e instando-as por melhores condições de trabalho. Por pressão instrumental, o autor refere a adoção pelas empresas de práticas de RS (ESG) como uma forma de *trade-off*<sup>18</sup>, ou benefício (não necessariamente de forma econômica) em troca da adoção da prática de R.S., o benefício pode ser na forma de aumento do número de seus clientes ou da melhoria da imagem junto a esses.

Uma outra forma lembrada por Tenório *et al.* (2006) é o do incentivo fiscal dado por governos no Brasil, onde estes fazem deduções ou isenções às empresas que investem em cultura ou fomentam práticas esportivas. Por outro lado, estas duas formas de motivação às práticas de RS nas empresas não se mantêm ao longo do tempo.

Agora, quando a prática de Responsabilidade Social corporativa é por questão de princípios, o risco da adoção de ações em ser descontinuada é menor, pois estará inserida como um amálgama na Cultura Organizacional da Empresa e de seus colaboradores e isso balizará sua relação com seus fornecedores, clientes internos e externos, governo, acionistas, meio ambiente, sua governança, comunidades, entre outros. Como bem diz Grajew (2002), apud Tenório *et al.*, (2006, p. 35):

A Responsabilidade Social como cultura da gestão empresarial, abarcando todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises, e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crise e incertezas que ela retorna mais importante e estratégica. É nessa hora que é testado o real compromisso dos dirigentes com os valores da empresa.

---

<sup>18</sup> Troca

Por outro lado, segundo Glueck e Jauch (1984) apud Rodrigues e Duarte (2012) há outros fatores que influenciam a atuação das empresas. Segundo estes autores, a atuação das empresas orbita em torno de seis fatores: (1) os fatores económicos, (2) os fatores relacionados ao governo ou a legislação, (3) os fatores geográficos, (4) os fatores sociais, (5) os fatores relacionados ao mercado ou a concorrência e (6) os fatores relacionados aos fornecedores e à tecnologia.

A dimensão do factor económico tem suas características relacionadas a: Nível de Inflação, Políticas monetárias, Políticas Fiscais e de Posicionamento da Balança de Pagamentos.

A dimensão do factor relacionados ao governo e/ou legislação tem suas características relacionadas a: Diretrizes nacionalistas (estatização) ou Liberais (privatizações), políticas de Subsídios, legislação concorrencial, Padrões normativos de Qualidade, Legislação relativa a níveis de emissão ou ao Meio Ambiente.

A dimensão do factor relacionados a sua localização geográfica tem suas características relacionadas a: Meios de transporte e meios de comunicação próximos a localização da empresa podendo propiciar ou não uma melhoria de relacionamento entre a empresa e o meio em que ela opera ou de mobilidade. Outra característica desse factor é que na área onde a empresa atua pode favorecer ou não o aparecimento de novos entrantes concorrenciais e de que problemas ambientais podem surgir dependendo da sua localização.

A dimensão do factor social tem suas características relacionadas a: Características Culturais, Preocupações Ambientais, Relações de trabalho, Características éticas e culturais e de Segurança do/no Trabalho.

A dimensão do factor mercado e concorrencial tem suas características relacionadas a: Consumidores e suas preferências, cambiabilidade por produtos ambientalmente adequados, barreiras à entrada ou saída do produto no mercado.

A dimensão do factor fornecedor e tecnologia tem suas características relacionadas a: Atenção ao aparecimento de tecnologias ambientalmente limpas e obsolescência do próprio produto por inadequação à legislação ambiental.

Assim, uma empresa atuando por influência destes fatores, segundo Porter (1980) apud Rodrigues e Duarte (2012) estará construindo uma estratégia competitiva já que terá maior conhecimento detalhado do sector onde atua. Tenório *et al.* (2006) também acrescenta de que as empresas vivem em um ambiente sob a sombra das incertezas e precisam minimizar a influência destas nos seus negócios.

Desta forma, atuando e tendo gestão destes fatores, estará minimizando ou controlando riscos importantes para o sucesso de seu negócio e desta forma, indo também ao encontro da “Teoria do *Stakeholder*”, que segundo Tenório *et al.* (2006), incorpora à Responsabilidade Social a visão sistêmica, pela qual as empresas que interagem com as diversas partes interessadas, confluem para a consecução tanto dos objetivos da empresa, quanto dos anseios dos agentes envolvidos.

É interessante notar que uma liderança que direcione sua empresa a atuar influenciado por estes fatores, estará alinhado ao que se espera das novas lideranças pois, Voltolini (2021) agrega quando cita de que em 2020, após a realização de entrevistas com 20 mil pessoas para o estudo “*Seeking New Leadership*”, os pesquisadores concluíram que a nova liderança responsável obedece a algumas características, sendo algumas delas as de que o novo líder inclui todos os *stakeholders*, tem forte percepção do todo e orienta-se por missão e propósito.

Conforme observa Rodrigues e Duarte (2012), uma outra importante justificativa para as empresas atuarem de forma socialmente responsável é, sem medo de errar, serem criativas e inovadoras face aos desafios que a globalização, segundo Duarte e Sarmiento, (2004) apud Rodrigues e Duarte, (2012), exerce sobre as empresas em função da concentração empresarial com aquisições e fusões - tornando o cenário empresarial muito mais competitivo.

De forma que a inovação é o processo chave da mudança econômica, dinamizando o “estabelecido” com mudanças disruptivas e qualitativas. Assim, para estarem mais bem preparadas e aptas para fazerem frente a estes dinâmicos cenários, as empresas terão de atuar de forma socialmente responsáveis (Rodrigues e Duarte, 2012).

Um aspeto relacionado à governança das empresas que tem sido observado ter contribuído para a inovação, é a diversidade, pontuando Voltolini (2021), que as empresas mais diversas atraem mais talentos e por isso são mais inovadoras.

A diversidade - sejam de profissionais negros, mulheres, idosos, com orientação sexual diversa e deficientes físicos (Pessoa com deficiência-PCD), tem trazido a percepção, verifica Voltolini (2021), de que faz bem para os negócios e este ainda elenca outros benefícios:

- Em empresas que fomentam e respeitam a diversidade, os colaboradores tendem a ser até 17% mais colaborativos e engajados;
- Empresas com maior diversidade de raça, e.g., são 35% mais lucrativas e as com mais mulheres chegam a ter resultados 21% melhores.
- Empresas com diversidade de colaboradores promove a sensação de pertencimento, visto ficarem mais plurais.



Acrescenta ainda Voltolini (2021, pp. 111-112) que:

Quando se tem um grupo com diferentes culturas, origens sociais e visões de mundo, aumenta-se a probabilidade de soluções melhores para os desafios da empresa. Não por acaso, as mais diversas registam duas vezes mais patentes que as menos diversas. Diversidade é, portanto, um fator estratégico.

Da mesma forma, salienta Johnson (2020), as empresas praticando também dentro da gestão do social e na governança a diversidade e a inclusão, gerarão uma produtividade ainda maior em função de que possibilitam surgir novas perspectivas e soluções inovadoras, pois contratar apenas quem se alinha com o que é considerado “adequado” à cultura da empresa, limita a diversidade de perspectivas, condição necessária para se gerar a inovação. De acordo, pois já asseverava Myers (2003), que a inovação e a criatividade são as justificativas econômicas mais relevantes à promoção da diversidade. De todo modo, as empresas que não atuarem de forma socialmente responsável, sem diversificar seu corpo de colaboradores, não estarão promovendo a inovação - item competitivo no cenário atual e estarão sujeitas ao fracasso empresarial frente as exigências cada vez maiores dos clientes e fornecedores, que com certeza hesitarão em comprar ou fornecer às empresas preconceituosas ou com baixa adesão aos atuais ditames do mercado.

Por fim, acrescenta Keeler (2002) apud Ashley *et al.* (2019, associando que quando uma empresa adota práticas socialmente responsáveis, as empresas têm acesso mais facilitado ao capital, principalmente de investidores com necessidade de propósito em seus investimentos, menores prêmios de seguros, menores *overheads*<sup>19</sup>, melhora de sua imagem junto ao seu público interno e externo, além de facilitar uma eventual alienação por conta de serem identificadas como de um menor risco e de boa governança.

## 5 Valor Corporativo e Valor Individual

### 5.1 Valor Corporativo

A Responsabilidade Social nas empresas adquiriu ao longo do tempo diversas formas, e mesmo atualmente, com relativa aceitação ao que se considera o conceito mais atual ou mais de acordo com o que se chama como conceito no estado da arte, há as empresas que se consideram socialmente responsáveis, mas que na verdade praticam RSC ainda de acordo com os conceitos primordiais ou suas atualizações, conforme elenca Tenório *et al.* (2006), tais como filantropismo, voluntariado, cidadania corporativa, comportamento eticamente responsável (ou doações que alguns até denotam como caridade), Responsabilidade Social corporativa e desenvolvimento

---

<sup>19</sup> Despesas e custos indiretos

sustentável. Ashley *et al.* (2019) relata também que de suas pesquisas, as mesmas mostram que as perspectivas e as práticas de RSC permitem ser compreendidas se relacionadas ao ambiente cultural e ao contexto institucional em que as empresas estão situadas.

Assim, para todas as empresas que praticam uma ou outra de suas variações de Responsabilidade Social, segundo Ashley *et al.* (2019), há uma diversa quantidade de referências relativas à RSC que as mesmas se utilizam como factor de diferenciação junto aos seus clientes e colaboradores, tais como: Prêmios, certificados, carta de princípios, marcas, selos, relatórios, políticas e índices. Nesta busca, as empresas podem e devem se lançar, para de alguma forma atuarem com diferenciais competitivos e fazerem frente às atuais pressões da sociedade e com isso serem socialmente mais justas (Tenório *et al.*, 2006).

Claro é que todas as aspirações por parte das empresas nesse sentido, beneficiam a qualidade de vida, já que esta depende da preocupação dos seus integrantes com o bem-estar do próximo - inclusive a filantropia, que com certa cautela pode ser vista como altruísta segundo Martins, (2001), apud Tenório *et al.*,2006). Porém, temos de ter como certo que ao tomarem para si qualquer dessas sendas, estarão invariavelmente criando valores corporativos na forma de administrar e de que seus colaboradores também passarão a ser regidos por tais valores (Tenório *et al.*, 2006).

Esses valores organizacionais possuem uma hierarquia e são os princípios ou crenças relativos à estrutura e às formas e comportamento desejáveis pela corporação, orientando a vida da empresa a serviço dos interesses individuais e coletivos (Tamayo e Godim, 1996, apud Tenório *et al.*, 2006, p. 224).

Esclarece ainda Mancini *et al.* (2003) apud Tenório *et al.*,2006, p.224 que "... a ética e os valores estão ligados com a cultura das organizações e, de certa forma, a associação de um novo valor remete a necessidade de mudança".

Já Mintzberg *et al.*, (2000), apud Tenório *et al.*,2006, complementa que a cultura organizacional é elemento de mudança organizacional, não sendo razoável portanto, a mudança por si só, mas sim alinhada às diversas características da cultura organizacional praticada.

Voltolini (2021, p. 75), por fim, é provocativo, pois refere-se a líderes, que trazem para o valor corporativo de suas empresas as questões de Responsabilidade Social, deste forma:

Ninguém, mentalmente não poderá ser contra, por exemplo, líderes empresariais que empunham bandeiras para os grandes desafios sociais ou ambientais globais, como a melhoria da educação pública, o uso de tecnologias a favor do bem-estar e da saúde das pessoas, o não desperdício de alimentos, ou mesmo a valorização do voto consciente.

## 5.2 Valor Individual

De acordo com Tenório *et al.* (2006, p. 224) “Os valores individuais possuem características próprias do que é importante para o indivíduo e diferenciam-se dos valores organizacionais na medida em que o indivíduo, mesmo não concordando pessoalmente, considera importante o valor da organização em que trabalha.”

Continua o autor, que os valores individuais e a importância dada pelo indivíduo a estes, estão em alinhados com seus hábitos, seu modo de viver e suas motivações pessoais, podendo confluir ou não com os valores organizacionais. De sorte que dada a atual necessidade das organizações de promover a sustentabilidade e de ter isso como foco estratégico, passou também ser recorrente sua lembrança tanto por acionistas quanto pela sociedade, exigindo-se em contrapartida que sejam evidenciadas práticas, atitudes e comportamentos dos colaboradores e das organizações que reflitam essas posturas organizacionais e individuais suportados por padrões éticos que direcionem as organizações (Tenório *et al.*, 2006).

Por sua vez, Voltolini (2021) alinha a valorização individual da sustentabilidade no profissional contemporâneo como característica de carácter, de atitude e de propósito, ressignificando o trabalho, balanceando tanto o saber fazer com o saber ser.

Tenório *et al.* (2006) amplia e de certa forma finaliza a questão quanto ao valor individual, quando compara que a condição de cidadania na comunidade se dá através da educação em função da organização social dos seus habitantes para cuidar de seus interesses e necessidades, e desta mesma forma esse conceito pode-se extrapolar às empresas se as considerarmos enquanto comunidade e os trabalhadores enquanto população.

## 6 Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

As recentes demandas ocidentais (no que se refere às questões de sustentabilidade, de governança e de ética nos negócios, e nessa esteira as orientais, face a interdependência da globalização) trouxe às empresas atentas, a necessidade de incorporar no seu planejamento estratégico um posicionamento de transparência para com seus públicos de interesse. Com isso, ganha-se em visibilidade e em fidelidade dos seus clientes e fornecedores já que se trata de um diferencial importante no mercado.

De acordo com Ashley *et al.* (2019), também contribuíram para essa postura de mais transparência das empresas, os escândalos ocorridos nos Estados Unidos (WorldCom e Enron), na Itália (Parmalat) e no Brasil (Petrobras), criando a necessidade de mudanças nas suas práticas administrativas para práticas mais éticas e também na forma de comunicação e de relacionamento com todas as partes interessadas.

Por sua vez, continua Ashley *et al.*, (2019), estes *stakeholders* têm se posicionado de forma mais fiscalizadora em relação a uma atuação ambiental e social mais comprometida, mais ética e mais transparente das empresas.

Ainda Ashley *et al.*(2019) complementam que em face das empresas terem ouvido estas demandas e entendido da importância da Responsabilidade Social, levou ao surgimento de proposições para a normatização do tema, com iniciativas inclusive na direção da obrigatoriedade da publicação do Balanço Social por parte das empresas, com propostas ao Congresso Nacional Brasileiro em 1991 pelo então senador da República Valmor Campelo. Ocorreram também outras propostas, mas que até agora nenhuma das propostas nesse sentido vingaram e se transformaram em Lei.

Porém, com o surgimento da Lei nº 11.638/07, tornou-se obrigatório por parte das empresas abertas (com ações na Bolsa de Valores de São Paulo/Brasil) a publicação do Demonstração do Valor Adicionado (DVA), como uma forma de Contabilidade Social destas. Neste DVA, segundo Tenório *et al* (2006), deve-se informar o quanto a empresa de capital aberto agrega à sociedade, declarando em quanto a beneficiou. Para Ribeiro e Lisboa (1999, p. 18) apud Tenório *et al* (2006, p. 40), entende-se que o DVA deve refletir:

Quem são os beneficiados com o desempenho da empresa, como: os empregados, o governo, os terceiros e os acionistas por meio de remuneração de seus funcionários e encargos sociais, impostos sobre as vendas, produção de serviços, taxas e contribuições, juros de capital de terceiros e próprio dividendos, locações de móveis e imóveis e por fim, retenções a título de reinvestimento na organização.

Apolinário (2009) também esclarece que uma vez que existe a obrigatoriedade da publicação do DVA e este alcança o Balanço Social, o DVA é como parte integrante do mesmo.

De toda forma, segundo observa Rodrigues e Duarte, (2012), não há uniformidade para a divulgação pelas empresas de suas ações de sustentabilidade em função de não haver normalização sobre o tema, mas a divulgação (*disclosure*) dos resultados das empresas com indicações econômicas, sociais e ambientais é uma das boas práticas emergentes na contabilidade, mas que porém deve-se dar de forma útil, rigorosa e acessível. Há algumas organizações e institutos que possuem modelos de Balanço Social, Relatórios de Responsabilidade Social ou Relatórios de Sustentabilidade a exemplo da *Global Reporting Initiative*, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (**ETHOS**) e o **IBASE** – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, que as empresas adotam fazendo adaptações ao seu modelo de negócio (Apolinário, 2009).

De acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade - NBC-T nº 15, resolução do Conselho Federal de Contabilidade - CFC nº 935/02 de 24.05.2002, define-se o Balanço Social como uma demonstração contábil que tem por objetivo a evidenciação de informações de natureza social,

com vistas a prestar contas à sociedade pelo uso dos recursos naturais e humanos, demonstrando o grau de Responsabilidade Social da entidade.

Segundo Tinoco, (2002) apud Apolinário (2009) a população alvo do Balanço Social são os empregados das empresas que publicam seus Balanços Sociais, os clientes das empresas, os acionistas das empresas, o governo, as autoridades monetárias, gestores, fornecedores, entre outros que façam parte da sociedade que as orbite ou tenham de alguma forma interesse na atuação das empresas.

Voltolini (2021), que monitoriza as publicações de Balanços Sociais das empresas a aproximadamente vinte (20) anos, classifica em fases a sensibilidade das empresas em comunicar o que fazem acerca da sustentabilidade, considerando:

- **Fase Pré-Sustentabilidade** (De 1998 a 2007): As empresas temiam serem consideradas como oportunistas pelos seus públicos de interesse, e que não seria bem vistas despendereem dinheiro caso publicassem seus Balanços Sociais.
- **Fase Sustentabilidade Empresarial** (De 2007 a 2019): Nesta fase, as ações das empresas relacionadas ao meio ambiente, sociais e de governança eram possíveis de serem adiadas ou se publicassem balanços sociais os mesmos não possuiriam metas e seriam vistas como custos e ónus por seus investidores e executivos.
- **Fase ESG (De 2019 a 2021)**: As ações relacionadas ao Meio Ambiente, ao Social e de Governança tornam-se questões estratégicas e obrigatórias na pauta de CEO's, CFO's (*Chiefs Financial Officers*) e de seus *Boards* (Conselhos), além de serem itens de bônus anuais para estes, caso atinjam as suas metas, que agora, tornam-se rigorosas e objeto de sistemática observação por seus públicos de interesse.

Com isso, com o avanço da sensibilidade dos públicos de interesse aos temas Responsabilidade Social, Sustentabilidade e ESG (que desta forma. Principalmente, a área financeira atualmente nomina estes temas) aumentasse também a necessidade das empresas de comunicarem o assunto ao mercado e à sociedade.

Desta forma, Voltolini (2021) considera que o interesse em publicar e informar as ações das empresas voltadas à Responsabilidade Social (ou ESG) é diretamente proporcional ao nível atribuído pelas empresas a estes mesmos temas e que comunicá-los se relaciona com os valores das empresas, seus valores e visões de mundo, disponibilizando aos investidores seu posicionamento estratégico claro a respeito do tema, uma declaração de propósito, com metas tornadas públicas, audaciosas e um plano de ação para atingi-las.

## 7 Indicadores e Certificação de Responsabilidade Social

De acordo com Tenório *et al.* (2006) os indicadores de Responsabilidade Social das Empresas possibilitam aferir o grau de comprometimento destas em relação a este tema.

São diversos estes indicadores e permitem aos públicos de interesse e à própria empresa ter ciência se poderia, se quisesse, se certificar ou se é certificável, dependendo da norma ou requisito que se deseja atender, permite também saber onde teria suas oportunidades de melhoria e daí traçar seus planos de ação e estratégias para tornar “conforme” os itens “não conformes” ou com “oportunidade de melhoria”, nos itens ou requisitos não atendidos em relação a estas diretivas. Como vimos, o Balanço Social, e a Demonstração do Valor Adicionado, podem ser balizadores e indicar o nível de comprometimento das empresas com sua política de longo prazo para a perpetuidade de seus negócios, garantido a continuidade de ser suprida em seus insumos, clientes, fornecedores, o meio onde está instalada, etc...

### 7.1 - “Livro Verde”

Na Europa, o Livro Verde (2001) da União Europeia, refere a Responsabilidade Social das Organizações e possibilita a unificação e transparência destas para com seus públicos de interesse, conforme Rodrigues e Duarte (2012). Segundo estes autores, esta diretiva, estabelece cinco áreas de interesse e instrumentos mais desejáveis onde as empresas devem ter mais foco no atendimento e relacionam-se a:

- **Código de Conduta** – Deve referir ao comportamento e atuação ética das empresas em relação ao seus impactos sociais e ambientais, bem como às condições de vida das populações, adotando no que for cabível às normas da Organização Internacional do Trabalho e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;
- **Normas de Gestão** – Instituído e assumindo compromissos de avaliação, gestão e melhora dos resultados económicos e ambientais com a participação fundamental dos seus colaboradores;
- **Contabilidade, Auditoria, e Divulgação de Relatórios** – Divulgação dos resultados económicos, sociais e ambientais;
- **Rótulos** – Informações e declarações dos produtores quanto a origem, conteúdos, condições de produção e certificações por entidades isentas;

- **Investimento Socialmente Responsável** – *Ratings* das empresas acerca dos índices adotados, critérios, rácios, e indicadores de forma a identificar as vantagens competitivas e dos seus êxitos na atuação socialmente responsável.

## **7.2 – Social Accountability 8000 (SA 8000)**

Segundo a empresa de certificação SGS (*Société Générale de Surveillance*) de Portugal<sup>20</sup> a norma acima foi criada em 2001 pela *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (Cepaa) ligada à ONU é fundamentada nos regulamentos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para a proteção de direitos trabalhistas e humanos, e pode ser aplicada por empresas de qualquer porte, permitindo sua certificação por organizações de creditação externas independentes (de “terceira parte”).

A empresa de certificação em referência relata que a SA 8000 possui verificações relativas às questões, tais como: Trabalho forçado e infantil, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação e negociação coletiva, discriminação, ações disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

A exemplo de toda certificação em Responsabilidade Social, continua a SGS de Portugal, a certificação nessa Norma propicia como benefícios:

- Comprovação do seu compromisso com a Responsabilidade Social e com o tratamento ético, e em conformidade com os padrões internacionais, dos seus colaboradores;
- Melhoria da gestão e do desempenho em sua cadeia de valor;
- Permite garantir a conformidade com as normas internacionais, reduzindo o risco de ser rotulada de negligente, a expõe publicamente e reduz a possibilidade de eventuais processos judiciais;
- Dá subsídios à sua visão corporativa, construindo e reforçando a lealdade dos seus colaboradores, clientes e *stakeholders*;
- Permite evidenciar Responsabilidade Social apropriada nas assinaturas de contratos internacionais ou na expansão local para a criação de novos negócios.

## **7.3 –British Standard 8800 (BS 8800)**

Criada pela *British Standard Institution* (BSI) a Occupational Health and Safety – BS 8800 em 1996, aborda aspetos de segurança e saúde no ambiente de trabalho.

---

<sup>20</sup> <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>

Segundo o Centro brasileiro da Qualidade, Segurança e Produtividade – QSP<sup>21</sup>, a norma britânica BS 8800, aborda Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e entrou em vigor no Reino Unido no dia 15 de maio de 1996. Ao ser publicada satisfaz as demandas, à época, de empresários, trabalhadores, profissionais de Segurança e Saúde, órgãos regulamentadores, seguradores, entre outros.

Continua o QSP que a BS 8800 é um guia genérico podendo ser aplicado tanto por indústrias complexas, de grande porte e altos riscos, como a organizações de pequeno porte e baixos riscos e auxilia a:

- Minimizar os riscos para os trabalhadores;
- Fomentar o desenvolvimento dos negócios;
- Estabelecer uma melhora na imagem responsável das organizações perante o mercado.
- Melhorar a gestão e desempenho em sua cadeia de valor;
- Permite garantir a conformidade com as normas internacionais, reduzindo o risco de ser rotulada de negligente, a expõe publicamente e reduz a possibilidade de eventuais processos judiciais;

Além disso, a BS 8800 é considerada pela QSP:

- Simples, de fácil leitura e sem jargões;
- Compatível com as Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho Brasileiro;
- Complementa outros Sistemas de Gestão existentes e, idealmente, é integrável às ISO (*International Organization for Standardization*) 9001 e 14001.

A QSP acrescenta que a BS 8800 é uma norma voluntária, não define padrões de desempenho, tampouco é certificável, trata-se porém, de uma diretiva interna para as empresa, que busca auxiliar na minimização dos riscos para os trabalhadores, melhorar o desempenho dos negócios e estabelecer uma imagem responsável perante o mercado.

## **7.4 – Instituto Ethos de Empresas e a Responsabilidade Social**

No Brasil são muitas as alternativas para as empresas demonstrarem o nível de comprometimento com a Responsabilidade Social e devido a elas, algumas empresas estão adotando a forma mais simples de envolvimento - se associando a uma entidade ou instituto comprometido à estas questões, e desta forma, as empresas associadas se comprometem em cumprir um determinado

---

<sup>21</sup> [https://www.qsp.org.br/biblioteca/notas\\_explicativa\\_bs8800.shtml](https://www.qsp.org.br/biblioteca/notas_explicativa_bs8800.shtml)



código de conduta. Um destes institutos é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>22</sup>, criado em 1998 por empresários e executivos brasileiros, na forma de uma organização não governamental, nascida para fomentar e auxiliar as organizações empresariais na condução de seus negócios de uma forma mais ética e socialmente responsável, disseminando nas empresas associadas a criação de uma massa crítica de forma a mudar a sociedade para um modo mais justo e sustentável (Rodrigues e Duarte, 2012). Segundo Tenório *et al.* (2006), este instituto desenvolveu uma metodologia própria para avaliação das ações sociais, aplicando em qualquer dimensão de empresa, questionário de modelo único - possibilitando a uniformidade e com isso a avaliação destas. Esta metodologia propõe a avaliação em sete dimensões da Responsabilidade Social corporativa: Valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores consumidores, comunidade, governo e sociedade.

## 7.5 – Pacto Global da ONU<sup>23</sup> (*Global Compact*)

Lançado pela **ONU** em 2000, segundo o Pacto Global – Rede Brasil, por iniciativa do seu então secretário-geral, Sr. Kofi Annan, como um chamado às empresas do mundo todo para alinharem suas estratégias e atuações aos dez **Princípios Universais**<sup>24</sup> (Tabela 1) relacionados aos Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. Considerada por esta Organização como a maior iniciativa para a sustentabilidade no mundo, com mais de 16 mil membros, entre empresas e organizações, abrangendo 160 países.

Os princípios adotados tiveram sua origem na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Tabela 1: Princípios Universais

|   |   |
|---|---|
| 1 | As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.            |
| 2 | Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.  |
| 3 | As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. |
| 4 | A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.   |
| 5 | A abolição efetiva do trabalho infantil.  |
| 6 | Eliminar a discriminação no emprego.  |

<sup>22</sup> <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>

<sup>23</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>

<sup>24</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>

Continuação: Tabela 1: *Princípios Universais*

|           |   |
|-----------|---|
| <b>7</b>  | As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.                    |
| <b>8</b>  | Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.                       |
| <b>9</b>  | Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.               |
| <b>10</b> | As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina. |

Fonte: Adaptado de <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>

Segundo a Organização Pacto Global, as empresas que adotem este compromisso passam a fazer parte do Pacto Global, ficando então comprometidas a seguir esses princípios no dia a dia de suas operações.

Na época de seu lançamento a visão de Kofi Annan era a de divulgar que boas práticas empresariais não era uma retórica para “iniciados” ou para “Eco Fundamentalistas”, mas sim uma nova abordagem para as empresas mudarem completamente as suas formas de gestão nos negócios. As empresas que se comprometem com o Pacto Global também assumem o compromisso de contribuir para o alcance dos **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**<sup>25</sup> – Vide Tabela 2. Complementando a informação, a Organização Pacto Global salienta que em 2015, os 193 países-membros das Nações Unidas aprovaram, por consenso, a Agenda 2030 e por sua vez um Plano de Ação para ser cumprido de 2015 a 2030.

De acordo com a Organização Pacto Global, esta diretiva não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para se verificar as políticas e práticas gerenciais. Trata-se, isso sim, de uma iniciativa voluntária para o fomento da sustentabilidade e da cidadania, através de corporações engajadas e inovadoras.

Para a consecução destes objetivos, segundo a Organização Pacto Global, devem-se unir nestes esforços os países signatários, as empresas, as instituições e a sociedade civil. Sob essa ótica e no compasso atual, a Pacto Global avalia que somente a **ODS 7** será alcançada no Brasil em 2030.

Diante desse quadro, esforçar-se em obter melhores resultados no atingimento de mais ODS's seria desafiador e de grande retorno para o Brasil, país que possui o registo de nascimento dessas iniciativas globais, visto ter hospedado a conferência “**RIO-92**” - que segundo Ignacio, (2020), a **Conferência Eco-92 ou Rio-92** foi a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro no ano de 1992. A Conferência teve desdobramentos importantes dos pontos de vista científico, diplomático, político e na área ambiental, além de ceder espaço a debates e contribuições para o modelo de desenvolvimento ambientalmente sustentável.

---

<sup>25</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/ods>

Tabela 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's)

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ODS 1</b>  | Erradicação da Pobreza                   |
| <b>ODS 2</b>  | Fome Zero                                |
| <b>ODS 3</b>  | Boa Saúde e Bem Estar.                   |
| <b>ODS 4</b>  | Educação de qualidade                    |
| <b>ODS 5</b>  | Igualdade de gênero.                     |
| <b>ODS 6</b>  | Água potável e saneamento                |
| <b>ODS 7</b>  | Energia limpa e acessível                |
| <b>ODS 8</b>  | Trabalho decente e crescimento económico |
| <b>ODS 9</b>  | Indústria, inovação e infraestrutura     |
| <b>ODS 10</b> | Redução das desigualdades                |
| <b>ODS 11</b> | Cidades e comunidades sustentáveis       |
| <b>ODS 12</b> | Consumo e produção responsáveis          |
| <b>ODS 13</b> | Ação contra a mudança global do clima    |
| <b>ODS 14</b> | Vida na água                             |
| <b>ODS 15</b> | Vida terrestre                           |
| <b>ODS 16</b> | Paz, justiça e instituições eficazes     |
| <b>ODS 17</b> | Parcerias e meios de implementação       |

Fonte: Adaptado de <https://www.pactoglobal.org.br/ods>

A Organização Pacto Global, fornece instrumentos (disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/ferramentas>) para as empresas se balizarem e inserirem nas suas estratégias as ODS's que mais se relacionem com o *Core Business* da empresa, além de meios de se dar *Follow-Up e mensurar* sua contribuição e avanços na implantação da meta. As empresas que assumirem o compromisso de engajamento na consecução das ODS's devem estabelecer indicadores (*KPI's- Key Production Indicators*), traçar metas realizáveis e acompanhar para posterior comunicação às partes interessadas, viabilizando com isso uma comunicação com esse público de forma transparente de forma a obter retorno de imagem e de perpetuidade dos negócios com propósito.

## 7.6 – Sistema B de Avaliação de Impacto

De acordo com Rocha (2022), o chamado movimento de empresas B teve lugar nos Estados Unidos a partir de 2006 com três empresários, donos de companhias com compromissos de sustentabilidade, mas que ao serem vendidas ficariam arriscadas de perderem esse *label*, tanto por conta da visão diferente das companhias que as compraram, tanto pela diminuição de custos que normalmente acontece após as operações de fusões e aquisições.

Então, a partir da percepção deste risco, estes três empresários estabeleceram nos contratos de venda, nas cláusulas (que as chamaram de B) destes contratos – que nos seus futuros contratos sociais das empresas adquirentes, que estas empresa terão como objetivo o Lucro, as pessoas e ao Meio Ambiente, de maneira equivalente e equilibrada. A partir dessa origem começou a certificação de empresas como “Empresa B” e está disponível há quase 10 anos no Brasil, e contava em 2021 com mais de 233 empresas certificadas<sup>26</sup>. Continua, Rocha (2022), que o “B” tem origem na palavra inglesa *benefit* - benefício, ou “em como” ou “o que” a empresa considerada como “B” traz de benefícios para a sociedade e para o planeta. Outrossim, esclarece que a empresa considerada “B” possui o que se chama de Modelo de Negócio de Impacto, e a empresa inclui na sua “Missão” o objetivo de resolver um problema socioambiental para a sociedade.

Para a organização não governamental “Sistema B Brasil”<sup>27</sup>: O movimento “B” possui 4.500 empresas certificadas no mundo todo, através de avaliações denominadas **BIA** do inglês *B Impact Avaliation* (Avaliação de Impacto B) e essa avaliação abrange cinco dimensões: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente, sendo estas avaliações realizadas por meio de ferramenta gratuita e on-line, de forma que as que são consideradas Empresas B pelo mercado e pela sociedade são negócios que atendem aos mais altos padrões de desempenho social e ambiental, possuindo critérios de transparência e de responsabilidade em equilibrar lucro e propósito. Há diversos programas para as empresas denominadas “B”, mas o de mais forte apelo é o “*NET ZERO CARBON EMISSIONS*”, ou seja, emissões zero de carbono na atmosfera até 2050, atendendo o protocolo firmado em Paris em 2015.

Ainda de acordo com a organização Sistema B – Brasil, há uma classificação de medições das emissões estabelecida pelo GHG Protocol (*GreenHouse Gas Protocol*) em “Escopo 1” (medição obrigatória das emissões diretas de sua forma de produção), “Escopo 2” (medição obrigatória das emissões indiretas de sua forma de produção) e “Escopo 3” - medição voluntária de emissões indiretas não contabilizadas no escopo 2 em toda sua cadeia de valor, i.e., a medição mais difícil).

## **7.7 - ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social**

De acordo com Rodrigues e Duarte (2012), a Organização Internacional de Normalização (ISO) possui sua sede na Suíça e tem por fim padronizar internacionalmente conceitos de modo a contribuir no nivelamento mundial acerca de determinados temas, temas esses que por vivermos numa era de comércio e comunicação globalizada assume característica de pacificação e equilíbrio na balança de produção mundial, visto termos países e empresas em diferentes níveis de

---

<sup>26</sup>

[https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/relato%CC%81rio\\_anual\\_final.pdf](https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/relato%CC%81rio_anual_final.pdf)

<sup>27</sup> <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/>

qualificação e em função deste Instituto proceder a normalização, torna-se referência mundial em qualidade, segurança, economia, fiabilidade e compatibilidade entre outros temas necessários para a realização de comércio e conhecimento. Entre as Normas elaboradas pela ISO destacam-se as famílias das Normas ISO 9000 - Qualidade, ISO 14000 de Meio Ambiente, e em 1º de novembro de 2010 foi criada, de acordo com Ashley *et al.* (2019), a Norma ISO de nº 26000 – a fim de ser possível avaliar o comprometimento das empresas com a Responsabilidade Social. Trata-se de norma diretiva, voluntária, e balizadora, mas não sendo possível utilizá-la para fins de certificação. Pode ser utilizada por qualquer porte e setor (governamental, não governamental, e privada), definindo também a Responsabilidade Social das organizações como a responsabilidade pelos seus impactos em relação ao meio ambiente e à sociedade, e na forma de sua atuação em relação a transparência e a ética. Ainda de acordo com Ashley *et al.* (2012), os princípios que regem esta Norma são, a saber:

- 1 *Accountability* (Responsabilidade): Responsabilização pelas suas atividades e impactos;
- 2 Transparência: Informar de forma transparente, tempestiva e clara, a todos os seus *Stakeholders* sobre fatos ou situações que possam impactá-los;
- 3 Ética: Atuação de forma ética;
- 4 Respeito aos *Stakeholders*: Estabelecer comunicação (Ouvindo, respondendo e considerando as suas demandas ) de forma eficaz;
- 5 Conformidade Legal;
- 6 Atendimento à Diretivas, Convenções, Acordos e Normas relacionadas à Responsabilidade Social;
- 7 Atender por meio de sua atuação de forma direta ou indiretamente as Normas relacionadas ao Direitos Humanos, defendendo dentro da esfera de atuação da empresa ao ambiente econômico, social e natural.

## **7.8 – ABNT NBR - 16001<sup>28</sup>– Responsabilidade Social – Sistema da Gestão**

De acordo com Ashley *et al.* (2019), a ABNT NBR 16001, trata-se de uma Norma de Sistema de Gestão, certificável, pois permite auditoria de terceira parte (Auditoria externa), diferentemente da ISO 26.000 que é uma Diretiva. A primeira edição da norma ABNT NBR 16001 foi em novembro de 2004 e sua segunda versão em julho de 2012, agora já se apropriando muito do que estabelecia a ISO 26000.

---

<sup>28</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas(ABNT) - Norma Brasileira(NBR)

O Programa brasileiro de Certificação, continua Ashley *et al.*, em Responsabilidade Social foi desenvolvido no Brasil pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia). Esta Norma<sup>29</sup> segue também sete princípios, a exemplo da ISO 26000, mas acrescentando a promoção do desenvolvimento sustentável e tornando em um único princípio a responsabilização (*Accountability*) acrescido ao princípio da transparência. Conforme Tenório *et al.* (2012) conclui, são diversas as ferramentas de análise, sejam os balanços sociais, os indicadores e as certificações obtidas pelas empresas que nos permite avaliar o nível de atuação, de envolvimento e comprometimento com a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade, questões estas, atualmente vistas com profundidade pelo mercado financeiro sob a sigla ESG, confirma Voltolini (2021).

Modernamente, também sob o prisma de identificação de possibilidade de sucesso empresarial pelos financistas, as ferramentas citadas de análise ESG das empresas, complementam a análise de desempenho empresarial, para subsidiar investimentos ou mesmo justificar desinvestimentos.

## 8 Marketing Social

Como já vimos com Tenório *et al.* (2006), após despontarem na sociedade pós-industrial novas demandas às empresas no que se refere a uma maior valorização: do ser humano, do meio ambiente e da justiça social, requisitando-se delas uma nova atitude em relação a Responsabilidade Social para com todos os seus públicos, não bastava mais e apenas, um mero bom desempenho econômico. Num mundo que agora chamamos de “aldeia global”, com o comércio globalizado, altamente competitivo, para nele se emergir e depois – o mais difícil, se manter - há que se ter além de produtividade, eficácia comercial, eficiência financeira e propósito alinhado a estas demandas sociais, há que se ter um grande cuidado com a imagem da empresa junto ao mercado e a sociedade. Esse cuidado com a imagem passa pela utilização da ferramenta poderosa do Marketing. Através dessa ferramenta pode-se reconfigurar as mensagens subliminares que o nome da empresa evoca à mente dos seus consumidores, fornecedores, o mercado e à sociedade em geral, valorizando-a, tornando-a simpática e aliada às causas e propósitos que a geração Millennials tanto valoriza, pontua Voltolini (2021). Voltolini (2021, pp. 106-107), ainda esclarece quanto a isso que:

Os *Millennials* pensam diferente da geração dos *babyboomers*, que aceitava, com alguma resignação, a ideia de felicidade a prazo (ganha-se dinheiro agora para desfrutar da vida trinta anos depois). Eles querem trabalhar em organizações que proporcionem felicidade à vista.. E têm poder de sobra para pressionar uma mudança nas corporações. Representam hoje 35% da força de trabalho mundial, movimentam cerca de 40 trilhões de dólares por ano e, ao que parece, já se decidiram em que empresas querem trabalhar e investir e de quais desejam comprar produtos e serviços: as mais orientadas por valores e propósito, ou seja, as mais sustentáveis.

---

<sup>29</sup> [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp)

Desde o final do século passado, Hamish Pringle e Marjorie Thompson (2000) apud Voltolini (2021), já registravam no seu livro *Marketing Social* que os desejo das pessoas seria direcionado de forma a estabelecerem negócios com organizações que atuassem de forma ética, e para esse movimento - deram o nome de “onda ética”, dando formação de uma causa à uma marca. Nessa época, passaram quase despercebidos. Hoje, passados duas décadas no terceiro milênio, Voltolini (2021) também observa que, ainda que no meio de uma pandemia, as questões de Sustentabilidade (termo que segundo este autor, evoluiu da Responsabilidade Social corporativa) passaram a fazer parte na estratégia das empresas e da agenda de seus CEO's.

Assim, continua o autor, as marcas que não souberam entender o que Pringle e Thompson preconizaram há mais de 20 anos, agora e doravante, mesmo que atrasadas, terão que moldar as suas reputações baseadas em valores éticos e compromissos com as pessoas e o meio ambiente, caso contrário poderão ter que pagar um preço muito alto pela paralisia. Para tanto, terão de fazer *marketing* adequadamente, sabendo passar à sociedade estes valores, para poder chegar aos seus públicos de interesse essa alma da empresa, empresa essa “atenada” com esse movimento formado, agora, por gerações que tem compromisso com o futuro do planeta e das gerações futuras.

Numa visão tradicional, Churchill, Gilbert e Paul Peter (2013) conceituam que *Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Uma outra visão do que seja marketing é dada por Richers (2017), que conceitua que são as práticas sistematizadas das empresas na procura e efetiva troca com o seu meio visando se beneficiar com a permuta. Sendo o núcleo central desta definição, a troca que deve envolver qualquer modalidade de valor, seja tangível ou intangível, mas que fundamentalmente deve possuir aspeto mercadológico.

Esta última visão de *marketing*, já uma visão mais alinhada a dinâmica da sociedade - em função de abranger os intangíveis, tais como os valores da sociedade atual que deve, segundo Tenório *et al.* (2006), abordar novas questões, onde as externalidades ambientais (efeitos colaterais positivos ou negativos), diminuição dos recursos naturais e ética na relação com o consumidor estão muito presentes e capazes de influenciar as escolhas dos mesmos.

Também importante salientar, acrescentam Tenório *et al.* (2006), que o *marketing* social pode ser veiculado por meio de impressos e cartilhas, filmes, cartazes, *folders* digitais e páginas da intranet, direcionados ao seu público interno – divulgando-se as ações sociais da empresa relacionadas a este público, tais como as políticas de inclusão e de diversidade, de assistência social, de treinamento, de benefícios, de reciclagem de inservíveis, de reaproveitamento de embalagens, destinação de resíduos, ginástica laboral, etc.

Nessa mesma linha, continuam Tenório *et al.* (2006), o marketing social voltado para o público externo pode ser relacionado às ações sociais junto as suas comunidades adjacentes, junto aos seus fornecedores, a veiculação de prêmios e certificações obtidas, apoio dado pela empresa às organizações não governamentais e às entidades esportivas ou beneficentes, por meio de media impressa e televisiva ou por meio digital nos seus sítios digitais ou media social na Internet, podendo também se utilizar da elaboração do “Balanço Social” como uma ferramenta de marketing social.

Tendo a Responsabilidade Social Organizacional ter sido deixada de ser considerada como “moda”, sustenta Voltolini (2021), seus preceitos com isso, foram adicionados à estratégia das empresas e à agenda de seus CEO’s, possibilitando com isso conseguir o *selo* “*employer branding*”, e as empresas situadas nesse status, conseguem ser percebidas por meio de marketing social como marca atrativa para os jovens, empoderando-se com isso de inovação e novos talentos.

Não podemos deixar de comentar que quando falamos de *marketing* social, há infelizmente empresas que ainda alicerçadas no *business as usual*, com a mentalidade de seus dirigentes ainda no “modo financeiro” do “*Show me the money*”, como bem esclarece Voltolini (2021), fazem o que o mercado financeiro chama de *Greenwashing*, usando a sustentabilidade apenas como peça de *marketing social*, disfarçando, mentindo ou sem fundamentar seus dados e suas realizações.

A despeito de existirem empresas que atuem desta forma, temos motivos para sermos otimistas quando Leleux B. e Der Kaaij J. D. (2018) apud Voltolini (2021), autores de *Winning Sustainability Strategies* e membros da escola de negócios da Suíça – IMD - *Institute for Management Development*, quando na análise destes - 62% dos executivos entrevistados por estes autores, admitem que as estratégias de sustentabilidade são necessárias para uma maior competitividade das empresas deles e 22% afirmam que além de importantes são fundamentais para o futuro de suas empresas.

## **9 Sustentabilidade e a Rendibilidade das Empresas**

Voltolini (2021) destaca que, ainda que atualmente estejamos numa fase da sustentabilidade (ou de ESG) ocupando as agendas e planos estratégicos em muitas empresas, há também e ainda, líderes empresariais que somente aplicariam recursos financeiros em metas estruturantes de sustentabilidade se seus clientes pagassem por isso, ou se os governos as ajudassem a repartir esta conta.

Essa discussão, aponta Ashley *et al.* (2019), fundamenta-se no questionamento refratário à sustentabilidade, porém razoável, de se há relação de causa e efeito entre os resultados das empresas nas questões de Responsabilidade Social / Sustentabilidade e os seus resultados financeiros.



Para se tentar responder a esta pergunta, de todo conveniente inicialmente abordarmos acerca da chamada “cadeia de valor” nestas considerações, visto que segundo Porter (1990) apud Macedo (2009), em todas as organizações empresariais se vê o processo de encadeamento das atividades executadas, tais como: Planejar, projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu negócio em todas estas atividades, visando a sua continuidade empresarial. Essa cadeia de valor das empresas, segundo Macedo (2009), está impregnada de sua história, da sua estratégia, de seu método de implementação das suas iniciativas, enfim, da sua cultura organizacional. E em agindo dentro desse modelo, a maioria de suas decisões quando da adoção de práticas de Responsabilidade Social / Sustentabilidade, está relacionada, levando em consideração o relacionamento que queira ter com seus *stakeholders*.

De acordo com o Instituto Ethos (2005) apud Macedo (2009), as empresas querem possuir negócios com outras empresas que possam contribuir agregando valor a cadeia de valor das empresas contratantes, nas suas entregas seja junto à comunidade, seja junto às demais partes interessadas. Por outro lado, os fornecedores, os colaboradores, acionistas e os clientes gostam de se relacionar com empresas com base nos mesmos valores. A assunção de compromissos junto aos *stakeholders* constitui, ainda segundo Ibid (2005) apud Macedo (2009), elemento comum e fundamental nas empresas que atuam de forma socialmente responsável e que adotam práticas de sustentabilidade.

De modo veemente Tenório *et al.* (2006) salienta que os resultados são realmente sólidos quando o relacionamento entre as empresas e seus *stakeholders* é o seu o principal foco de gestão e que se a gestão socialmente responsável for implementada em toda a sua cadeia de produção, aumenta-se de modo substantivo os resultados e os benefícios económicos, sociais e ambientais, criando assim um círculo virtuoso para o desenvolvimento sustentável. Macedo (2009) também complementa que até a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE (2002), observa que empresas de grande porte ou que atuam em diversos países, normalmente tendem a incluir pontos relativos a Responsabilidade Social nos seus contratos, propiciando a formação de uma multiplicação das suas atuações em Responsabilidade Social por sua cadeia de valor.

Assim, sugere Voltolini (2021), empresários e investidores ainda que eventualmente descrentes do que as empresas possam ganhar inserindo as práticas de Responsabilidade Social na estratégia de suas empresas, devem observar o mercado de capitais e a sua atual significância dada ao tema.

Ainda Voltolini (2021), repercute que o outrora letárgico mercado de capitais, adota atualmente o tema Responsabilidade Social sob a sigla ESG – *Environmental, Social e Governance* - bonificando as empresas com práticas e métricas de topo ambientais, sociais e de governança. Esse mercado, notadamente avesso ao risco e com motivações relacionadas à sua sobrevivência, entendeu que a sociedade moderna demanda das empresas não mais problemas em função de suas atividades, mas sim soluções em função de suas atividades e valor a todas as partes, não apenas aos seus acionistas.

Segundo Gonzalez (2002) apud Ashley *et al.* (2019), os analistas se servem dos dados constantes dos Balanços Sociais juntamente com as Demonstrações Financeiras das empresas para precificar o risco e tomar a decisão de investir ou desinvestir em uma determinada empresa. Oliveira (2016) apud Ashley *et al.* (2019) também observa que essa forma de atuação - investir responsavelmente, vem sendo adotada por Fundos de Pensões, Companhia de Seguros, Fundações e empresas líderes mundiais em gestão de ativos.

Desta forma, também prosperam excelentes oportunidades de ganhos em empresas de capital aberto que por possuírem gestão com foco em sustentabilidade, na redução das emissão de carbono, e projetos disruptivos, possam gerar impactos positivos para a sociedade, para o ambiente e para a economia mundial, além é claro de garantir a continuidade e o futuro de seus negócios.

É facto sobejamente conhecido de diversas empresas que foram impactadas negativamente: por danos ao meio ambiente (e.g., Petroleira British Petroleum – BP, pelo acidente com a plataforma de petróleo *Deep Water* no golfo do México em 2010<sup>30</sup>), por suspeita de racismo (e.g., Marca de arroz americana *Uncle Ben's*<sup>31</sup>), e de possíveis faltas no atendimento aos direitos humanos (e.g., A americana *Apple*<sup>32</sup> por comprar de fornecedora chinesa Foxconn Tecnologia que possui denúncias de submeter jornadas de trabalho exaustivas, emprego de menores de idade e total desrespeito pelas normas de segurança no trabalho).

Considerando os dez maiores fundos de investimento do Brasil: Previ (Funcionários do Banco do Brasil); Petros (Funcionários da Petrobras), Funcef (Funcionários do Banco Caixa Económica Federal, Funcesp (Funcionários de Empresas Elétricas de São Paulo), Fundação Itaú/Unibanco, Valia, Sistel, Forluz e Real Grandeza – nove são signatários do PRI - *Principles for Responsible Investment. (Princípios para o Investimento Responsável)* apoiada pelas Nações Unidas – mas sem fazer parte (Ashley *et al.*, 2019).

Em 2021 as instituições signatárias do PRI<sup>33</sup> ultrapassaram o número de 3750 (**Fig. 3**), participando de uma conglomerado que reúne recursos e compartilha informações, reduzindo custos de pesquisa.

Os seis princípios, segundo a Organização PRI, é um conjunto das melhores práticas globais para o investimento responsável incorporando nestes uma recomendação de investimentos amparada na escolha de ativos com atuação baseada em ESG (Environmental, Social e Governance).

---

<sup>30</sup> <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-47121631>

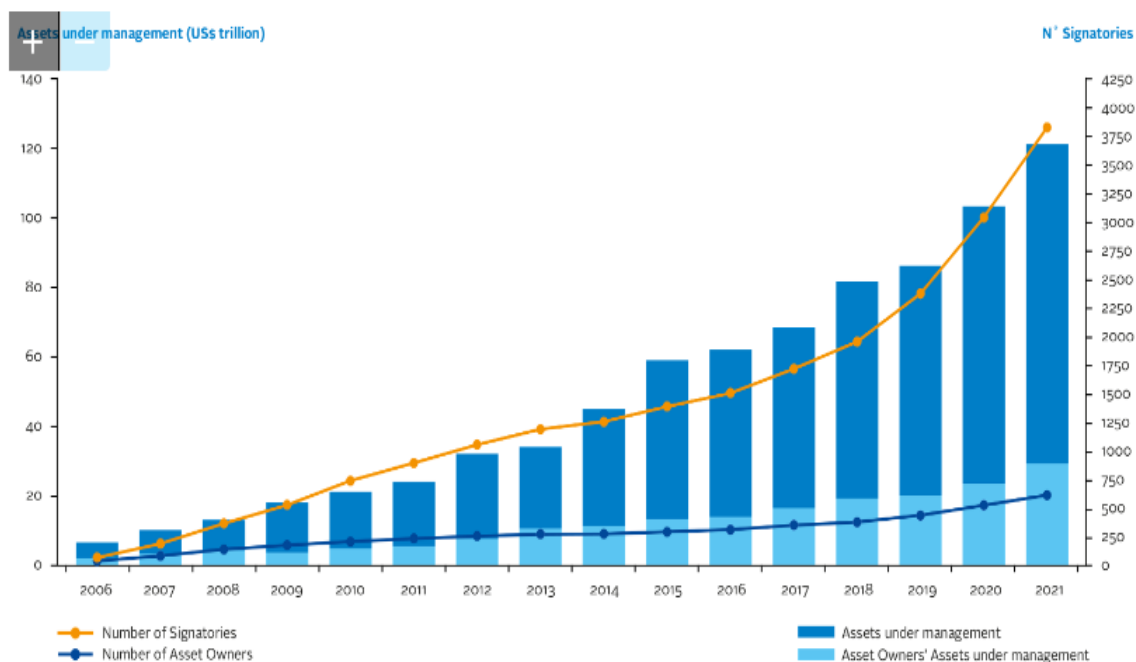
<sup>31</sup> <https://esportes.yahoo.com/noticias/5-marcas-que-usaram-estereotipos-racistas-em-sua-publicidade-165725947.html>

<sup>32</sup> <https://thegreenestpost.com/5-empresas-envolvidas-com-trabalho-escravo/>

<sup>33</sup> <https://www.unpri.org/>

Figura 3: Crescimento do Número de Signatários do PRI de 2006 a 2021

## PRI growth 2006-2021



Source: [Data and methodology available here, updated annually](#)

Fonte: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>

Na Europa, segundo Oliveira (2016) apud Ashley *et al.* (2019), há mais tempo os fundos de pensão atuam dessa maneira, como por exemplo o Fundo ABP (Fundo Holandês de Pensões) considerado o 2º maior Fundo de Pensões Europeu, que anunciou que no ano de 2020 aumentaria seus investimentos em alocações de alta sustentabilidade para um total de 58 mil milhões de Euros.

Ainda de acordo com Oliveira (2016) apud Ashley *et al.* (2019), os principais signatários dos PRI são instituições tais como fundos de pensão, gestoras de ativos líderes na Europa e Estados Unidos, fundações e seguradoras. Assim, com o crescimento de investimentos com esse tipo de *target* se reforça a relação da rentabilidade das empresas com a sua forma de sua atuação - já que os investidores com esse propósito estão exigindo cada vez mais sustentabilidade das empresas nas quais investem (Ashley *et al.*, 2019).

Nesse sentido, é importante salientar o estudo de caso<sup>34</sup>, - “*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*” elaborado por Eccles, Robert G., Ioannou, Ioannis and Serafeim, George (2014) - Professores de Universidade de Oxford, London Business School e Harvard Business School – respetivamente, onde se investigou durante 18 anos o efeito da sustentabilidade nos processos organizacionais e no desempenho de 180 empresas americanas. Neste estudo se estabelecem evidências de que as empresas desse grupo amostral, que atuam de

<sup>34</sup> <https://ssrn.com/abstract=1964011>

forma sustentável, têm um desempenho significativamente superior ao das suas congêneres a longo prazo, tanto em termos de mercado na Bolsa de Valores Americana, bem como no desempenho contábilístico. Corroborando a relação de causa e efeito da Responsabilidade Social com o valor das empresas, como no estudo de caso acima, Reis (2002)<sup>35</sup>, comenta outros resultados de pesquisa, agora no Brasil, em estudo de caso da Indústria de automóveis Fiat.

Este estudo de caso avalia agora os impactos de um Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) no Desempenho Financeiro das Empresas, em particular na Indústria de automóveis FIAT em sua filial no Brasil. Consoante Reis (2002), há evidências de que o desempenho ambiental da Indústria de Automóveis FIAT na filial brasileira é traduzido através dos ganhos obtidos em relação a energia, água e resíduos em função da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

O ganho financeiro é obtido eliminando-se desperdícios com a utilização de estoques, diminuição de resíduos, otimização dos processos e os decorrentes do aumento da produção física. Os resultados obtidos neste Estudo de Caso com a FIAT, evidenciaram os benefícios financeiros proporcionados pela diminuição dos reflexos ambientais negativos. Acerca deste estudo, Aslhey *et al.* (2019) afirmam ter trazido resultados de que o desempenho ambiental positivo, mesmo que em apenas alguns itens envolvidos numa produção industrial, guarda sim, relação com a melhoria do desempenho financeiro da empresa e isso contribui para servir de modelo para outras empresas reduzirem seus impactos ambientais e propiciar uma melhoria da competitividade das empresas.

Num outro terceiro estudo desenvolvido por Degenhart *et al.* (2020) mais específica à Responsabilidade Social, se avalia a “Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho de Mercado de Empresas Brasileiras”. Neste estudo, realizado de 2010 a 2018, abrangendo uma amostra de 41 empresas de capital aberto, chega-se a conclusão de que os investimentos em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) junto a *stakeholders externos* às empresas, e essas empresas estarem listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), trouxeram evidências de reflexos no aumento seus valores de mercado na Bolsa de Valores de São Paulo/ Brasil (B3).

Porém, os pesquisadores identificaram no estudo realizado que as amostras utilizadas para comparação, não configuraram uma distribuição normal pelos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk já que tiveram menos que 1% de significância entre as amostras. Destarte, tiveram de se fazer valer do teste de Correlação de Spearman, identificando dessa maneira, correlação entre as variáveis (dependentes e independentes) nas amostras - Vide Figura 4. Observou-se também pelos pesquisadores neste estudo, que os resultados do teste de correlação de Spearman revelaram que o desempenho do mercado medido pelos índices de nome **PER, PCD e “Q de Tobin”** estão positivos e significativamente relacionados com o Investimento Social Externo (ISE) – componente importante de RSC.

---

<sup>35</sup> <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-fin-1858.pdf>

**Sendo:**

**Q de Tobin:** Valor da Empresa / Valor de Reposição da Empresa

**PCD:** Price Cash Dividends (Valor de dividendo por ação / Valor de Mercado da ação)

**PER:** Price Earning Ratio (Valor de Mercado da Ação / Lucro Unitário anual)

Figura 4: Correlação do ESI (External Social Investments X PER, PCD e Q de Tobin)

Spearman correlation between variables

| Variable  | PER | PBV    | PSR    | PCD     | Tobin's Q | ISI    | ESI     | EI      | SIZE   | LEV     |
|-----------|-----|--------|--------|---------|-----------|--------|---------|---------|--------|---------|
| PER       | 1   | 0.404* | 0.348* | -0.362* | 0.138*    | 0.073  | 0.113** | 0.043   | 0.091  | 0.028   |
| PBV       |     | 1      | 0.499* | -0.253* | 0.191*    | 0.036  | 0.024   | -0.059  | 0.198* | 0.263*  |
| PSR       |     |        | 1      | -0.150* | 0.117**   | -0.098 | 0.009   | -0.172* | -0.085 | 0.380*  |
| PCD       |     |        |        | 1       | -0.190*   | -0.058 | 0.106** | -0.067  | 0.169* | 0.187*  |
| Tobin's Q |     |        |        |         | 1         | -0.050 | 0.025** | -0.016  | 0.147* | 0.022** |
| CSR (ISI) |     |        |        |         |           | 1      | 0.040*  | 0.038*  | 0.145* | -0.071  |
| CSR (ESI) |     |        |        |         |           |        | 1       | 0.285*  | -0.072 | -1.143  |
| CSR (EI)  |     |        |        |         |           |        |         | 1       | 0.167* | 0.048   |
| SIZE      |     |        |        |         |           |        |         |         | 1      | 0.265*  |
| LEVERAGE  |     |        |        |         |           |        |         |         |        | 1       |

\* The correlation is significant at the 1% level. \*\* The correlation is significant at the 5% level.

Source: Research data.

Fonte: Revista de Administração da UFSM - Data: 03 de dezembro de 2020

De acordo com Degenhart *et al.* (2020, p. 1383): “Este resultado foi de alguma forma esperado, uma vez que as empresas que divulgam nos seus relatórios de sustentabilidade externos, investimentos em ações de RSC, tendem consequentemente a apresentar um desempenho de mercado superior”. Outrossim, os pesquisadores ressaltaram ao concluir o trabalho que não se pode extrapolar o resultado deste achado para todas as empresas no Brasil, pois a pesquisa se dedicou a somente empresas de capital aberto, consideradas de grande porte em relação à maioria das empresas brasileiras.

Observaram também, positivamente, que o estudo realizado pode auxiliar os investidores em decidir investir ou não em determinadas empresas, visto que empresas que atuam de forma socialmente responsável apresentam reflexos positivos no seu valor de mercado e que o estudo contribuiu pela sua relevância acerca do tema, visto que é pouco estudado no Brasil - o efeito de causa e efeito entre a Responsabilidade Social e as suas consequências no seu valor de mercado.

Num quarto estudo de caso, Alberton<sup>36</sup> (2003) apud Ashley (2019), verificou que seus estudos nas empresas brasileiras, não conseguiu concluir existirem consequências da certificação ambiental no desempenho financeiro das empresas brasileiras. O estudo verificou ter ocorrido retorno dos ativos sobre o patrimônio líquido e que as vendas apresentaram melhora após a certificação, porém avaliando os índices abaixo não se conseguiu verificar alguma tendência de valorização após a certificação ambiental.

- **P/L (Price /Earnings)** = *Valor de Mercado da Ação / Lucro Unitário anual*

- **Q de Tobin:** *Valor da Empresa / Valor de Reposição da Empresa*

Outrossim, avaliando o valor de mercado das empresas em relação ao risco, já que teoricamente ao obterem a certificação ambiental, teriam maior controle dos riscos atrelados ao meio ambiente, configuraria um maior valor de mercado. Mas não isso não foi confirmado segundo Alberton (2003) - a autora da pesquisa.

Já num outro estudo realizado, utilizando-se de uma grande amostra de 1.204 empresas na Europa no ano de 2020 durante a pandemia do COVID-19, segundo Cardillo, G., Bendinelli, E., e Torluccio, G. (2022), se verificou achados importantes e significativos de que as empresas desta amostra, sendo orientadas para a sustentabilidade, se saíram melhor em termos de trade-off (retorno versus risco) e uma maior resiliência, já que foram capazes de gerar níveis mais altos de caixa e aumentos no seus ativos líquidos e com isso terem sido capazes de enfrentar melhor as externalidades do COVID-19. Assim, a despeito de se verificar uma falta de unanimidade sobre existir ou não uma relação de causa e efeito nas empresas que atuam de forma sustentável e com isso terem reflexos majorados no seu valor, percebemos como predominante a avaliação que contribui sim, uma atuação responsável em sustentabilidade, para sua rendibilidade, contribuindo positivamente para a construção de uma conclusão para nossa indagação principal formulada em nossa pesquisa.

Corroborando a conclusão acima, citamos Ashley *et al* (2019), quando observa que tem havido um crescimento nos investimentos socialmente responsáveis (o que em inglês temos SRI-*Socially Responsible Investments*) reforçando esse nexos causal, já que na visão SRI, investimentos dessa ordem geram retorno mais a longo prazo, visto que gerenciam melhor seus riscos econômicos, sociais e ambientais. Ainda segundo Ashley *et al* (2019), os fundos de investimentos sustentáveis já são da ordem de 17,5% de todos os negócios em fundos de investimentos na Europa e 12,5% nos Estados Unidos, conforme informações obtidas por estes autores junto a *Social Investment Forum Foundation* em 2019.

---

<sup>36</sup> <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86287?show=full>

Continua Ashley *et al* (2019) que, na esteira da Europa e Estados Unidos, que iniciaram a criação de fundos com cunho social desde a década de 80, o Brasil lançou em novembro de 2001 pelo Banco hoje de nome - Banco Santander- Brasil, o Fundo Ethical. Esse Fundo se caracteriza como um Fundo de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, hoje denominada B3, que possuem tradicional potencial de valorização económico-financeira, e que tinham também destacado posicionamento ético junto a seus acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo e sociedade.

A seguir, na **Tabela 3** abaixo, podemos observar a rentabilidade anual desse Fundo Ethical, desde 2001 a 2017 em comparação com o índice BOVESPA (IBOVESPA).

Tabela 3: Rentabilidade Anual Fundo Ethical e variação percentual em relação ao IBOVESPA

| <b>ANO</b>  | <b>Fundo / % acima do IBOVESPA</b> | <b>Rendibilidade Anual</b> | <b>Retorno Acumulado</b> |
|-------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>2001</b> | Fundo Ethical                      | 22,55                      | 22,55                    |
|             | % acima do IBOVESPA                | 3,32                       | 3,32                     |
| <b>2002</b> | Fundo Ethical                      | -0,47                      | 21,97                    |
|             | % acima do IBOVESPA                | 16,53                      | 23,01                    |
| <b>2003</b> | Fundo Ethical                      | 62,74                      | 98,49                    |
|             | % acima do IBOVESPA                | -34,60                     | 3,21                     |
| <b>2004</b> | Fundo Ethical                      | 32,74                      | 163,46                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | 14,93                      | 33,41                    |
| <b>2005</b> | Fundo Ethical                      | 21,66                      | 220,52                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | -6,05                      | 26,72                    |
| <b>2006</b> | Fundo Ethical                      | 32,56                      | 324,87                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | -0,38                      | 34,31                    |
| <b>2007</b> | Fundo Ethical                      | 33,23                      | 466,07                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | -10,42                     | 5,03                     |
| <b>2008</b> | Fundo Ethical                      | -39,11                     | 244,69                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | 2,12                       | 14,93                    |
| <b>2009</b> | Fundo Ethical                      | 66,58                      | 474,19                   |
|             | % acima do IBOVESPA                | -16,08                     | -28,15                   |

Continuação Tabela 3: Rendibilidade Anual – Fundo Ethical

| <b>ANO</b>  | <b>Fundo /% acima do IBOVESPA</b> | <b>Rendibilidade Anual</b> | <b>Retorno Acumulado</b> |
|-------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>2010</b> | Fundo Ethical                     | 2,02                       | 485,78                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | 0,97                       | -22,85                   |
| <b>2011</b> | Fundo Ethical                     | -8,02                      | 438,79                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | 10,09                      | 40,38                    |
| <b>2012</b> | Fundo Ethical                     | 18,86                      | 540,39                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | 11,46                      | 105,11                   |
| <b>2013</b> | Fundo Ethical                     | -5,61                      | 504,48                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | 9,89                       | 152,15                   |
| <b>2014</b> | Fundo Ethical                     | -8,21                      | 454,84                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | -5,30                      | 115,67                   |
| <b>2015</b> | Fundo Ethical                     | -15,91                     | 366,59                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | -2,59                      | 85,89                    |
| <b>2016</b> | Fundo Ethical                     | 5,49                       | 392,18                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | -33,45                     | -36,73                   |
| <b>2017</b> | Fundo Ethical                     | 14,65                      | 464,31                   |
|             | % acima do IBOVESPA               | -12,2                      | -106,65                  |

**Fonte:** Adaptado de Mais Retorno–Disponível em <https://maisretorno.com/fundo/santander-fic-fi-ethical-acoas>

A despeito de terem ocorrido momentos de “baixa” em relação ao Índice de todas as ações comercializadas na BOVESPA (IBOVESPA), podemos observar na Tabela 3 que o Fundo Ethical apresentou nestes 17 anos uma evolução constante na sua rendibilidade e um excelente retorno de 464,31 do valor investido, assegurando um bom retorno aos seus investidores que além de terem se preocupado em obter lucros, tiveram preocupação da Responsabilidade Social no bom uso para a sociedade em seus investimentos.



## 9.1 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

De acordo com a BOVESPA (B3)<sup>37</sup> o investimento socialmente responsável é um processo de investimento, segundo a *European Sustainability Forum* (Eurosif), que conecta os interesses do investidor em ter de sua carteira retorno financeiro com seus anseios de que esse investimento seja empregado para o bem da sociedade, do meio ambiente e em empresas que possuam boa governança.

Possibilitando o investimento em ações de empresas que consigam ser classificadas como atuantes dentro de critérios do chamado ESG, a B3 torna-se em um importante vetor de fomento dos valores da sustentabilidade, incentivando o financiamento responsável das empresas e ajudando a criar um círculo virtuoso - já que cada empresa que seja listada nessa categoria, agrega na sua carteira de fornecimento, outras empresas que procurarão também atender esses requisitos.

Nessa linha, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) teve seu lançamento pioneiro na América Latina na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) no ano de 2005, pelo braço financeiro do Banco Mundial - *International Finance Corporation* (IFC), conforme nos aponta Ashley *et al.* (2019), procurando criar um ambiente de negócios propício para o desenvolvimento e fomento da sustentabilidade nas empresas.

Como o próprio nome diz, trata-se de um índice que baliza o mercado de investimentos no Brasil, comparando e ranqueando as empresas que participam na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) que atuem sob a ótica da sustentabilidade, tendo por fundamentos: a eficiência econômica e ambiental, equidade social e a governança corporativa.

Esse *ranking* consegue esclarecer também, a diferenciação entre as empresas, tais como: quem está como *BenchMark*, o status do comprometimento acerca do tema, a transparência, a natureza do produto, além dos resultados econômicos, financeiros, sociais e ambientais das empresas ranqueadas.

A composição do índice e seu cálculo é feito pela própria B3, mas segue uma metodologia, ainda Ashley *et al.* (2019), criada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Em 15.06.2022 o ISE tinha listadas 48 empresas que de acordo com a Figura 5 abaixo, indicando uma tendência de alta no seu valor de mercado ao longo do ano de 2022.

---

<sup>37</sup> [https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/O\\_Valor\\_do\\_ISE\\_-\\_2012.pdf](https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/O_Valor_do_ISE_-_2012.pdf)

Figura 5: Valor de Mercado das Empresas listadas no ISE (2022)

| Mês/Ano | Nº Cias | Valor de mercado em R\$ | Valor de mercado em US\$\$ |
|---------|---------|-------------------------|----------------------------|
| 1/2022  | 46      | 1.850.786.691.222,46    | 343.030.487.308,14         |
| 2/2022  | 46      | 1.791.331.147.252,64    | 348.548.691.919,78         |
| 3/2022  | 46      | 1.929.509.854.438,06    | 406.332.362.051,51         |
| 4/2022  | 46      | 1.716.645.383.750,32    | 364.019.971.956,07         |
| 5/2022  | 48      | 1.850.388.271.448,72    | 391.898.566.470,83         |

Fonte: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm)

A tabela acima nos serve de referência no ano de 2022, para se verificar que mesmo após o período de forte pandemia no Brasil, o número de empresas listadas no ISE subiu e também possuiu viés de recuperação no seus valores de mercado em dólar, em comparação com a Figura 6 do ano de 2021 a seguir.

Figura 6: Valor de Mercado das Empresas listadas no ISE (2021)

| Mês/Ano | Nº Cias | Valor de mercado em R\$ | Valor de mercado em US\$\$ |
|---------|---------|-------------------------|----------------------------|
| 1/2021  | 39      | 2.252.429.596.909,28    | 427.292.483.383,76         |
| 2/2021  | 39      | 2.102.253.608.144,31    | 387.998.524.998,00         |
| 3/2021  | 40      | 2.217.667.229.635,56    | 402.611.965.730,28         |
| 4/2021  | 40      | 2.186.609.127.324,68    | 401.772.954.454,79         |
| 5/2021  | 40      | 2.360.729.693.029,46    | 451.546.392.194,01         |
| 6/2021  | 40      | 2.387.547.101.569,74    | 485.214.628.616,40         |
| 7/2021  | 40      | 2.304.725.305.130,82    | 446.055.721.057,30         |
| 8/2021  | 40      | 2.303.288.129.323,00    | 424.381.495.619,02         |
| 9/2021  | 40      | 2.195.129.075.521,78    | 403.560.884.568,49         |
| 10/2021 | 41      | 2.042.317.706.336,48    | 363.893.825.517,85         |
| 11/2021 | 41      | 2.048.618.941.781,16    | 377.980.948.316,60         |
| 12/2021 | 41      | 2.004.627.569.132,40    | 355.701.611.003,50         |

Fonte: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm)

Os estudos revelados pela B3, persevera Ashley *et al.* (2019), indicam que a atuação das empresas baseada nos preceitos de sustentabilidade contribui para um bom desempenho financeiro propiciando retorno sobre o patrimônio e retorno sobre os ativos, já que uma empresa apenas por estar listada no ISE, já a torna elegível para se destinar 5% do total de ativos dos principais fundos de pensão do Brasil.

Desta forma, contribui também positivamente mais esta verificação nesta pesquisa, já que, como vimos, a atuação de forma socialmente responsável (ESG) das Empresas Brasileiras contribui para a sua rentabilidade, por conta de conquistar mais empatia de seus *stakeholders*, maior gestão sobre os riscos envolvidos na sua atividade, maior possibilidade de sua manutenção no mercado onde atua e por possuir uma maior capacidade de atratividade em investimentos responsáveis e com propósito para uma sociedade mais responsável e cada vez mais afeta às questões socioambientais.

## 10 Conformidade (*Compliance*)

Segundo Epicuro “Os grande navegadores devem sua reputação aos temporais e tempestades.”<sup>38</sup>, assim, nada mais justo o reconhecimento aos líderes empresariais que enfrentam a questão da governança com ética, se a eles remetermos a frase de Epicuro. Voltolini (2021), descreve que confiança tem a ver com lealdade, coesão, convergência, previsibilidade e ordenamento das relações sociais.

Segundo Ashley *et al.* (2019, p. 122):

A governança corporativa é entendida como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia com o objetivo de garantir os direitos de propriedade e a promoção de um ambiente benéfico ao investimento privado, protegendo os *stakeholders* e facilitando o acesso ao capital.

Atuar de acordo com este conjunto de práticas descritas em seus procedimentos e padrões internos às organizações é o que podemos chamar de “Conformidade”, ou o que com simplicidade em qualidade muito se apregoa, “escrever como se faz e fazer como está escrito”. Assim, de acordo com Ashley *et al.*, (2019), para a construção de uma governança sólida, deve-se focar num dos pontos considerados mais frágeis, que é a qualidade dos processos de governança e a governabilidade entre as empresas, sociedade e estado, em diversas culturas e em diferentes momentos e estes a toda hora se atualizam.

Ainda que segundo Ferreira (2012) apud Ashley *et al.* (2019), não se tenha chegado a uma conclusão unânime através de sua pesquisa realizada com 96 empresas do setor industrial brasileiro com ações negociadas na B3 no período de 2007 a 2009, acerca da relação de causa e efeito de uma boa estrutura de governança corporativa com o desempenho - não se esgota, por si só, a necessidade de se aprofundarem estudos neste tema, dada a sua relevância e atualidade.

---

<sup>38</sup> <https://www.pensador.com/frase/NTUzMjg/>

Segundo Paduan (2016), a própria empresa Petrobras, objeto deste estudo, quando publicou no seu balanço contábil de 2014 em 22 de abril de 2015, apontou prejuízos devido a problemas de corrupção, evidenciando haver sim, casos concretos de que uma governança corporativa deve se pautar por práticas de qualidade que visem o seu aprimoramento para a sua própria sobrevivência.

Ashley *et al.* (2019) destacam que a relação de causa e efeito quando relacionamos ética e governança com a sustentabilidade nas empresas, sejam públicas ou privadas, é atualmente, pressuposto básico da atividade empresarial, visto que, para que uma empresa seja avaliada como sustentável, não basta verificar se suas práticas ambientais e sociais são responsáveis, mas também se as realiza de forma ética e de forma economicamente viável (já que ambas formas de atuação é que também garantirão a sua sobrevivência), resumindo também com o questionamento:

Como se pode ser sustentável a longo prazo uma empresa, sem uma governança que permita a atuação de seus colaboradores de uma forma ética ?

Com este posicionamento, a sustentabilidade empresarial atual se relaciona diretamente com a prática ética.

São diversas as conceituações ao longo do tempo acerca da palavra “ÉTICA”, mas uma que entendemos ser bastante apropriada quando a relacionamos à sustentabilidade e à governança corporativa é a definição dada no Dicionário Michaelis<sup>39</sup>:

“Conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade”.

Desta forma, Ashley *et al.* (2019) asseveram que seja qual for o setor empresarial, uma governança se alinhada às pautas de sustentabilidade, deve ser também estruturada em termos de ética, transparência, equidade e prestação de contas. No Brasil, devido a diversos, recentes e sérios problemas de governança ligados à corrupção, é muito alta a percepção de sua ocorrência junto a sociedade brasileira, conforme Tabela 4 – Índice de percepção de corrupção em 2021.

---

<sup>39</sup> <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/etica/>

Tabela 4: Índice da Percepção da Corrupção (IPC)

| País          | Nota no IPC 2021 | Posição |
|---------------|------------------|---------|
| Dinamarca     | 88               | 1       |
| Finlândia     | 88               | 1       |
| Nova Zelândia | 88               | 1       |
| Noruega       | 85               | 4       |
| Singapura     | 85               | 4       |
| Suécia        | 85               | 4       |
| Suíça         | 84               | 7       |
| Holanda       | 82               | 8       |
| Luxemburgo    | 81               | 9       |
| Alemanha      | 80               | 10      |
| Reino Unido   | 78               | 11      |
| Hong Kong     | 76               | 12      |
| Vietnã        | 39               | 87      |
| Argentina     | 38               | 96      |
| Brasil        | 38               | 96      |
| Indonésia     | 38               | 96      |
| Lesoto        | 38               | 96      |
| Sérvia        | 38               | 96      |
| Turquia       | 38               | 96      |
| Gâmbia        | 37               | 102     |
| Cazaquistão   | 37               | 102     |
| Sri Lanka     | 37               | 102     |

Fonte: Adaptado da Transparência Internacional (<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>)

Segundo a Organização Transparência Internacional<sup>40</sup> : O Índice de Percepção da Corrupção é o principal indicador de corrupção do mundo. Produzido pela Transparência Internacional desde 1995, ele avalia 180 países e territórios e os atribui notas em uma escala entre 0 e 100. Quanto maior a nota, maior é a percepção de integridade do país (Grifo nosso).

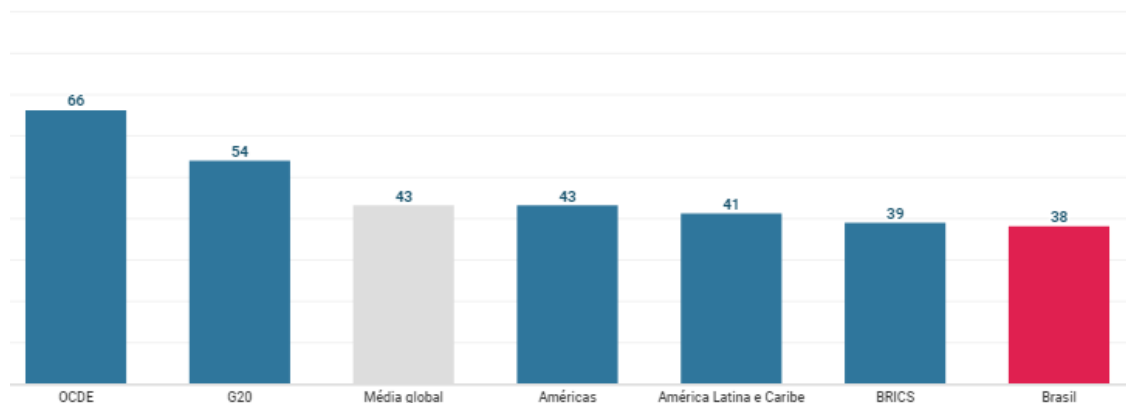
Sendo avaliado pela Transparência Internacional como índice de referência mais utilizado no planeta por tomadores de decisão dos setores público e privado para avaliação de riscos e planejamento de suas ações.

---

<sup>40</sup> <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>

Em 2021, o IPC no seu Relatório, destacou a relação entre corrupção e abuso de direitos humanos. No relatório deste ano, países percebidos como altamente corruptos verificou-se terem maior probabilidade de reduzir seu espaço cívico e democrático e atacar direitos da sua população.

Figura 7: Comparativo Índice da Percepção da Corrupção



Fonte: Adaptado da Transparência Internacional

A percepção da população brasileira coloca o Brasil em 38º lugar, abaixo da média dos BRICS<sup>41</sup> (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), das Américas e do Caribe. Em assim sendo, a questão da Ética e da Conformidade (*Compliance*) adquire contornos de tremenda responsabilidade para as empresas brasileiras sustentáveis ou que se pretendam ser, a atuarem na questão de governança de forma extremamente ética.

Sendo o problema da corrupção no Brasil uma questão quase que endêmica, em 2013 a Lei nº 12.846<sup>42</sup> foi promulgada, sendo desde então considerada um marco no Brasil, ficando conhecida como Lei Anticorrupção, tornando-se também referencial para as empresas públicas e privadas tanto no que se refere à ética, quanto em relação à governança.

Na esteira, foram também aprovadas regulamentações tais como o Decreto nº 8.420 de 2015<sup>43</sup>, reforçando questões que visaram a Responsabilização Administrativa, Multas, Acordos de Leniência, Programas de Integridade - *Compliance* e Cadastros Nacionais

A legislação brasileira desta forma atendeu a compromissos internacionais, tendo criado até mesmo uma jurisprudência nos seus órgãos jurídicos tais como na sua Suprema Corte e Órgãos de Controle, mas há muito ainda a que se avançar como pudemos ver na Tabela 4 e na Figura 7.

<sup>41</sup> <https://www.ipea.gov.br/forumbrics/pt-BR/conheca-os-brics.html>

<sup>42</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)

<sup>43</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2006/2015/decreto/d8420.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.420%2C%20DE%2006,estrangeira%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2006/2015/decreto/d8420.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.420%2C%20DE%2006,estrangeira%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)

Segundo verificado por Ashley *et al.* (2019), a Controladoria Geral da União (CGU) do Brasil por conta dessas regulamentações, passou a considerar que as empresas têm a responsabilidade de implementar o *compliance* ou programas de integridade - instituindo políticas que valorizem os padrões éticos e de integridade (Compliance) nos seus negócios, de forma a repelir de forma preventiva ilícitos e práticas antiéticas ou corruptas.

Em função desses institutos legais, as organizações no Brasil passaram a implantar nos seus organogramas Superintendências e Gerências para a gestão do *Compliance*, inclusive com a nomeação de seus CCO – *Chief's Compliance Officer* e em atuando dessa forma, poderão se beneficiar de redução de penas em caso de descumprimento da Lei nº 12.846.

## 11 Cultura Organizacional (C.O.)

As circunstâncias e momentos recentemente vividos pela sociedade mundial com sérios impactos e mudanças nas empresas, com o anúncio dos cientistas em relação às mudanças climáticas e as consequências do final da guerra fria nos faz lembrar percepções que o ambiente moderno era chamado de **VUCA**<sup>44</sup> - acrônimo para (Volatilidade (Volatility), Incerteza (Uncertainty), Complexibilidade (Complexity) e Ambiguidade (Ambiguity) ou, em português, o acrônimo **VICA** – e desta forma era percebido na década de 90 do século passado. Mais recentemente com a pandemia do Corona Vírus (COVID-19) e da guerra na Ucrânia, o mundo foi denominado **BANI**<sup>45</sup>. O mundo BANI é a expressão abreviada de um mundo em que exista fragilidade (B – *Brittleness*); Ansiedade (A – *Anxiety*); Não linearidade (N – *Nonlinearity*); Incompreensibilidade (I – *Incomprehensibility*).

Outra percepção acerca da atualidade vem através do termo “Modernidade Líquida<sup>46</sup>” lançado por Bauman (2000) em seu livro de mesmo nome (Dada a rápida mudança que a todo momento passamos). As denominações dadas acima nos fazem perceber a importância da Cultura Organizacional nas empresas, para nos servir de lastro, ajudando a sociedade a sair destas mesmas crises, visto que com a saída destas, criam-se empregos e uma melhor distribuição de renda entre a população e um melhor bem-estar social.

Segundo Voltolini (2019), apesar das pressões crescentes que sociedade e as empresas estão passando, a assunção da sustentabilidade pelas empresas somente se dará, se forem assumidas pelos *boards* das empresas, inseridas nas suas metas estratégicas e incorporadas na cultura das organizações.

---

<sup>44</sup> <https://mereo.com/blog/mundo-vuca/>

<sup>45</sup> <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-mundo-bani>

<sup>46</sup> [https://lotuspsicanalise.com.br/biblioteca/Modernidade\\_liquida.pdf](https://lotuspsicanalise.com.br/biblioteca/Modernidade_liquida.pdf)

Para Martinelli apud Ashley *et al.* (2019) as empresas para buscarem soluções sociais a que elas estão submetidas, devem buscar formar uma base com um conjunto de valores explicitado por um Código de ética de modo a compor a sua cultura organizacional, servindo desta forma como referência para todas as empresas. Cultura Organizacional, não há muito tempo era, segundo Torquato (1986) apud Curvello (2012, pp. 26-27):

O amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os *folders*, folhetos, jornais, revistas e cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional.

Nesta visão de Torquato, acerca da Cultura Organizacional, a ênfase era dada à Comunicação como elemento formador de uma cultura interna organizacional.

Uma outra possibilidade acerca da Cultura Organizacional foi elaborada por Fleury (1989) apud Curvello (2012, p. 30), que consolidando Schein (1985), Berger e Luckmann (1967), e Pagès (1987) formatou cultura organizacional:

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

Nessa visão, se incorpora a relação de poder e de subordinação que existem dentro das culturas organizacionais, visto que por se tratar de organização pressupõe existir essa necessária relação.

Numa outra conceituação mais voltada à gestão-, como a que é defendida pelo Guia PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*, (2021, p. 17), elaborado pelo PMI – *Project Management Institute* – Organização sediada nos Estados Unidos da América – Instituto reconhecido mundialmente como referência em Gestão de Projetos, Cultura Organizacional incluem: “...aspectos de uma organização incluem visão, missão, valores, crenças, normas culturais, estilo de liderança, relações de autoridade e hierarquia, estilo organizacional, ética e código de conduta.”

Assim, são vários estudos acerca da Cultura Organizacional, existindo códigos subliminares e subentendidos, como os defendidos pela Swile<sup>47</sup> na definição dada como: “Uma boa forma de descrever a cultura organizacional é como DNA da empresa. A cultura nada mais é do que o conjunto de valores, regras, ritos e normas compartilhados pelas pessoas da empresa. Esses

---

<sup>47</sup> <https://blog.swile.com.br/cultura-climaorganizacional>



elementos servem como norte para guiar o comportamento considerado adequado para viabilizar o sucesso da companhia. Dessa forma, a cultura organizacional pode ser entendida como a identidade da empresa, guiando tanto as ações individuais quanto as coletivas. Esse tipo de abordagem transborda o ambiente interno e se reflete nas ações externas da companhia, como campanhas de marketing, abordagem a clientes, posicionamentos de mercado etc.”

Destacamos porém, acerca da cultura organizacional, que Tabela 1: *Princípios Universais*, Aligleri, e Krugliankas (2009) acrescentam que de nada valerá uma cultura organizacional customizada e atualizada aos modelos da administração contemporânea, se as atividades organizacionais não adquirirem legitimidade com o endosso de seus *stakeholders*.

Assim, uma vez que atuar de forma socialmente responsável implica às empresas terem moldado suas culturas organizacionais com base na ética e depois internalizá-las (Do topo ao chão de fábrica e de dentro para fora), e em agindo dessa forma, temos certeza, servirá como farol a ser seguido por todos os seus *stakeholders*, além de motivo de orgulho para os seus colaboradores e reconhecimento público.

Tendo sido verificados os conceitos que nos foram considerados significativos para esta revisão de literatura em relação ao tema Responsabilidade Social, bem como termos verificado através desta revisão, quanto a:

- Confirmação da existência na Bolsa de Valores de São Paulo de índice (ISE-Índice de Sustentabilidade Empresarial) utilizado como balizador pelos investidores, gestores e funcionários das empresas listadas, como empresas com práticas sustentáveis.
- Apesar de não se ter unanimidade, verificou-se na revisão de literatura realizada de que há predominante convencimento de que a atuação das empresas socialmente responsáveis contribuem positivamente para as suas rendibilidades.

Assim, à despeito de termos conseguido importantes achados na Literatura que nos ajudaram a construir a resposta a algumas de nossas hipóteses de apoio, falta-nos ainda tentar responder à questão fulcral desta pesquisa:

A Responsabilidade Social é fator de sucesso para a empresa Petrobras S.A. ?

Para tanto, nos lançamos em continuação a estudá-la em forma de estudo de caso na busca da composição de nossas conclusões.

## **Capítulo II – Estudo de Caso: Petrobras S.A.**

### **1 Apresentação da Empresa**

A história da fundação da empresa Petrobras S.A., segundo Janúncio (2003)<sup>48</sup>, remonta na verdade aos idos de 1931, quando o escritor brasileiro Monteiro Lobato retorna ao Brasil após ter sido adido comercial nos Estados Unidos da América.

De acordo com Janúncio (2003), logo após o retorno de Monteiro Lobato ao Brasil, este percorreu o país (à época completamente dependente de petróleo e seus derivados de países estrangeiros), tentando obter fundos para a exploração. Nessa mesma época, o engenheiro e geólogo Manoel Ignácio Bastos acabou descobrindo petróleo no nordeste brasileiro em uma cidade no estado da Bahia, que coincidentemente tinha o mesmo nome do escritor – mas sem nenhuma relação com o mesmo, não obtendo também sucesso na angariação de fundos para a exploração.

---

<sup>48</sup> <https://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/petrobras50anos/fj0310200303.shtml>

Ainda Janúncio (2003), descrevendo o histórico abaixo que: Em 1936, em face dos obstáculos à exploração criados pelo governo do então presidente Getúlio Vargas, Monteiro Lobato escreveu o livro "O Escândalo do Petróleo", que chegou a vender 20 mil exemplares. No livro, fazia diversos ataques ao governo. Logo em 1937 o livro "O Escândalo do Petróleo" foi censurado por Getúlio Vargas, e nesse mesmo ano Monteiro Lobato lançou o livro "O Poço do Visconde". Na obra de carácter tido como na linha "infantil", cita que "ninguém acreditava na existência do petróleo nesta enorme área de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, toda ela circundada pelos poços de petróleo das repúblicas vizinhas". Monteiro Lobato acabou sendo preso em 1941.

Em 1938, o governo decidiu explorar o poço na cidade de Lobato (de nome sem relação com o nome do autor) e técnicos constataram a existência de petróleo. Desta feita, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo, (CNP) e as jazidas minerais passam a ser consideradas de propriedade do estado.

Em 1941 descobriu-se o primeiro poço de exploração comercial, na cidade de Candeias, no chamado Recôncavo Baiano no estado da Bahia. A partir do ano de 1939 até 1953, foram perfurados 52 poços de petróleo no Brasil, descobrindo-se dentre estes, vários campos com capacidade de produzir para a exploração. Porém, até o início da década de 1950, o Brasil ainda importava 93% dos derivados que consumia. Já em 1946 teve início um enorme debate em relação à política do petróleo no Brasil, entre os que entendiam ser possível a entrada de empresas estrangeiras para a exploração de petróleo e os nacionalistas. Nessa época tem início a campanha "O petróleo é nosso", apoiada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo.

Em 3 de outubro de 1953, foi criada a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), criada pela lei nº 2.004, que instituiu o monopólio estatal da exploração e do refino. Esse monopólio chegou ao fim depois de 44 anos. Em 16 de outubro de 1997, com aprovação da lei 9.478, foi criada a ANP (Agência Nacional do Petróleo), órgão regulamentador da indústria do petróleo no Brasil, abrindo caminho para a participação do setor privado na pesquisa, exploração, refino, exportação e importação. As referências ao descobrimento e exploração de petróleo no Brasil, de acordo com Morais J. M. (2015) são estabelecidas nos marcos relacionados na tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Linha do Tempo - Descobrimto e Exploração de petróleo no Brasil

|             |   |
|-------------|---|
| <b>1864</b> | - Primeiro registro oficial do <b>Governo Imperial de Portugal</b> concedendo licença a um empreendedor inglês de nome Thomas Sargent para a exploração de petróleo no Brasil no estado da Bahia para fabricação de óleo para iluminação, porém, sem sucesso na exploração. |
| <b>1919</b> | - Início das explorações de petróleo pelo governo brasileiro em diversos estados do país.   |
| <b>1939</b> | - Descoberta de petróleo no Brasil na localidade de Lobato, próximo a cidade de Salvador no estado da Bahia.  |
| <b>1953</b> | - Fundação da Petrobras como empresa de economia mista com controle pelo governo brasileiro.  |

Continuação - Tabela 5: Linha do Tempo - Descobrimto e Exploração de petróleo no Brasil

|             |   |
|-------------|---|
| <b>1963</b> | -Descoberta do campo terrestre de Carmópolis no estado de Sergipe, o maior campo terrestre de exploração terrestre no Brasil                      |
| <b>1966</b> | - A Petrobras decide iniciar explorações de petróleo no mar.  |
| <b>1968</b> | -Primeira descoberta de petróleo da Petrobras no mar no campo de Guaricema no litoral do estado de Sergipe num poço de profundidade de 28 metros. |
| <b>1974</b> | Primeira descoberta de petróleo na bacia de Campos a uma profundidade de 124 metros.  |
| <b>1994</b> | A Petrobras alcança recorde mundial de exploração de petróleo em águas profundas, a uma de 1.000 metros de profundidade.                          |
| <b>2014</b> | Em junho, a produção de petróleo nas bacias de pré-sal da cidade de Campos / Santos alcança 500 mil barris de petróleo / dia.                     |
| <b>2022</b> | Em abril, a produção de petróleo alcança 2,2 milhões de barris de petróleo / dia <sup>49</sup>  |

Fonte: Adaptado de Moraes (2015)

O protagonismo nessa linha do tempo na exploração e produção de óleo e gás no Brasil como pode-se perceber, pertence a empresa Petrobras S.A., dado o seu carácter monopolista no mercado até 1997, com a criação neste ano, da Agência Nacional do Petróleo (ANP).

A Petrobras S.A. foi fundada em 1953, e segundo o seu Relatório de Gestão de 2021 (Petrobras S.A. (b), 2022), é desde então, uma empresa de sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia, é controlada pela União Federal, a qual detinha em 31 de dezembro de 2021, diretamente 50,26% de suas ações ordinárias e 28,67% do nosso capital social total.

A União Federal detinha, ainda, participação indireta de 0,24% das suas ações ordinárias; 18,48% das suas ações preferenciais; e 8,08% do seu capital social total, por meio dos seguintes acionistas: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e BNDES Participações S.A. (BNDESPAR,).

A Petrobras tem sua sede e a maior parte de suas unidades administrativas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, no Estado de mesmo nome - Brasil, possui, para citarmos apenas as suas grandes unidades industriais, 16 Terminais de petróleo e derivados e 9 Refinarias. Atua na venda de derivados de petróleo através de uma mistura de estratégias envolvendo a produção de derivados de suas refinarias e a importação de derivados, na busca de maximização de sua margem de lucros e tem seus principais produtos comercializados no Brasil e no mundo, tais como: petróleo, diesel, gasolina, gás natural, querosene de aviação, GLP, nafta e óleo combustível (Petrobras S.A. (b), 2022).

<sup>49</sup> <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/04/27/petrobras-produz-22-milhoes-de-barris-dia-de-petroleo-no-1o-trimestre-alta-de-16percent.shtml>

Possuía ao fim do ano de 2021 - 38.703 colaboradores próprios na Petrobras Controladora, sendo 32.167 homens (83%) e 6.536 mulheres (17%) e em sua maior parte dos seus empregados atuando nas áreas de Exploração e Produção (35%) e Refino (23%), e predominantemente na região sudeste (84%) e nordeste (10%) do Brasil (Petrobras S.A. (b), 2022).

Outrossim, verifica-se na figura 8 a seguir, que na Visão Petrobras, segundo seu Relatório da Administração 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022), a empresa se declara compromissada na geração de valor aos acionistas e à sociedade, e com foco na sustentabilidade, segurança operacional e de seus funcionários, bem como de ter como valores o respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Figura 8: Visão, Propósito e Valores da Petrobras



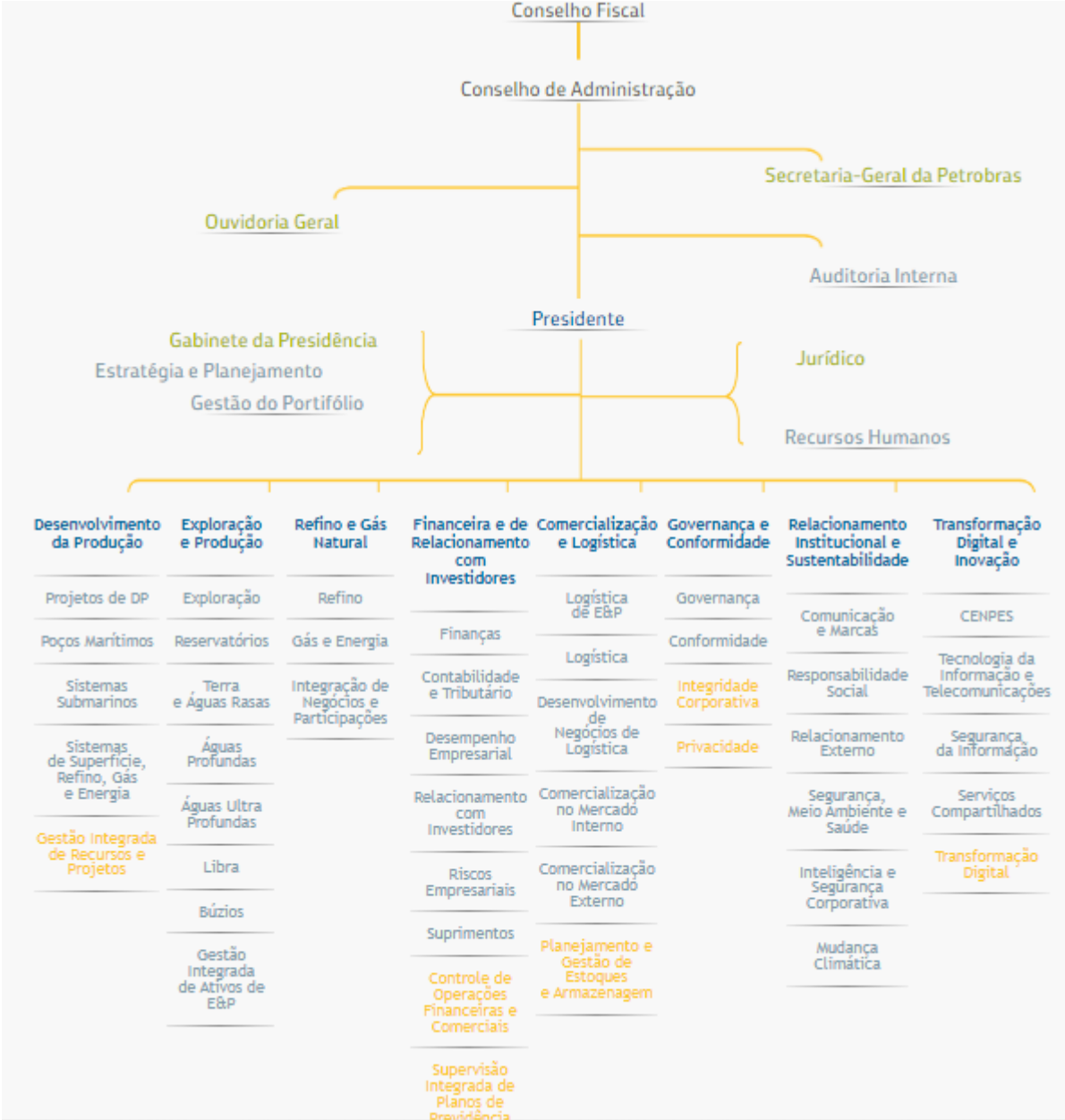
Fonte: Relatório da Administração da Petrobras 2021 / (Petrobras S.A. (a), 2021)

Ao nos depararmos com seu mais recente organograma, verificamos haver a preocupação de possuir uma estrutura de governança aperfeiçoada em face da reestruturações de governança ocorridas em função de escândalos relativamente recentes envolvendo a empresa.

Por exemplo, podemos verificar a seguir na figura 9 – Organograma, a existência de uma Ouvidoria Geral e uma de Auditoria interna ligadas - sem estarem subordinadas ao Conselho de Administração. Observamos também a existência de uma Diretoria de Governança e Conformidade e uma outra Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade com Gerências Executivas de Responsabilidade Social, Relacionamento Externo, Segurança-Meio Ambiente e Saúde, Mudanças Climáticas e de Inteligência e Segurança Corporativa.



Outra característica que nos chama a atenção no organograma é o de haver duas outras diretorias designadas para o “Relacionamento com os Investidores” e a de “Transformação Digital e de Inovação”, sinalizando subliminarmente neste organograma, atenção com a agenda ESG.

Figura 9: Organograma



Fonte: Sítio da Petrobras (<https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/organograma/>)

Figura 10: Perfil dos colaboradores próprios Petrobras e suas subsidiárias

|  | 2021          | 2020          | 2019          |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>Empregados</b>  | <b>45.532</b> | <b>49.050</b> | <b>57.983</b> |
|  <b>Feminino</b>  | <b>7.692</b>  | <b>8.161</b>  | <b>9.331</b>  |
| Petrobras  | 6.536         | 6.904         | 7.583         |
| Subsidiárias Brasil  | 954           | 986           | 1.450         |
| Subsidiárias Exterior  | 202           | 271           | 298           |
|  <b>Masculino</b> | <b>37.840</b> | <b>40.889</b> | <b>48.652</b> |
| Petrobras  | 32.167        | 34.581        | 38.833        |
| Subsidiárias Brasil  | 5.254         | 5.803         | 9.241         |
| Subsidiárias Exterior  | 419           | 505           | 578           |

Fonte: Relatório da Administração 2021 – (Petrobras, (a), 2022)

De acordo com (Petrobras S.A. (a), 2021), o ano de 2021 encerrou com 45.532 empregados, uma redução de 7,2% em relação ao ano de 2020, sendo 7.692 mulheres (17%) e 37.840 homens (83%). e de acordo com o Relatório de Gestão 2021 (Petrobras (b), 2021), 8% dos colaboradores próprios possuem Acordos Individuais de Trabalho, sendo os outros 92%, colaboradores abrangidos pelo Acordo Coletivo de Trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>50</sup>.

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão 2021 (Petrobras (b), 2021), o perfil étnico-racial predominante é branco (55,32%) e pardo (24,00%) e a faixa etária predominante é entre 40 e 44 anos (24%) e entre 35 e 39 anos (23%).

Como podemos verificar os dados constantes na figura 11 quanto a distribuição de gênero e depois quanto ao perfil étnico racial da sua força de colaboradores, há grandes desafios a serem vencidos nestes quesitos. Esclarece também o Relatório de Gestão 2021 (Petrobras (b), 2021) de que assumem cargos de função gratificada (gerencial, supervisão e especialista) 7.331 de seus colaboradores próprios (19%) e os demais 31.372, estão distribuídos em cargos de nível superior e nível médio, totalizando 46% e 54% respectivamente.

<sup>50</sup> [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf)

Figura 11: Distribuição Geográfica dos Colaboradores Petrobras e Subsidiárias

|   | 2021          | 2020          | 2019          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Distribuição Geográfica - Petrobras</b>                  | <b>38.703</b> | <b>41.485</b> | <b>46.416</b> |
| Sudeste   | 32.572        | 34.047        | 36.077        |
| Nordeste  | 3.840         | 4.910         | 7.400         |
| Sul   | 1.514         | 1.627         | 1.853         |
| Norte   | 642           | 764           | 929           |
| Centro-oeste  | 135           | 137           | 157           |
| <b>Distribuição Geográfica – Subsidiárias no Brasil</b>     | <b>6.208</b>  | <b>6.789</b>  | <b>10.691</b> |
| Sudeste   | 4.901         | 5.216         | 5.697         |
| Nordeste  | 744           | 856           | 2.328         |
| Sul   | 302           | 322           | 1.616         |
| Norte   | 188           | 318           | 758           |
| Centro-oeste  | 73            | 77            | 292           |
| <b>Subsidiárias no Exterior</b>                             | <b>621</b>    | <b>776</b>    | <b>876</b>    |
| <b>Total de empregados da Petrobras e suas subsidiárias</b> | <b>45.532</b> | <b>49.050</b> | <b>57.983</b> |

Fonte: Relatório da Administração 2021 – (Petrobras S.A. (a), 2021)

Justifica-se a grande concentração de colaboradores na região sudeste conforme podemos observar na Figura 11, em função da localização da sua sede estar localizada nessa região e em função da proximidade da região sudeste aos grandes centros urbanos e consumidores do país além de sua proximidade dos pontos de exploração de petróleo, refinarias e seus maiores terminais petróleo e derivados.



Figura 12: Indicadores do Corpo de Colaboradores

|  | 2021   | 2020   | 2019    |
|--|--------|--------|---------|
| Número de empregados(as) ao final do período   | 45.532 | 49.050 | 57.983  |
| Número de admissões durante o período  | 248    | 206    | 946     |
| Número de empregados(as) de empresas prestadoras de serviços <sup>1</sup>  | 99.126 | 92.766 | 103.133 |
| Número de estagiários(as)  | 161    | 149    | 530     |
| Número de empregados(as) acima de 45 anos  | 16.787 | 18.437 | 24.842  |
| Número de mulheres que trabalham na empresa <sup>2</sup>   | 7.692  | 8.161  | 9.331   |
| Percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres <sup>2</sup>  | 19,3%  | 19,1%  | 18,4%   |
| Número de negros(as) que trabalham na empresa <sup>3</sup>   | 13.914 | 14.799 | 16.763  |
| Percentual de cargos de chefia ocupados por negros(as) <sup>3</sup>  | 21,3%  | 20,0%  | 19,3%   |
| Número de empregados com deficiência <sup>4</sup>  | 404    | 278    | 337     |
| Razão Entre a Remuneração de Mulheres e Homens <sup>5</sup>  | 0,96   | 0,95   | 0,92    |
| Número médio de horas de treinamento por ano por empregado <sup>4</sup>  | 63,34  | 48,88  | 54,96   |
| Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira <sup>6</sup> | 99,6%  | 99,98% | -       |
| Treinamento em Políticas de Combate a Corrupção <sup>7</sup>   | 9      | 14     | 10      |

Fonte : Relatório da Administração 2021 – (Petrobras S.A. (a), 2021)

Na figura 12 observa-se ao longo dos últimos três anos uma política de redução de colaboradores próprios, mas não na mesma quantidade, verifica-se pequenas - mas constantes admissões. Observa-se também, uma diminuição do número de funcionários acima dos 45 anos por conta dos programas de demissão voluntária implementados para os funcionários aposentados na previdência social - conforme Relatório da Administração 2021 – (Petrobras S.A. (a), 2021), mas que continuavam trabalhando na Companhia.

Outrossim, na figura 12 também pode-se depreender diversos indicadores voltados para a Responsabilidade Social, no que se refere a gestão da equidade de gêneros, inclusão de mulheres e negros em cargos de chefia, buscando-se a inclusão e a diversidade, dentro da linha preconizada por Deming (1950) apud Lucinda (2010, p.62): “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”.

## 2 Acidentes Ambientais / Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) na Petrobras

A fim de se contextualizar o protagonismo assumido pela Petrobras no que se refere a Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) no Brasil, convém lembrar o histórico de seus acidentes que motivaram uma ação de resposta à sociedade brasileira levando a Petrobras, após esses acidentes, a assumir uma liderança e a se tornar um exemplo a ser seguido pelas empresas por ela contratadas, em função dos programas lançados a fim de se diminuir os índices de acidentes ambientais e de segurança dos processos e de trabalho.

Tendo em vista o suporte jurídico criado com a edição da Lei da Política Nacional de Meio Ambiente (Lei 6.938/81), no seu artigo 14º - 1º parágrafo, onde está disposto que “o poluidor é obrigado, independentemente da existência de culpa, indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros, afetados por sua atividade” (Câmara dos Deputados, 1981); e a Lei 9.605/98 dos crimes ambientais, que introduziu no seu capítulo I, no seu artigo 2º a possibilidade de incidir penalidade caso seja provada a culpabilidade ao “diretor, administrador, membro de conselho e órgão técnico, auditor, gerente, preposto ou mandatário de pessoa jurídica que, sabendo da conduta criminosa de outrem prevista na lei, deixar de impedir sua prática, quando podia agir para evitá-la” (Presidência da República, 1998).

Com o ambiente jurídico criado com a edição dessas duas leis retro citadas, se possibilitou responsabilizar pessoas físicas e/ou jurídicas que por ação, inação, omissão ou negligência causassem acidentes ambientais. Desta forma, os acidentes ambientais envolvendo a Petrobras catalisaram seus esforços no sentido de se investir pesadamente na prevenção. No fim do século XX e início do século XXI, ocorreram diversos acidentes, conforme pode-se verificar a relação constante na figura 13.

Figura 13: Acidentes Ambientais envolvendo a Petrobras

|           |  |
|-----------|--|
| Jan, 2000 | Acidente provocado por uma falha no duto PE II da Refinaria Duque de Caxias, da Petrobras, r baía de Guanabara (RJ). Vazamento de 1,3 mil toneladas de óleo.   |
| Jul. 2000 | Cerca de 4 milhões de litros de óleo cru vazam do oleoduto OSPAR na Refinaria Presidente Getúlio Vargas, em Araucária (PR), causando o maior acidente ambiental envolvendo a Petrobras até aquela época. |
| Fev. 2001 | Oleoduto OLAPA de 93 km se rompe e vazam cerca de 50 mil litros de óleo diesel na serra do Mar, no Paraná, atingindo quatro rios.  |
| Mai. 2001 | O oleoduto OPASA que interliga Paulínia a São Paulo, apresentou um vazamento de 200m <sup>3</sup> c de RAT – Resíduos Atmosféricos (Corrosão Externa).   |
| Jun. 2001 | O duto OBATI que liga Barueri a Utinga, foi atingido por uma estaca (obra de terceiros) em Osasco SP, provocando o vazamento de 100 toneladas de GLP.  |

Fonte: Adaptado de Terzian (2006)

Estes acidentes, segundo Terzian (2006) motivaram uma resposta da empresa criando grandes programas de prevenção e de manutenção de suas instalações, tais como o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional – PEGASO, em março de 2000, abrangendo cerca de 3.000 projetos, dentre eles os de inspeção e recuperação de dutos. Além do PEGASO, a Petrobras lançou o Programa Prioritário de Integridade de Dutos - PID abrangendo mais 180 projetos, que objetivava melhorar as condições de segurança operacional dos dutos prioritários e o desenvolvimento de um Documento denominado "Padrão para a Gestão de Integridade Estrutural dos Dutos da Petrobras" - "Padrão". Este documento "Padrão" condensava em um único documento as melhores práticas de gestão da integridade estrutural da malha dutoviária, e expressava um patamar de controle e gerência dos modos de falha tido como ideal.

De acordo com Terzian (2006), tendo alcançado o status de "ideal", este documento foi incluído como meta corporativa da Petrobras. Após a conclusão do documento "Padrão" e do PID, a empresa subsidiária da Petrobras, a Transpetro - empresa criada para ser a responsável pelo transporte por meio de dutos dos insumos e produtos da Petrobras, reconheceu a necessidade de elevação dos patamares de Gestão da Integridade da malha de dutos a um nível de excelência e visando atender também a meta corporativa da Petrobras, lançou o Programa para Adequação dos Dutos da Transpetro ao Padrão para Gerenciamento da Integridade Estrutural dos Dutos da Petrobras - PAPID, englobando 96 projetos envolvendo a monitoração em cerca de 20.000 de suas atividades.

Ao lado da adoção de todos estes programas, este autor da pesquisa, testemunhou à época, a contratação da empresa DuPont, - referência em segurança no trabalho e de segurança de processos no Brasil e no mundo, implantando a chamada Auditoria Comportamental (AUDICOMP) para todos os níveis de colaboradores da Petrobras. Na esteira, a Petrobras instituiu na Gerência Executiva, à época, denominada "Engenharia" da Petrobras, o Programa denominado "Cuidado Máximo". Este Programa criou e incluiu em todos os contratos de Construção e Montagem da Engenharia da Petrobras, robustos anexos contratuais de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS). Desde então, a partir de todas estas iniciativas, a empresa consolidou sua gestão em SMS, incluindo em suas métricas de topo a Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), Intensidade de Gases de Efeito Estufa (IGEE) e Volume Vazado de Óleo e Derivados (Vazo) para melhor gerir estas variáveis críticas.

## **2.1 – Gestão de Desempenho em SMS**

De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade - Petrobras S.A. (c), (2022), e a exemplo de anos anteriores, no ano de 2021 os *scorecards* das unidades organizacionais foram considerados como insumos para a avaliação da Diretoria Executiva (presidente e diretores), gerentes executivos e demais membros da nossa estrutura geral, que se refletem no cálculo da remuneração variável. Esses *scorecards* incluem os seguintes itens de SMS:

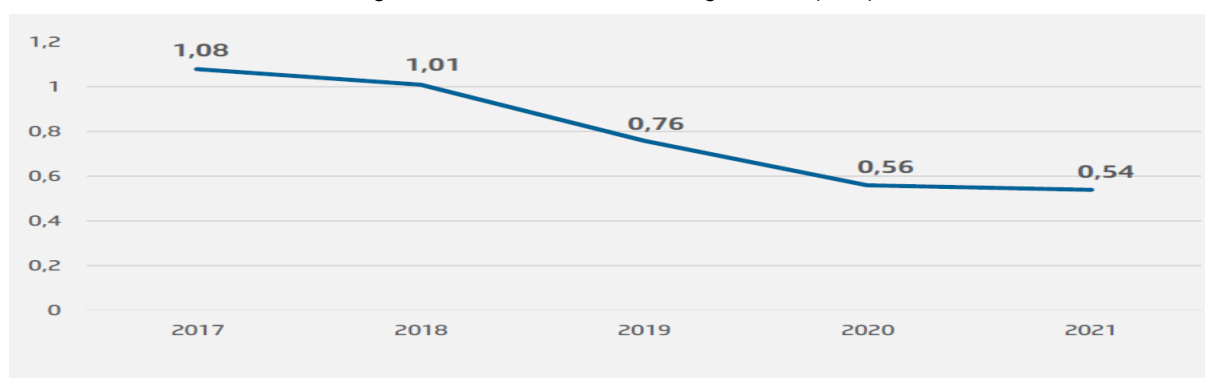
(i) IGEE (monitora o desempenho em relação à emissão direta de gases de efeito estufa na atmosfera) e VAZO (calcula o volume total de óleo vazado em ocorrências com volume acima de um barril e que atingiram corpos d'água ou solo não impermeável);

(ii) as pontuações de métricas específicas de cada *scorecard* executivo (representadas por indicadores específicos abordam fatores econômicos, ambientais e sociais).

Conforme Petrobras S.A. (c), (2022), a análise de desempenho individual dos colaboradores próprios ocorre por meio do processo de Gerenciamento de Desempenho (GD), que avalia competências e metas. As competências foram construídas com base no Plano Estratégico da Petrobras, onde se explicitam os comportamentos esperados de seus empregados, para atingir resultados superiores em diferentes situações e cenários, visando à geração de valor para a companhia. O modelo atual contempla a noção de complexidade, com diferentes níveis de descritivos em acordo com a função exercida. Para as posições da alta administração, é aplicada uma avaliação multidimensional, incorporando a visão de pares e de superiores, bem como a autoavaliação. As metas são baseadas em métricas objetivas, derivadas do *scorecard* da alta administração. A partir dessas métricas, estabelecidas por meio dos *scorecards* das unidades, se busca assegurar que as metas individuais e as compartilhadas sejam desdobradas dos titulares para as equipes, contribuindo para o atingimento das métricas de topo. Esse processo é realizado em um ciclo de quatro etapas: planejamento; acompanhamento e feedback; revisão das metas; e avaliação.

## 2.2 – Taxa de Acidentes Registráveis (TAR) / Prog. de Avaliação de Gestão de SMS (PAG/SMS)

Figura 14: Taxa de Acidentes Registráveis (TAR)



Fonte: Relatório de Sustentabilidade - (Petrobras S.A. (c), 2022)

Conforme seu Relatório de Sustentabilidade - Petrobras S.A. (c), (2022), o limite de alerta do indicador taxa de acidentes registráveis por milhão de homens-hora trabalhadas (TAR), foi definido para 2022 que permanecesse abaixo de 0,7.

Como estratégia para se conseguir resultados em relação ao TAR abaixo do limite de alerta, a companhia informa em seu Relatório de Sustentabilidade que periodicamente realiza a sua autoavaliação do sistema de gestão de SMS utilizando-se do seu Programa de Avaliação da Gestão de SMS (PAG-SMS), criado por ela. Esse processo – vide figura 15, é baseado na verificação do atendimento aos padrões internos da Petrobras - derivados de suas 15 Diretrizes Corporativas de SMS e de requisitos legais.

O PAG-SMS tem o objetivo de reduzir os riscos de acidentes e incidentes e seus impactos nos processos industriais, nas pessoas e no meio ambiente, promovendo o aprendizado e a melhoria contínua do desempenho em SMS.

Nesse contexto, a Petrobras estipulou realizar suas operações dentro dos melhores padrões de segurança mundial. Em 2021, obteve uma TAR de 0,54, seu melhor resultado histórico, 4% abaixo do realizado em 2020, quando se tinha alcançado uma TAR de 0,56, abaixo do *benchmark* do *peer group*. O desempenho foi 23% inferior à meta para o ano (>0,7).

Ainda de acordo com seu Relatório de Sustentabilidade - Petrobras S.A. (c), (2022), o resultado atingido foi atribuído aos seus programas de reforço da gestão de segurança, do programa “Compromisso com a Vida” e aventado por ela que também tenha sido em consequência da implantação de diversas iniciativas promovidas para fomentar sua cultura de segurança.

De acordo com as informações fornecidas Petrobras S.A. (c), (2022), as anomalias identificadas durante as avaliações do PAG-SMS, são categorizadas em críticas, graves, moderadas e leves, e são tratadas por meio de planos de ação elaborados pelas unidades de operações em conjunto com a área corporativa de SMS.

Nesses planos, são definidos os responsáveis, os recursos e os prazos para a implementação de ações de prevenção e correção, levando em conta o grau de criticidade das anomalias.

Figura 15: Programa de Avaliação da Gestão em SMS (PAG-SMS)



Fonte: Relatório de Sustentabilidade - (Petrobras S.A. (c), 2022)

Os resultados do PAG-SMS são acompanhados em reuniões de análise crítica com a alta administração.

Em 2021, foram realizadas 117 auditorias do PAG-SMS, sendo a ampla maioria (104) nas áreas de Exploração e Produção (E&P) e Refino e Gás Natural (RGN).

Porém, a despeito dos esforços da empresa em gerir seus processos de SMS, infelizmente, em 2021 - consta em seu Relatório de Sustentabilidade (Petrobras S.A. (c), 2022) a ocorrência de três acidentes fatais, envolvendo colaboradores de empresas contratadas.

Sendo uma fatalidade em atividade de inspeção de tanque com acesso por corda; a segunda, durante lançamento de bote na água, para treinamento de recolhimento de óleo e a terceira, durante processo de manutenção em sistema de ar comprimido. Em todos os três casos, as empresas contratadas envolvidas assumiram a gestão de todo o processo de custeio de funeral e apoio à família (financeiro e psicológico), tendo a Petrobras monitorado estes apoios.

### 3 Conformidade (Compliance<sup>51</sup>) na Petrobras

De acordo com Assi e Hanoff (2018), *compliance* é um termo da língua inglesa que deriva do verbo *to comply*: que significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado ou o dever das empresas de promover uma cultura que estimule nos colaboradores a ética e o objetivo social, conforme as leis aplicáveis.

Para a Petrobras, as palavras *compliance*, integridade e ética, atualmente assumem diferença em níveis considerados estratégicos, em função de recentemente ter visto seu nome envolvido numa operação denominada “Lava-Jato”, que se tornou um divisor de águas para a empresa.

Segundo o Ministério Público Federal do Brasil<sup>52</sup> a “Lava-Jato”, foi uma das maiores iniciativas de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história recente do Brasil e teve início em março de 2014. Na época, quatro organizações criminosas que teriam a participação de agentes públicos, empresários e “doleiros” (Relativo a moeda Dólar) que passaram a ser investigadas perante a Justiça Federal. A operação apontou irregularidades na Petrobras, maior estatal do país, e em outros contratos vultosos, como o da construção da usina nuclear Angra 3.

Assim, conforme Petrobras (d),(2022)<sup>53</sup>, para se contrapor a esses escândalos, a empresa promoveu reação de resposta à sociedade brasileira e seus acionistas, implementando um robusto modelo de gestão e governança de forma a garantir a conformidade dos processos e aprimorar os mecanismos de prevenção, detecção e correção, que impeçam a ocorrência de desvios éticos. Persegue atualmente a meta de se tornar referência em integridade e ética, para tanto, reviu sua estrutura organizacional e o processo decisório da companhia, fundiu áreas, centralizou atividades, aprovou novos critérios de integridade para seleção de seus executivos, aumentou a responsabilização dos gestores por resultados e decisões e a eliminação de alçadas individuais.

Reforçando a implantação das ações de aprimoramento de seu ambiente de *compliance*, criou em 2014, de acordo com Petrobras (d),(2022), a Diretoria de Governança e Conformidade. Esta Diretoria de Governança e Conformidade teria por atribuições orientar e promover a aplicação das normas, diretrizes e procedimentos de governança e conformidade; coordenar a gestão de conformidade e dos controles internos, incluindo os aspectos de fraude e corrupção; acompanhar os desdobramentos relativos ao canal de denúncias da companhia e assegurar o reporte das violações identificadas e seus resultados à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração.

---

<sup>51</sup> Conformidade

<sup>52</sup> <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>

<sup>53</sup> <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>

Entre as ações desenvolvidas pela Diretoria de Governança e Conformidade descrito em Petrobras (d),(2022), está o desenvolvimento e implantação do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção – (PPPC), programa esse, essencialmente de *compliance*, contemplando uma série de medidas integradas, a fim de prevenir, detetar e corrigir a ocorrência de desvios éticos, incluindo fraude, corrupção e lavagem de dinheiro. O programa tem seus diversos públicos de interesse, incluindo: A alta administração, força de trabalho, clientes, fornecedores, investidores, parceiros, entidades patrocinadas, poder público e todos àqueles que se relacionam e/ou representam os interesses da Petrobras em suas relações de negócios e é composto por três pilares, que visam reforçar continuamente a ética, a integridade e a transparência em todos os seus negócios.

A empresa salienta porém, em seu Petrobras (d),(2022), que o programa deve ser lido e compreendido concomitantemente com o Código de Conduta Ética, a Política de Compliance e demais normas e procedimentos internos e reforça que a observância destes documentos contribuem para o compromisso de todos para o fortalecimento do ambiente de *compliance* da companhia, em especial com a prevenção e o combate à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro, com tolerância zero à qualquer tipo de desvio de conduta.

Conforme Petrobras (d),(2022), relaciona-se abaixo os principais documentos elaborados pela Petrobras para balizar o relacionamento da Petrobras com seus públicos de interesse:

- Código de Conduta Ética;
- Guia de Conduta Ética para Fornecedores;
- Código de Conduta Concorrencial;
- Código de Boas Práticas;
- Política de Compliance.

Entre as questões abordadas nas suas normas internas, encontram-se temas tais como: Conflitos de Interesse, Nepotismo, Recebimento de brindes, Prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo e o Regime disciplinar.

## **4 Responsabilidade Social e Sustentabilidade na Petrobras**

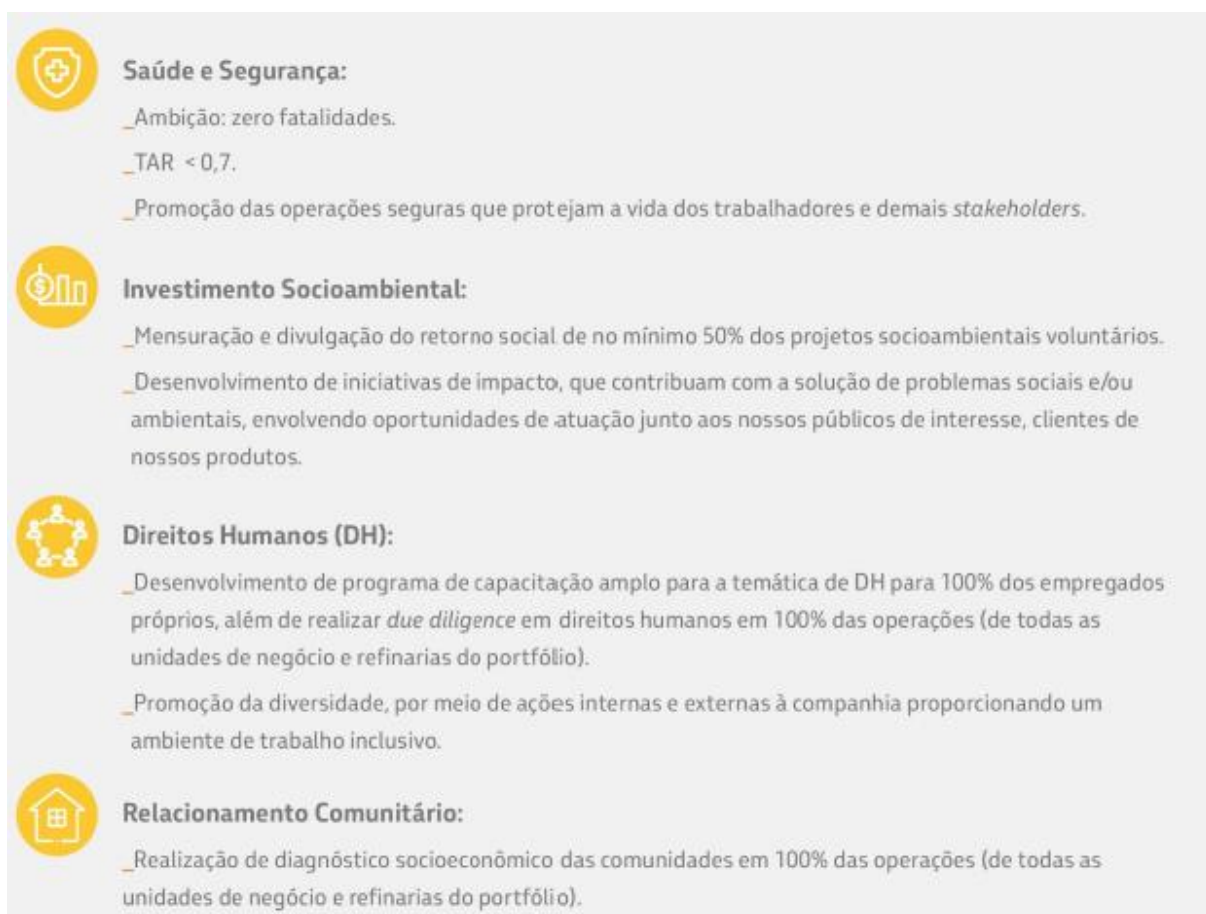
A Petrobras, segundo seu Relatório de Sustentabilidade 2021 – (Petrobras S.A.(c) 2022), previu a promoção da Responsabilidade Social em seu Planejamento Estratégico 2022-2026.

Entre as ações de Responsabilidade Social está a assunção com a saúde a segurança de seus colaboradores, explicitando sua ambição de zero fatalidade e de manter como métrica de topo o limite de alerta da TAR (Taxa de Acidentes Registráveis: Nº de acidentes / milhão de homens -hora) abaixo de 0,7.



Neste Relatório - vide figura 16 - Compromissos de Responsabilidade Social – Petrobras, assumem-se outros compromissos com a Responsabilidade Social, abrangendo projetos socioambientais, direitos humanos e o relacionamento comunitário, com presença atuante como agente de transformação socioambiental, ampliando o engajamento com parceiros e fornecedores nas questões de direitos humanos e no Programa Petrobras Socioambiental - que corresponde ao seu programa de investimento socioambiental voluntário. Compromete-se também, a ampliar a comunicação junto à sociedade quanto aos impactos sociais de suas operações, propondo soluções para mitigar os possíveis impactos gerados.

Figura 16: Compromissos de Responsabilidade Social – Petrobras



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2021 – (Petrobras S.A.(c) 2022)

Dos compromissos de Responsabilidade Social retro elencados, salta aos olhos itens da pauta importantes à agenda de Responsabilidade Social, tais como o que trata da igualdade de oportunidades constante das diretrizes de Direitos Humanos, onde se assume o compromisso de: promoção da diversidade, do respeito à semântica e à igualdade de oportunidades no acesso, remuneração e ascensão no emprego (Petrobras S.A. (b), 2022). Outrossim, isso também é salientado no seu Relatório de Gestão 2021, quando cita que no Guia de Conduta Ética também se prevê: “... Garantir um ambiente de trabalho que respeite, acolha e promova a diversidade de cultura, cor, etnia, religião, idade, gênero, orientação sexual ou aparência física, garantindo a igualdade de oportunidades e a valorização profissional baseada na meritocracia;” (Petrobras S.A. (b), 2022, p. 91).

Da mesma forma, reitera e complementa em seu Relatório, que a empresa tem se empenhado nessa agenda, como por exemplo no desenvolvimento de um “Plano de Equidade de Gênero” com iniciativas de enfrentamento para proporcionar uma maior representatividade de mulheres em função de liderança; com ênfase nas áreas operacionais onde a presença de mulheres líderes ainda é pouco representada.

Também no Guia de Conduta Ética para Fornecedores, a Petrobras evidencia seu comprometimento com os melhores padrões de integridade, Responsabilidade Social e ambiental e com a conduta ética, quando exige que seus “...fornecedores devem propiciar condições de trabalho seguras, tratar seus trabalhadores com dignidade e respeito, agir de forma íntegra e ética, e estarem em total conformidade com as regulamentações e leis aplicáveis” (Petrobras S.A. (b), 2022, p. 100).

Em seus instrumentos contratuais, continua em seu Relatório de Gestão 2021, constam cláusulas quanto a questões de segurança, ao meio ambiente e à saúde, bem como à Responsabilidade Social.

Além disso, audita a conformidade dos fornecedores por meio do sistema de gestão de desempenho, conforme Guia da Qualidade para Fornecedores. A empresa também de alguma maneira funde o conceito de Responsabilidade Social dentro do conceito de sustentabilidade, já que em citações em seus Relatório de Gestão e de Sustentabilidade assume compromissos concomitantes na área de Responsabilidade Social, abrangendo projetos socioambientais, direitos humanos e o relacionamento comunitário.

Conforme citamos anteriormente, a Petrobras valorizou a agenda de Responsabilidade Social ao dispor de uma Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, esclarecendo em seu Relatório de Sustentabilidade ser esta Diretoria responsável por liderar na empresa o direcionamento de esforços visando produzir energia a baixo custo e de baixa emissão de carbono, além de reforçar a confiança e a reputação junto aos seus *stakeholders*.

Para esta Diretoria também se atribuiu a formulação de estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*., cabendo ao seu Comitê Técnico Estatutário de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade a competência de assessorar o Diretor da área nas decisões que estejam sob sua atribuição e alçada.

Possui, conforme descrito em seu Relatório de Sustentabilidade, governança de sustentabilidade que é constituída por comitês estatutários de assessoramento do Conselho de Administração e da Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, contando também com fóruns operacionais, táticos e estratégicos compondo a estrutura de Governança de SMS, Mudanças Climáticas e Responsabilidade Social, de tal forma que estas questões sejam tratadas e desdobradas por todas as estruturas na companhia.

Figura 17: Fóruns de Sustentabilidade da Petrobras

| FÓRUM   | ATRIBUIÇÕES   |
|---|---|
| <b>Comitê Executivo de SMS (CE-SMS)</b>   | Assessorar a Diretoria Executiva na definição das estratégias, políticas e diretrizes de SMS, Mudança Climática e Responsabilidade Social. Analisar e emitir à DE recomendações sobre objetivos, metas e planos de investimentos para o desenvolvimento da estratégia; monitoramento de desempenho e recomendação de ações de melhoria às nossas unidades e Participações Societárias; recomendações de auditoria; propostas de projetos e ações de melhoria e exigências do Comitê de SMS do CA.   |
| <b>Comissão de SMS</b>  | Assessorar o gestor do macroprocesso Gerir SMS na uniformização, integração, desenvolvimento e análise crítica dos processos desdobrados do macroprocesso, visando à melhoria contínua do desempenho em SMS da Petrobras.   |
| <b>Comissões Técnicas de SMS (Comissão de Segurança, Comissão de Segurança de Processo, Comissão de Meio Ambiente, Comissão de Saúde, entre outras)</b> | Assessorar a Comissão de SMS na definição das estratégias, diretrizes, procedimentos padrões normas de SMS; monitorar a implantação das estratégias, diretrizes, programas, projetos e ações de SMS nas diversas áreas da empresa subsidiárias; monitorar e reportar periodicamente desempenho de SMS; deliberar ou encaminhar Comissão de SMS propostas de programa projetos e ações de melhorias na área de SMS apresentadas pelos fóruns temáticos; aprovar atualização da grade de capacitação para o tema; propor e/ou acompanhar soluções de TIC transformação digital para o tema. |
| <b>Comissão de CLIMA</b>  | Assessorar o gestor do macroprocesso na uniformização, integração, desenvolvimento e análise crítica dos processos desdobrados do macroprocesso Gerir Mudança Climática, visando à melhoria contínua do nosso desempenho em emissões atmosféricas, eficiência energética e mudança do clima.  |

| FÓRUM   | ATRIBUIÇÕES  |
|---|--|
| <b>Fórum técnico de emissões atmosféricas e eficiência energética</b> | <b>Assessorar a Comissão de Clima na avaliação técnica das estratégias, diretrizes, procedimentos padrões e normas de emissões atmosféricas, eficiência energética e mudanças climáticas; monitorar a implantação das estratégias, diretrizes, programas, projetos e ações no tema; monitorar e reportar periodicamente o desempenho dos indicadores encaminhar à Comissão de Clima propostas de programas, projetos e ações de melhorias no tema.</b> |
| <b>Comissão de Direitos Humanos</b>                                   | <b>Elaborar o plano de ação para garantir a implementação dos resultados, orientações e insumos produzidos pelo Grupo de Trabalho (GT) de Direitos Humanos. Desdobrar os compromissos de direitos humanos previsto no Plano Estratégico 2022-26 (PE 2022-26).</b>  |
| <b>Comitês Comunitários</b>   | <b>Espaços coordenados pela Petrobras, com participação de lideranças comunitárias e outros atores sociais, com periodicidade normalmente trimestral. O objetivo destes comitês é manter um diálogo permanente com as comunidades vizinhas às operações da Petrobras, discutindo questões relacionadas aos impactos oriundos das atividades e operações e ações nas comunidades.</b>   |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2021 – (Petrobras S.A.(c) 2022)

#### 4.1 Governança de Sustentabilidade na Petrobras

De acordo com Petrobras S.A.(c) (2022), a estrutura de governança da Petrobras é composta por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal (CF), Conselho de Administração (CA) e seus comitês (Comitês do CA), Auditorias, Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva (DE) e seus comitês (Comitês Técnicos Estatutários e Comitês Executivos Consultivos ou Deliberativos). Destaca-se que o Conselho Administrativo (CA) conta com seis Comitês Estatutários de assessoramento, com atribuições específicas de análise e recomendação sobre determinadas matérias, vinculados diretamente ao CA, sendo que o Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (CSMS) assessora no estabelecimento de

políticas e diretrizes relacionadas à gestão estratégica de SMS, mudanças climáticas, transição para uma economia de baixo carbono e Responsabilidade Social.

A composição e as regras de funcionamento dos Comitês são orientadas por meio de regimentos deliberados pelo CA (Petrobras S.A.(c) 2022).

## **4.2 Gerenciamento de Riscos para a Sustentabilidade na Petrobras**

A Política de Gestão de Riscos Empresariais preconizada pela companhia se baseia, conforme Petrobras S.A.(c), (2022). em três pilares, tais como, o respeito à vida na sua diversidade, o comportamento ético e no atendimento a conformidade legal e regulatório, além de coerência e alinhamento com o plano estratégico da companhia. A gestão de riscos é voltada para prontas ações de resposta a riscos, considerando os possíveis impactos junto aos *stakeholders da companhia* e agregando ou preservando valor para os seus acionistas e a perpetuidade dos negócios.

Segundo seu Relatório de Sustentabilidade, a Petrobras identifica, avalia e trata os riscos através de suas unidades organizacionais em articulação com a Gerência Executiva de Riscos, a qual se reporta regularmente à Diretoria Executiva (DE) e ao Conselho Administrativo (CA) os principais riscos. A eficácia do processo de gestão de riscos é realizada pela Auditoria Interna (AUDIN), órgão subordinado diretamente ao CA, conforme detalhado a seguir.

A gerência da área responsável pela comunicação empresarial, gestão de marcas e relacionamento possui também atribuições quando da realização de análises de riscos para apoio à decisão em pautas críticas para a companhia. As análises são realizadas tendo por foco os potenciais impactos à imagem e à reputação da companhia, e são consolidadas com outras avaliações de temas de outra natureza, tais como meio ambiente, saúde das pessoas, conformidade e financeiro.

Essa análise viabiliza o monitoramento das agendas que mais impactam o relacionamento e a imagem com os públicos de interesse. Tais análises são apresentadas à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, dependendo de sua relevância, e possibilita que se adotem respostas necessárias para prever e minimizar os potenciais impactos. Ainda neste gerenciamento de riscos se prevê: A comunicação interna e externa à companhia (levantando-se rapidamente as informações necessárias) e a preparação para se agir com prontidão quando da ocorrência operacional que gere riscos às pessoas ou ao meio ambiente. A Matriz de Riscos Empresariais da Petrobras tem sua elaboração coordenada pela área corporativa de gestão de riscos e envolve todas as áreas de sua estrutura. Envolve colaboradores de diversas especialidades para que possam identificar, avaliar e relatar os riscos potenciais para toda a companhia, devendo envolver riscos de qualquer origem, incluindo social, ambiental e econômica. Com isso, se possibilita identificar a probabilidade de ocorrência e avaliar os eventuais impactos destes riscos, além de ações de resposta. A avaliação de impactos pondera quatro dimensões: Financeira, Imagem/Reputação, Legal/Conformidade e Ambiental/Vida.

Estas análises qualitativas de riscos permitem a priorizar e o direcionar esforços para a elaboração de planos de ação que minimizem os impactos e que maximizem os benefícios. Havendo necessidade se complementa com uma análise quantitativa de riscos para subsidiar a tomada de decisões, que por meio de simulações numéricas, avalia-se o efeito combinado dos riscos identificados e de outras fontes de incerteza sobre os objetivos da companhia.

Os riscos identificados estão sujeitos a ações de tratamento que podem ser dos seguintes tipos: evitar, reduzir, transferir, aceitar, observar, pesquisar ou explorar (oportunidades) os riscos.

Para as decisões associadas a riscos identificados, utilizam-se além das análises qualitativas e quantitativas, leva-se em conta o grau de aversão a risco dos decisores, as ações de resposta e uma análise de custo-benefício, na qual os custos das ações de resposta não podem ser superiores aos benefícios esperados ou perdas evitadas. É a partir da matriz de riscos que se elabora, é que se identificam- os principais eventos e fatores de risco de sustentabilidade que podem afetar o desempenho a longo prazo.

## **5 Rendibilidade da Petrobras**

Ao longo de muitos anos, a ideia predominante e tradicional na administração de empresas e de negócios, era a de que as empresas deveriam ter por objetivo o de maximizar o seu lucro, tendo como uma de suas máximas que “o negócio do seu negócio é o seu negócio” segundo Friedman, (1970), apud Revista Exame, (2020).

Com a evolução do *mindset* tanto dos executivos nas empresas quanto do público de interesse das empresas, o objetivo tornou-se em maximizar o seu valor. Valor este, que é entendido e percebido pelo mercado onde estas atuam. A tese de que deve-se maximizar apenas seu lucro, perdeu seu significado se levarmos em conta de que esse valor, pode ao longo dos anos - ser aumentado ou diminuído de acordo com seu volume de vendas e da oferta de seus produtos ou serviços, o valor do dinheiro pode variar para mais ou para menos, os fluxos de caixa e os riscos do negócio variam também ao longo do tempo (Fernandes, Peguinho, Vieira e Neiva, 2019). Outrossim, de acordo com estes autores, e que segundo a teoria das finanças, resta claro aos que modernamente aceitam a nova tese de que o objetivo do negócio é maximizar o valor da empresa (em seus muitos significados), - é de que a empresa deve levar em conta dois aspetos vitais: 1º) A relação positiva de sua rendibilidade com seus riscos e 2º) A capacidade de gerar fluxos de caixa.

A atuação das empresas sob o viés de Responsabilidade Social e da Sustentabilidade (ESG), como vimos, contribui e muito, para a consecução destes importantes aspetos para a continuidade dos negócios das empresas, possibilitando a criação de um círculo virtuoso que cada um destes, retroalimenta o outro.

Assim, nesta pesquisa, avaliar a rentabilidade da empresa deste estudo de caso, pode auxiliar a analisarmos a performance da empresa em relação aos cuidados retro citados, visto que, também, a rentabilidade dos capitais investidos constitui critério básico para avaliação dos mercados financeiros das empresas, principalmente das que são cotadas em Bolsa de Valores (Rodrigues e Duarte, 2012).

Para tanto, vamos nos fazer valer do seu Relatório da Administração de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022), cujas informações financeiras atendem o International Financial Reporting Standards (IFRS) e estão em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

## 5.1 Produção e Vendas

A Petrobras em 2021, conforme pode-se observar na tabela 6 abaixo, atingiu todas as metas de produção para o ano, com registro das seguintes marcas:

Tabela 6: Produção e Vendas – Petrobras (2021)

| <b>Produção</b>                           | <b>Vendas Realizadas</b> | <b>Meta</b>        |
|---|--------------------------|--------------------|
| <b>Óleo e LGN (MMbpd)</b>                 | <b>2,22</b>              | <b>2,21 +/- 4%</b> |
| <b>Óleo, LGN e gás comercial (MMboed)</b> | <b>2,46</b>              | <b>2,43 +/- 4%</b> |
| <b>Óleo, LGN e Gás total (MMboed)</b>     | <b>2,72</b>              | <b>2,72 +/- 4%</b> |

Fonte: Relatório da Administração de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022)

Sendo:

- MMbpd: Milhões de barris de petróleo por dia
- MMboed: Milhões de barris de óleo equivalente por dia

Figura 18: Volume de Produção Consolidado

| <b>Volume de Produção (Mbpd)</b> | <b>2021</b>  | <b>2020</b>  | <b>Δ 2021 / 2020 (%)</b> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Diesel                           | 726          | 716          | 1,4                      |
| Gasolina                         | 409          | 356          | 14,7                     |
| Óleo combustível                 | 280          | 293          | (4,6)                    |
| Nafta                            | 76           | 106          | (28,5)                   |
| Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) | 122          | 125          | (2,0)                    |
| Querosene de aviação (QAV)       | 70           | 57           | 22,4                     |
| Outros                           | 169          | 175          | (3,4)                    |
| <b>TOTAL DE DERIVADOS</b>        | <b>1.852</b> | <b>1.828</b> | <b>1,3</b>               |

Fonte: Relatório da Administração de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022)

Figura 19: Volume de Vendas Consolidado

| Volume de Vendas (Mbpd)                    | 2021         | 2020         | Δ 2021 / 2020 (%) |
|--|--------------|--------------|-------------------|
| Diesel                                     | 801          | 687          | 16,6              |
| Gasolina                                   | 409          | 343          | 19,2              |
| Óleo combustível                           | 61           | 40           | 52,5              |
| Nafta                                      | 69           | 116          | (40,5)            |
| GLP  | 228          | 235          | (3,0)             |
| QAV  | 74           | 60           | 23,3              |
| Outros                                     | 164          | 182          | (9,9)             |
| <b>Total de derivados</b>                  | <b>1.806</b> | <b>1.663</b> | <b>8,6</b>        |
| Álcoois, nitrogenados renováveis e outros  | 4            | 5            | (20,0)            |
| Petróleo                                   | 24           | 3            | 700,0             |
| Gás natural                                | 352          | 292          | 20,5              |
| <b>Total mercado interno</b>               | <b>2.186</b> | <b>1.963</b> | <b>11,4</b>       |
| Exportação de petróleo, derivados e outros | 811          | 957          | (15,3)            |
| Vendas das unidades internacionais         | 46           | 85           | (45,9)            |
| <b>Total mercado externo</b>               | <b>857</b>   | <b>1.042</b> | <b>(17,8)</b>     |
| <b>TOTAL GERAL</b>                         | <b>3.043</b> | <b>3.005</b> | <b>1,3</b>        |

Fonte: Relatório da Administração de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022)

## 5.2 Desempenho Financeiro (Fonte: Relatório da Adm. de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022)

### PRINCIPAIS CONQUISTAS – 2021

- Atingimento da meta de dívida bruta de US\$ 60 bilhões com antecedência de 15 meses, resultando em uma relação dívida líquida/EBITDA de 1,1x;
- Atingimento de todas as métricas de topo previstas no Plano Estratégico 2021-2025 e de todas as metas de produção do ano;
- Maior adição de reservas da história da Petrobras, com 1,97 bilhão de boe, resultando na reposição de 219% da produção de 2021.
- Principais resultados anuais: *Earnings before interest, taxes, depreciation, e amortization* (EBITDA) recorrente de R\$ 234,1 bilhões (Aprox. US\$ 45 MM) e fluxo de caixa livre de R\$ 169,0 bilhões (Aprox. US\$ 32 MM).



- Elevação da nota de crédito pela Moody's<sup>54</sup> em 1 nível, de "Ba2" para "Ba1", com perspectiva estável e elevação do *rating* intrínseco da companhia em 1 nível, de "ba2" para "ba1".

Figura 20: Principais Indicadores 2021 e 2020

| R\$ milhões   | 2021     | 2020     | Δ 2021 / 2020 % |
|---|----------|----------|-----------------|
| Receita de vendas   | 452.668  | 272.069  | 66,4            |
| Lucro bruto   | 219.637  | 123.962  | 77,2            |
| Despesas operacionais   | (17.233) | (71.069) | (75,8)          |
| Lucro líquido (Prejuízo) - Acionistas Petrobras                         | 106.668  | 7.108    | 1400,7          |
| Lucro líquido recorrente (Prejuízo) - Acionistas Petrobras <sup>1</sup> | 83.285   | 13.244   | 528,9           |
| Fluxo de caixa operacional  | 203.126  | 148.106  | 37,1            |
| Fluxo de caixa livre  | 168.992  | 118.132  | 43,1            |
| EBITDA ajustado   | 234.576  | 142.973  | 64,1            |
| EBITDA ajustado recorrente <sup>1</sup>                                 | 234.069  | 126.997  | 84,3            |
| Dívida bruta (US\$ milhões)   | 58.743   | 75.538   | (22,2)          |
| Dívida líquida  | 47.626   | 63.168   | (24,6)          |
| Dívida líquida/LTM EBITDA Ajustado (x) <sup>2</sup>                     | 1,09     | 2,22     | (50,9)          |
| Dólar médio de venda  | 5,40     | 5,16     | 4,7             |
| Brent (US\$/bbl)  | 70,73    | 41,67    | 69,7            |
| Preço derivados básicos - Mercado interno (US\$/bbl)                    | 416,40   | 254,37   | 63,7            |
| TAR (Taxa de acidentes registrados por milhão de homens-hora)           | 0,54     | 0,56     | (3,6)           |

Fonte: Relatório da Adm. de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022)

Conforme seu Relatório da Administração de 2021 (Petrobras S.A. (a), 2022), no ano de 2021 foram gerados valores, que chegaram a R\$ 403 bilhões (Aprox.: US\$ 78 bilhões) para a sociedade brasileira, através do pagamento de tributos (federais, estaduais, municipais e no exterior), seguido pela remuneração aos seus acionistas (incluindo o pagamento de dividendos aos seus acionistas não controladores e os lucros retidos). Como vimos, os resultados financeiros obtidos pela Petrobras nos seus últimos dois anos, que por ser empresa de economia mista, teve sua Responsabilidade Social aumentada e refletida nos números acima citados, mas segundo este autor, não é percebida pela sociedade brasileira atualmente, visto que em função da Pandemia do Covid-19 e da guerra na Ucrânia elevaram os preços dos derivados de petróleo no mundo todo, inclusive no Brasil, influenciando por consequência a inflação em todos os países.

<sup>54</sup> <https://www.cnnbrasil.com.br/business/moodys-eleva-rating-da-petrobras-de-ba2-para-ba1-com-perspectiva-estavel-2/>

A despeito disso, os reflexos de seus resultados operacionais e de suas ações de Responsabilidade Social tornaram possível seu retorno ao *Dow Jones Sustainability Index World da S&P Global*, ao *Corporate Sustainability Assessment*, com nota máxima nos critérios de Materialidade, Relatório Ambiental, Riscos Relacionados a Água e Relatório Social (Petrobras S.A. (a), 2022).

Finalizando com este capítulo a parte teórica da pesquisa, procuramos neste, apresentar a empresa Petrobras e verificar em seus relatórios de gestão e de sustentabilidade seus resultados. Com isso no próximo capítulo de metodologia perceberemos através de entrevistas com seus colaboradores (e ex-colaboradores) que estes verificam esta gestão de responsabilidade social informada em seus relatórios e que na avaliação deles, esta gestão contribui para a formação da cultura organizacional, contribuindo com isso para valorização do colaborador e da empresa.

## Capítulo III – Metodologia

### 1 – Fundamentação do Método

A investigação científica e a ciência são o resultado da atitude inerente do ser humano em querer entender o universo onde ele está inserido. Desta procura de entendimento, se acumularam conhecimentos, conhecimentos estes que se organizaram, fruto da repetida busca, numa sequência de duas simples perguntas: Do que tenho dúvida ? O que tenho de fazer para tentar responder a esta dúvida ? Do alinhamento destas duas perguntas sintetizamos do que se entende de investigação científica (Coutinho, 2014). Realmente, quando nos deparamos com o desafio de elaborar algum conhecimento através de por exemplo, uma pesquisa para uma dissertação, como no nosso caso - para um curso de mestrado, temos de ter em mente e reservas - que mesmo para um investigador dito "com experiência" por Quivy e Campanhoutd L., (1998), é difícil produzir algo inédito. A despeito disso, por entendermos como de alta relevância o tema escolhido para a nossa pesquisa: por sua contemporaneidade e de sua urgência para a nossa sociedade - compreendermos

pelo menos um pouco mais o funcionamento de uma organização do porte da Petrobras, pode balizar e contribuir no que se refere a Responsabilidade Social das organizações.

Para darmos encaminhamento nesta faina, estabelecemos duas bases de trabalho. Uma teórica (Revisão de Literatura, Apresentação e Avaliação da Empresa em Estudo) que apurou haver relação de contribuição da gestão de Responsabilidade Social com o sucesso empresarial e outra prática, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva (Com a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados obtidos) para avaliarmos a percepção de seus colaboradores, se, em se atuando na Gestão da empresa desta forma, contribuiria também para a formação de sua cultura organizacional e seu sucesso empresarial.

Com essas duas bases de trabalho, procuramos identificar a validação ao nosso objetivo fulcral:

Gestão de Responsabilidade Social – Fator de Sucesso da empresa Petrobras S.A.

Por definição, investigação científica é algo que se procura (Quivy e Campanhoutd L., 1998) e a este processo tem-se por inerente, um determinado conjunto de procedimentos técnicos e que, segundo Vieira, (2014) apud Do Rego, (2016), estes diversos procedimentos compõem o que se denomina de metodologia científica. Assim, a par de tantos procedimentos, para iniciarmos a investigação científica temos de nos ater primeiramente com a escolha do método apropriado.

Para esta pesquisa descritiva e exploratória, optou-se pelo método de “Estudo de Caso”, em função de que o estudo de caso contribui de forma preferencial para a compreensão que temos dos fenômenos organizacionais, já que vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na administração, no trabalho social, nos processos organizacionais e administrativos (Yin, 2015). Este mesmo autor aponta o Estudo de Caso como uma das várias maneiras de se realizar pesquisa, mas também reforça que é um método muito utilizado quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, principalmente quando o fenômeno estudado não estiver explicitamente evidenciado.

Mas a escolha do Estudo de Caso como método de pesquisa escolhido, segundo este autor, deve também ser amparada por uma revisão de literatura realizada com busca em suas fontes, o que procuramos perscrutar no capítulo I deste estudo.

A escolha de “Estudo de Caso” como método desta pesquisa descritiva e exploratória teve por objetivo intentar compreender o “caso” da gestão da Responsabilidade Social da empresa brasileira Petrobras S.A., e se gerenciando da forma como gere, se esta contribui ou não para a formação de sua cultura organizacional, e também se haveria reflexos de com isto, tornar-se um fator para a formação de valor, tanto para seus colaboradores (em sua cidadania e empregabilidade), quanto para a própria empresa, em última análise, no aspeto empresarial.

Corroborando a eficácia da utilização desta estratégia de pesquisa, da Ponte (2006, p. 02) considera o estudo de caso:

“...uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Para tanto, tivemos também em mente as características especialíssimas do método utilizado "Estudo de Caso" (Yin, 2015):

- O fenómeno deve ser contemporâneo e contextualizado em seu ambiente.
- Depende de dados e de sua recolha utilizando-se de entrevistas e revisão de documentos.
- Tem fronteiras em termos de tempo.
- Requer a preservação do carácter único e específico do caso.

Nesta pesquisa qualitativa de “Estudo de Caso” com abordagem exploratória e descritiva é baseada: Em estudo de campo qualitativa, com a realização de entrevistas como instrumento de coleta de dados dentro de um universo amostral que nos proporcionasse uma triangulação de fonte de dados, a saber: colaboradores próprios ativos, ex-colaboradores próprios reformados, colaboradores terceiros ativos e ex-colaboradores terceiros reformados, de modo a compor um histórico de experiências enriquecidas e adquiridas pelo tempo na empresa em estudo.

Corroborando Yin (2016, p. 136) que textualiza, “Triangular evidências de múltiplas fontes. Esta prática ...pode ser extremamente importante para todas as formas de pesquisa empíricas, não apenas pesquisa qualitativa”. Assim, também de acordo com este autor, quanto mais demonstrarmos convergência (ou não) destas fontes, mais evidentes serão os resultados sobre nosso objeto de pesquisa.

## **2 - Objeto de Estudo**

A opção de fazermos nossa pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas foi fortemente reforçada por Yin, (2016) que assevera que fazer entrevistas é, maioritariamente, o método escolhido para se fazer pesquisas qualitativas. Assim, definimos como objeto de estudo qualitativo os dados obtidos através das entrevistas realizadas dentro do campo amostral conforme citado acima.

A utilização da recolha de dados por meio de entrevistas gravadas (e consentidas pelos entrevistados - Vide Apêndice III: Protocolo de Consentimento Informado) permitiu a este

investigador acumular informações e elementos de reflexão muito ricos. Outrossim, utilizamos a entrevista no modo semidirigida (ou semiestruturada), que é certamente a mais utilizada em investigação social pela sua flexibilidade e especialmente adequada para análise de um problema específico: O funcionamento de uma organização (Quivy R. e Campenhoudt L., 1998).

As entrevistas tiveram lugar tanto da forma presencial, quanto por meio de videochamadas através do aplicativo WhatsApp da empresa Meta (Vide Apêndice IV), já que a maioria dos entrevistados se encontravam em localidades distintas da sede da empresa, tendo sido feita inclusive uma entrevista com um colaborador a serviço da Petrobras na China. Todas as entrevistas foram autorizadas pelos participantes a sua gravação e inseridas no software ATLAS-ti.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um Protocolo formado por: Guião para Entrevistas Semiestruturadas (Apêndice I), Roteiro para a realização das entrevistas (Apêndice II) e Protocolo de Consentimento Informado (Apêndice III). Entendemos, a exemplo de Yin (2015, p. 88) que: “O Protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único”.

## **3 – Apresentação e Análise de Dados**

### **3.1 – Apresentação**

A recolha qualitativa de dados por meio de entrevistas semiestruturadas permitiu avaliar a percepção dos colaboradores da empresa Petrobras S.A. acerca da hipótese de que a sua gestão se de uma forma socialmente responsável contribuiria para o desenvolvimento de sua cultura organizacional, e em se atuando desta forma, se poderia ter reflexos para a formação de valor para os seus colaboradores e para seu próprio sucesso empresarial.

Foram realizadas dezoito (18) entrevistas (Apêndice IV) - onde atingimos ao que se chama de fenómeno de saturação, e registadas as gravações, com perguntas em número de dez (10), formuladas e justificadas com base em nossa Revisão de Literatura, conforme abaixo.

Tabela 7: Questões e Justificativas (Apêndice I)

| QUESTÕES  | JUSTIFICATIVAS  |
|---|---|
| <b>1º) Poderia informar: Seu nome, grau de instrução, especialidade na Petrobras, tempo de empresa, se é funcionário ou ex-funcionário ?</b>  | Caracterizar os participantes na pesquisa qualitativa como colaboradores que vivenciam ou vivenciaram a empresa, objeto do estudo de caso - é uma das características da pesquisa qualitativa (Yin, 2016).  |
| <b>2ª) O que é Responsabilidade Social ?</b>  | Segundo Ashley et al (2019) há diversos conceitos acerca de Responsabilidade Social. Diante desta perspectiva, posicionaremos a atualidade ou não da conceituação do entrevistado acerca da Responsabilidade Social.  |
| <b>3º) A Petrobras atua de forma socialmente responsável ?</b>  | “Tão importante quanto informar os valores para o público externo é garantir que sejam compartilhados e assimilados pelos trabalhadores” (Rodrigues e Duarte, 2012, p.133)  |
| <b>4º) Poderia citar alguma ação socialmente responsável da Petrobras ?</b>   | Há temas que quando formulamos perguntas que precisam de conhecimento específico, nesse caso, deve se elaborar duas perguntas: uma a pergunta anterior - para investigar o conhecimento do respondente, e esta segunda, para aprofundar a avaliação do seu conhecimento (Hill e Hill, 1998) |
| <b>5º) O que é cultura organizacional ?</b>   | Dado que o conceito de Responsabilidade Social tem similaridades com o conceito de cultura organizacional, o pesquisador entende relevante identificar se o entrevistado tem noção desse conceito (Leandro e Rebello, 2011)   |
| <b>6º) Internamente a atuação de forma socialmente responsável contribui para a formação de uma cultura organizacional ?</b>  | Os valores da cultura organizacional refletem as decisões estratégicas e quotidianas, inclusive no relacionamento dos <i>stakeholders</i> (Rodrigues e Duarte, 2012)  |
| <b>7º) A cultura organizacional alinhada com ações de Responsabilidade Social contribui como fator de sucesso na formação de valor tanto, para a empresa quanto para seus colaboradores ?</b> | Tendo por premissa que a RS nas empresas é amparada pela cultura organizacional, há também ganhos para os colaboradores, visto que se assumidos por estes, internalizarão estes valores.(Tenório, 2006)   |
| <b>8º) Caso positivo, poderia informar por quê ?</b>  | Há temas que quando formulamos perguntas que precisam de conhecimento específico, deve se elaborar duas perguntas: uma (a pergunta anterior) - para investigar o conhecimento do respondente, e esta segunda, para aprofundar a avaliação do seu conhecimento (Hill e Hill, 1998)           |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>9º) Poderia exemplificar que ações de Responsabilidade Social contribuem para o sucesso na formação da cultura organizacional da Petrobras ?</b></p>  | <p>Idem, justificativa ao item 8.</p>   |
| <p><b>10º) A Petrobras atuando de forma socialmente responsável, além de contribuir com sucesso para a formação da sua cultura organizacional , contribui também para o seu sucesso empresarial ? se sim, consegue identificar como isso acontece ?</b></p> | <p>“Se não nos arriscamos a afirmar uma conexão direta entre o sucesso económico e a Responsabilidade Social, parece haver mais consenso na comunidade científica nos reflexos que a Responsabilidade Social das Empresas tem no comportamento dos seus <i>stakeholders</i>” (Leandro e Rebelo, 2011, p. 18).</p> |

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

## 3.2 – Análise de Dados

### 3.2.1 – Pré - Análise

Para a realização da Análise dos Dados obtidos, adotamos e realizamos uma etapa a que Bardin (2021), chama de Pré-Análise. Seguindo a etapa preconizada por esta autora, a Pré-Análise realizada consistiu em:

- Escolher os documentos a posteriori (visto que já temos definido nosso objetivo de pesquisa), referindo a estes - como as transcrições das entrevistas realizadas e que serão utilizadas para nossa análise de conteúdo. Para designarmos estes documentos obtidos através das entrevistas, como os documentos escolhidos para análise, creditamos o atendimento destes às regras de constituição de um *corpus*, tais como:
- A regra da exaustividade combinada com a regra de não seletividade (não deixando nenhum documento obtido fora da análise), A regra da representatividade (O universo amostral é representativo em função da triangulação das fontes para obtenção dos dados), A regra da homogeneidade (Sendo todos os documentos escolhidos referirem-se a um único tema) e A regra da pertinência (Dado que todos os documentos se relacionarem ao objetivo da pesquisa). Assim, tendo atendido a estes critérios, os documentos escolhidos, compuseram o que nomeadamente é chamado de *corpus* desta pesquisa.
- Formular as proposições e os objetivos deste estudo.
- Elaborar indicadores (códigos e categorias) que fundamentaram nossa interpretação ao final.



Assim, ao fim e ao cabo das inserções dos áudios das entrevistas no sistema de software ATLAS-ti, ainda na etapa da Pré-Análise, preparamos as gravações (áudios) considerando-as como documentos obtidos, onde realizamos: A organização e a Identificação das entrevistas (garantindo o anonimato e a confidencialidade das entrevistas), A realização da escuta atenta como etapa denominada por Bardin (2021) de “leitura -flutuante” – analisando e conhecendo – nos tomando de ideias gerais acerca delas.

O Software utilizado ATLAS-ti permitiu a escuta atenta e repetida dos dezoito (18) áudios inseridos, a avaliação das informações coletadas e a separação dos trechos dos áudios de acordo com as unidades temáticas escolhidas (ou códigos). Possibilitou também gerenciar as enumerações da presença (ou não) dos temas selecionados nos documentos coletados, como regra de enumeração para posterior categorização. A utilização de computadores para a realização das análises de conteúdo, conforme fizemos, vai ao encontro do que Bardin (2021) preconiza como possível nas fases de:

- Tratamento do texto, com a função de selecionar os trechos dos documentos coletados;
- Operações de Análise do trecho, com a codificação ou categorização;
- Análise dos dados com a utilização de contagem da presença das unidades temáticas escolhidas.

Em continuação a etapa de Pré-Análise, formulamos as hipóteses e objetivos, e utilizando-se das definições desta própria autora, temos que:

**Hipóteses:** “...uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar) recorrendo aos procedimentos de análise” Bardin (2021, p. 124).

Assim, à luz desta conceituação, formulamos nossas hipóteses de apoio para esta parte prática da pesquisa:

- Os colaboradores e ex-colaboradores percebem o que seja Responsabilidade Social.
- Os colaboradores percebem a empresa Petrobras atuar de forma socialmente responsável.
- A atuação da empresa de forma socialmente responsável contribui para a formação de sua cultura organizacional.

E

**Objetivo:** “...finalidade geral a que nos propomos, o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados” Bardin (2021, p. 124).

Assim, à luz desta outra conceituação, formulamos nosso objetivo precípuo em verificar a validade ou não da afirmação abaixo:

- Gestão da Responsabilidade Social - Fator de sucesso para a empresa Petrobras.

Finalizando a etapa de Pré-Análise preconizada por Bardin (2021), estipulamos os índices temáticos (ou recortes) que foram identificados nas entrevistas (etapa de preparação do material), em função das hipóteses de apoio e do objetivo acima.

Chegamos assim, segundo o método desta autora, que os índices (recortes) definidos nesta pesquisa foram menções ou alusões de temas perscrutados nas entrevistas (documentos), que convertidos em unidades de registo temáticos (semânticos) registamos em um Livro de Códigos, sugerido por Mayring (2000) e os definimos na etapa de codificação a seguir.

O tema, segundo Bardin (2021), é amplamente utilizado em análise temática e em estudar motivações de opiniões, e de tendências, além de ser característico da análise de conteúdo por possuir unidade de significação que brota espontaneamente de um documento em análise, podendo ser separado em suas ideias constituintes.

### **3.2.2 – Codificação**

De acordo com Bardin (2021, p. 129): “A Codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão”.

Nos utilizando da Revisão de Literatura elaborada neste estudo, verificamos existir características, temas e aspetos relacionados às nossas hipóteses e ao objetivo, conforme apontado nas “Justificativas” da Tabela 09, o que nos possibilitou escolher a priori e utilizarmos códigos dedutivos. Com a escolha pela utilização de códigos dedutivos, os elencamos conforme Tabela 10 - Livro de Códigos, sugerido por Mayring (2000) a seguir.

A elaboração de um Livro de códigos ou dicionário, segundo Bardin (2021) se assemelha a um *Thesaurus* (dicionário), já que nele consta a definição do código, exemplos e regras para o seu enquadramento.

Tabela 8: Livro de Códigos

| <b>Códigos</b>                   | <b>Definição do Código</b>   | <b>Exemplos de trechos das Entrevistas</b>  | <b>Regras para Codificação</b>                               |
|----------------------------------|--|---|--|
| <b>Adequação na Apropriação</b>  | Alusão que contenha a essência conceitual de R.S.                                | <p><i>“...toda empresa tem de devolver à sociedade o que ela puder, em função dos benefícios que ela tem, dos ganhos que ela tem, em cima dessa própria sociedade”.</i></p> <p><b>[Entrevistado 2]</b></p>  | Apropriar em caso de se aludir ideias constituintes da R.S.  |
| <b>Reconhecimento de Atuação</b> | Afirmção que valide a atuação em R.S.  | <p><i>“...o que é que nós, da Petrobras, na época, poderíamos fazer ? Por exemplo, você montava uma enfermaria, se ali por perto não tivesse nada assim, um posto de saúde do município... a gente socorria essas pessoas”</i></p> <p><b>[Entrevistado 1]</b></p> | Apropriar em caso de conformidade com a definição do Código. |
| <b>Reflexos de Contribuições</b> | Frase ou expressão semântica que valide contribuição da R.S. na formação da C.O. | <p><i>“...porque ela insere no comportamento da pessoa, em função de todos os treinamentos e aprendizados, um processo de melhoria interna...”</i></p> <p><b>[Entrevistado 2]</b></p>   | Apropriar em caso de alusão que evoque definição do Código.  |

Fonte: Adaptado de Mayring (2000)

Continuação Tabela 8: Livro de Códigos

| <b>Códigos</b>                    | <b>Definição do Código</b>   | <b>Exemplos de trechos das Entrevistas</b>  | <b>Regras para Codificação</b>  |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>Validação de Consequências</b> | Frase ou expressão que valide causalidade da R.S. na valorização dos colaboradores e da Empresa. | <p><i>“O objetivo principal dela, em seguir por essa linha [de Responsabilidade Social], é justamente para ter o sucesso que ela está tendo hoje, que eu acompanho do lado de fora; agora do lado do stakeholder externo, eu tenho certeza que ela faz isso justamente com esse objetivo de alcançar, e tem dado resultado.”</i></p> <p><b>[Entrevistado 9]</b></p> | Apropriar em caso de alusão que evoque reflexos conforme definição do Código. |

Fonte: Adaptado de Mayring (2000)

Portanto, com base no Livro de Códigos acima, após a audição das entrevistas, separamos os trechos das unidades semânticas (códigos) observadas, transcrevemos estes trechos e os relacionamos no Apêndice VI e nas grelhas a seguir, de acordo com o respectivo código.

Outrossim, por termos observado o fenômeno da saturação (Bardin, 2021, p. 115): “Com efeito, a partir de certo número de respostas ou de entrevistas, a temática repete-se, fornecendo cada vez menos novidades.”, justificou-se limitarmos nas grelhas a apenas três transcrições das entrevistas, mas assinalamos em colchetes o número de vezes que enumeramos na identificação semântica, o aparecimento do indicador nas dezoito entrevistas (Apêndice VI).

Tabela 9 (a): Grelhas de Análise de Conteúdo

| <b>Código: Adequação na Apropriação [30]</b> | <b>Indicador: Pretende-se identificar alusão que remeta ao conceito de R.S.</b> | <b>Unidade de Registo</b>   |
|--|---|---|
|  | <b>Identificada presença do Indicador</b>                                       | <b>E- 2:</b> <i>“Eu acredito que é um dever, que toda empresa tem, de devolver à sociedade o que ela puder, em função dos benefícios que ela tem, dos ganhos que ela tem em cima dessa própria sociedade”.</i>  |
|  | <b>Identificada presença do Indicador</b>                                       | <b>E-6:</b> <i>“...um conceito que engloba ações voluntárias, né, que atua em benefícios, de tudo que a empresa atua, onde ela atua, com todos os stakeholders, tanto o público interno quanto o público externo...”</i>                              |
|  | <b>Identificada presença do Indicador</b>                                       | <b>E-11:</b> <i>“Responsabilidade Social, pra mim, vem muito no conceito da ISO 26000, da norma de Responsabilidade Social, que é esse conceito da empresa ser responsável por aquelas interferências, os impactos que ela causa na sociedade...”</i> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Tabela 9 (b): Grelhas de Análise de Conteúdo

| Código: Reconhecimento de Atuação [43] | Indicador: Pretende-se identificar afirmação ou alusão que valide a atuação em R.S. | Unidade de Registo  |
|--|---|---|
|  | Identificada presença do Indicador  | E-2: <i>“Ela teve o Projeto Tamar, que é uma coisa, um marco dentro do que a gente conhece sobre estudo de Biologia Marinha e tratamento de espécies em extinção. Só pra contar, só isso já é...Mais programas, além do meio ambiente, para a evolução da sociedade.”</i> |
|  | Identificada presença do Indicador  | E-8: <i>“Não só acho como tenho certeza que ela procura implementar essa Responsabilidade Social junto aos seus colaboradores, junto aos seus funcionários e, automaticamente, e indiretamente junto a outras pessoas.”</i>   |
|  | Identificada presença do Indicador  | E-18: <i>“Procura fazer programas para minimizar e mitigar esses impactos; isso demonstra, digamos assim, o compromisso da empresa em atenuar os efeitos de sua atuação.”</i>   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Tabela 9 (c): Grelhas de Análise de Conteúdo

| Código: Reflexos de Contribuições [60] | Indicador: Pretende-se identificar frase ou expressão que valide contribuição da R.S. na formação da C.O.   | Unidade de Registo |
|--|---|--------------------|
| Identificada presença do Indicador     | <p><b>E-2:</b> “Porque ela insere, no comportamento da pessoa, em função de todos os treinamentos e aprendizados, um processo de melhoria interna, que ela oferece para o colaborador, ela insere cultura, por exemplo, a própria cultura da segurança, a cultura daquilo que tem que ser bem feito, um produto de boa qualidade, mas respeitando o aspeto ambiental, respeitando o aspeto da segurança.”</p> |                    |
| Identificada presença do Indicador     | <p><b>E-3:</b> “Tudo aquilo que ela tem como Responsabilidade Social, voltado para seus colaboradores e empregados, reflete no trabalhador, e não tenho dúvida disso. Essa contribuição que ela dá, eu acho importante. Outra coisa, a gente dentro da companhia, a gente expande nosso conhecimento cada vez mais. Não tenho dúvidas disso.”</p>   |                    |
| Identificada presença do Indicador     | <p><b>E-6:</b> “... isso faz parte justamente dessa cultura, tem aí um inconsciente coletivo e emocional que influencia sim as nossas crenças e valores como um todo, e justamente na Petrobras isso é bem pautado, porque nós percebemos que é competência técnica, é uma cultura organizacional da Petrobras. O comprometimento do funcionário com a empresa é um fator chave do sucesso.”</p>              |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Tabela 9 (d): Grelhas de Análise de Conteúdo

| <b>Código:</b><br><b>Validação das</b><br><b>Consequências</b><br><br><b>[48]</b> | <b>Indicador: Pretende-</b><br><b>se identificar frase ou</b><br><b>expressão que valide</b><br><b>causalidade da R.S.</b><br><b>na valorização dos</b><br><b>colaboradores e da</b><br><b>Empresa</b> | <b>Unidade de Registo</b>   |
|---|--|---|
|   | <b>Identificada presença</b><br><br><b>do</b><br><br><b>Indicador</b>  | <b>E-9:</b> “O objetivo principal dela, em seguir por essa linha [de Responsabilidade Social], é justamente para ter o sucesso que ela está tendo hoje, que eu acompanho do lado de fora; agora do lado do Stakeholder externo, eu tenho certeza que ela faz isso justamente com esse objetivo de alcançar, e tem dado resultado !”                     |
|   | <b>Identificada presença</b><br><br><b>do</b><br><br><b>Indicador</b>  | <b>E-11</b> A Petrobras, faz cerca de dois anos, voltou ao Dow Jones Sustainability Index, que para a gente foi um marco. A gente festejou muito.”  |
|   | <b>Identificada presença</b><br><br><b>do</b><br><br><b>Indicador</b>  | <b>E-15:</b> Hoje, não sei se você sabe, a gente tem uma página interna da Petrobras que está incentivando o trabalho voluntário. Então é assim... são ações de Responsabilidade Social que trazem o envolvimento da força de trabalho, dos empregados e que, de certa forma, diretamente, reflete na imagem que a empresa vai ter para a sociedade.”.” |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como podemos também verificar em todas as transcrições separadas por códigos constantes do Apêndice VI, reforça-se a identificação do fenómeno da saturação em todos os códigos, cabendo também salientar, que dentro de uma mesma entrevista, aparecem mais de uma vez a mesma unidade temática.

Por conta de termos observado esta ocorrência, consolidamos na Tabela 10 a seguir, o percentual da presença de cada unidade temática identificadas nas dezoito (18) entrevistas realizadas.



Tabela 10: Percentual de Identificação de Presença das Unidades Temáticas

| <b>UNIDADE TEMÁTICA</b>           | <b>PERCENTUAL DE PRESENÇA DE UNIDADE TEMÁTICA</b> |
|-----------------------------------|---|
| <b>Adequação de Apropriação</b>   | 17 %  |
| <b>Reconhecimento de Atuação</b>  | 24 %  |
| <b>Validação de Consequências</b> | 26 %  |
| <b>Reflexos de Contribuições</b>  | 33 %  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

### 3.2.3 – Categorização

Dentro da Análise de Conteúdo, a autora desta técnica, Bardin (2021), a despeito de iniciar em seu livro no capítulo de categorização, mencionando que nem todas as análises de Conteúdo tem a obrigatoriedade de se categorizar os componentes achados nas mensagens, também refuta esta hipótese quando comenta que pelo menos a maioria das Análises de Conteúdo organizam-se com um processo de categorização.

As categorias, segundo esta autora:

....são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão das características comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam ansiedade ficam agrupados na categoria <<ansiedade>>, enquanto que os que significam <<descontração>>, sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinónimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem)” Bardin, (2016, p:146).

Para Yin (2015-2016), a categorização, outra etapa da análise de dados, propõe recombinar os achados e com isso produzir achados baseados no percebido, chama também esta etapa de recomposição, pois exige-se identificar padrões que emergem das unidades temáticas (ou códigos) obtidas na fase de codificação.

Da classificação dos achados na codificação em categorias pressupõe identificar o “que” e “se” estes possuíam raízes em comum, permitindo o seu agrupamento. (Bardin, 2021).

Segundo esta autora, existem boas e más categorias, sendo as que possuem qualidade devem possuir:

- A exclusão mútua: Condiciona que cada tema não pode existir em mais de uma categoria.
- A Homogeneidade: Um único princípio deve ser a regra da categoria.
- A pertinência: Uma categoria é pertinente se for relacionada ao tema proposto.
- A objetividade e a fidelidade: A categoria deve ser objetiva e fiel ao tema.
- A produtividade Uma categoria é produtiva se gera inferências claras.

Porém, de Saldaña (2013,p.36) temos de ter em mente que “...*the acts of coding and codifying are not precise sciences with specific algorithms or procedures to follow...*”, de todo modo ele também nos oferece uma alternativa, quando este mesmo autor cita Hatch (2002), onde sugere que podemos entender que padrões podem ser caracterizados e agrupados de variadas formas, como por exemplo, conforme citados a seguir.

#### **Caracterização dos Padrões**

- Similaridade (Acontecem de maneira semelhante);
- Diferentes (Acontecem de maneira previsivelmente diferentes);
- Frequência: (Acontecem com frequência ou raramente);
- Sequência (Acontecem de uma forma relativamente ordenada);
- Correspondência (Acontecem em relação a outras atividades ou eventos);
- Causalidade (Um parece causar o outro).

Da releitura dos agrupamentos dos códigos e após uma análise de conteúdo temática, reagrupamos os códigos em categorias semânticas, as quais as identificamos a seguir.

#### **CATEGORIA: VALIDAÇÃO de ATUAÇÃO**

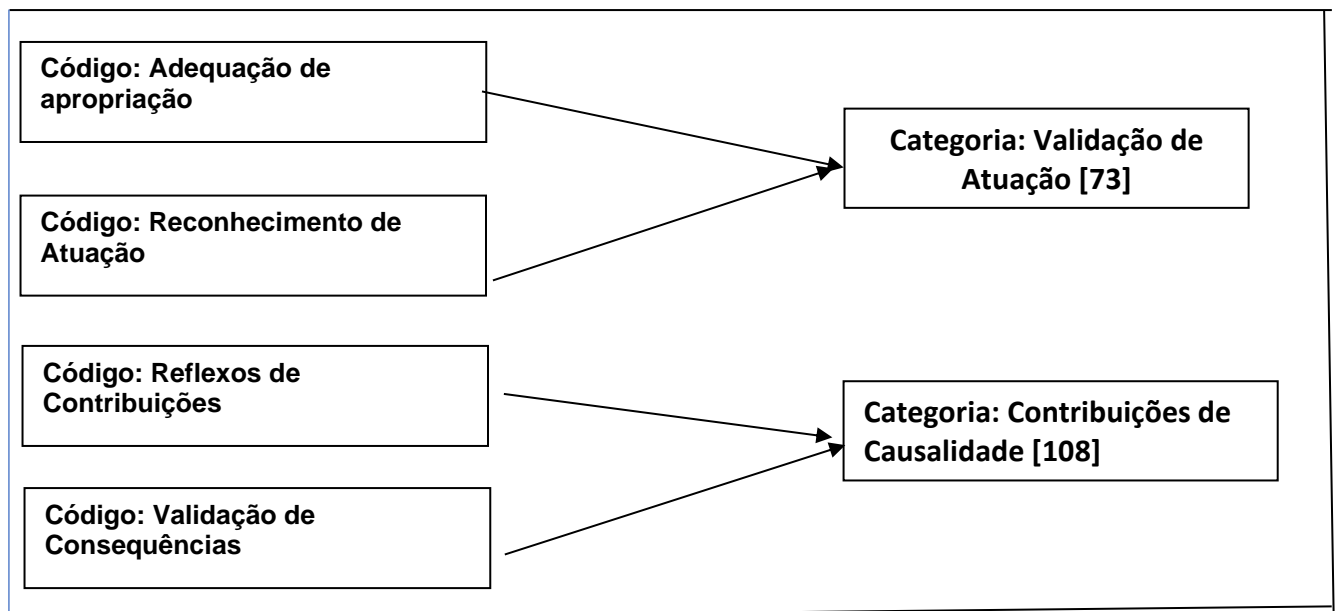
Sendo identificado na Revisão de Literatura a premissa que a R.S. nas empresas é amparada pela cultura organizacional e há também ganhos para os colaboradores, visto que se assumidos por estes, internalizarão estes valores (Tenório, 2006), apropriaremos de Saldaña (2013) o padrão que emerge da “correspondência”, pois entendemos que a apropriação conceitual correta dos entrevistados embasou os colaboradores a identificarem e reconhecerem a atuação em Responsabilidade Social da empresa Petrobras em estudo.

## CATEGORIA : CONTRIBUIÇÕES de CAUSALIDADE

Também na Revisão de Literatura encontramos que: “Se não nos arriscamos a afirmar uma conexão direta entre o sucesso económico e a Responsabilidade Social, parece haver mais consenso na comunidade científica nos reflexos que a Responsabilidade Social das Empresas tem no comportamento dos seus *stakeholders*” (Leandro e Rebelo, 2011, p. 18), e nos apropriando novamente de Saldaña (2013) identificamos um padrão de “causalidade” que brotou das unidades temáticas “Reflexos de Contribuições” e “Validação de Consequências” ao qual chamamos de “Contribuições de Causalidade”.

Temos portanto na Figura 21 abaixo, o resultado destas consolidações de conteúdo:

Figura 21: Consolidações de Conteúdo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

### 3.2.4 – Inferências

De acordo com Bardin (2021, p.40), “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos ...”, inferência esta, que segundo esta autora, é tirar das mensagens dos documentos utilizados a dedução lógica.

Destas deduções lógicas, continua a autora, podemos responder a dois tipos de problemas: As causas da mensagem ou as consequências ou possíveis efeitos da mensagem.

A utilização da dedução lógica, Bardin (2021,p. 43) assevera que: “...este processo dedutivo ou inferencial não é raro na prática científica. O médico faz deduções sobre a saúde de seu cliente graças aos sintomas... O mesmo se passa com a análise de conteúdo...” e assim, tendo por base teórica as assertivas acima, podemos sim inferir, especificamente à empresa Petrobras, que (das análises realizadas dos temas presentes nas categorias), obtivemos a indicação robusta nas categorias “Validação da Consequência” e “Contribuições de Causalidade” em todas as mensagens dos participantes da pesquisa, o que nos possibilitou para daí partirmos para a conclusão desta pesquisa.

## Conclusão

A Interpretação dos resultados obtidos, segundo Bardin (2021) é a última etapa da análise de conteúdo, seja com sugestões para a continuidade em uma eventual nova análise, seja informando as dificuldades ou definindo os limites da pesquisa, além de eventualmente também sugerir uma utilização dos resultados da pesquisa para fins teóricos ou pragmáticos.

De fato, tendo sido apresentado ao longo desta pesquisa, inicialmente, as conceituações acerca de Responsabilidade Social e suas várias atualizações, que devem ocorrer ao longo do tempo, procuramos explorar a utilização do termo seja pelo mercado de capitais, seja pelas organizações (tanto governamentais, quanto privadas) para demonstrar o compromisso percebido atualmente por estas como basal, face às atuais demandas de todos os *stakeholders* envolvidos às empresas.

De posse destes conceitos, apuramos a existência de índices que balizam atualmente os investidores em empresas que atuam de um modo socialmente responsável, para depois tentarmos estabelecer correlação entre estes tipos de empresas e a lucratividade. Na literatura revista, os achados sugeriram haver contribuição de que a longo prazo as empresas que investem em

Responsabilidade Social tendem a serem mais lucrativas por gerenciarem melhor seus *stakeholders* e gerenciarem melhor os riscos que orbitam às suas atividades, propiciando com isso uma maior perenidade nos negócios.

Direcionamos nossa pesquisa também, em apresentar a empresa Petrobras e seus resultados empresariais e de responsabilidade social para perceber a empresa em seus discursos e práticas. Com isso, através de seus relatórios, pudemos verificar que a empresa tem conseguido resultados positivos tanto na gestão da responsabilidade social, quanto nos seus resultados empresariais.

Mas para conseguirmos apoio à nossa questão central, (que versa sobre a gestão de Responsabilidade Social se da forma como é praticada pela Petrobras, se contribuía com sucesso para a formação de valor para seus colaboradores e para seu sucesso empresarial como reflexo desta forma de atuar), entrevistamos dezoito colaboradores da empresa e da Análise de Conteúdo destas, nos daria subsídios às nossas questões de apoio que visavam confirmar ou infirmar que:

- Os colaboradores e ex-colaboradores percebiam o que seja Responsabilidade Social.
- Os colaboradores percebem a empresa Petrobras atuar de forma socialmente responsável.
- A atuação da empresa de forma socialmente responsável contribui para a formação de sua cultura organizacional.

Finalmente, ao concluirmos a Análise de Conteúdo das entrevistas, identificamos positivamente subsídios para a confirmação de nossas hipóteses e para o objetivo central de nossa pesquisa, visto ter sido observado a presença (como indicadores), nas categorias “Validação da Consequência” e “Contribuições de Causalidade,” em todas as mensagens dos participantes da pesquisa, o que nos confirmou haver atuação socialmente responsável pela Petrobras, e que esta forma de atuação contribui com sucesso para a formação de sua Cultura Organizacional e ao atuar desta forma, tem tido reflexos positivos com a valorização dos seus colaboradores e da empresa: seja na melhoria da imagem junto aos seus *stakeholders*, seja na gestão dos riscos inerentes a sua atividade, possibilitando a perpetuidade de seu negócio e propósito para ambos: Colaboradores e a Petrobras.

Portanto, da análise de conteúdo temática com abordagem dedutiva das entrevistas realizadas através de método preconizado por Bardin (2021), elencamos quatro resultados que validam tanto as hipóteses de apoio quanto a nossa questão central, a saber:

1. Ficou demonstrado a percepção dos colaboradores da Petrobras do que seja Responsabilidade Social;
2. A par disso, foi validada a afirmação de que os colaboradores percebem a Petrobras atuar de uma forma socialmente responsável;
3. Os colaboradores da Petrobras ao reconhecerem que a empresa atua de uma forma socialmente responsável entendem que, em se atuando desta maneira, está sim contribuindo para a formação de sua Cultura Organizacional;
4. O quarto achado refere-se a nossa questão central, de que esta forma de atuação, gerindo como gere a Responsabilidade Social, contribui com sucesso para a formação de valor, tanto dos seus colaboradores,(e.g. em forma de valorização de seus currículos profissionais), como de valorização nas práticas de cidadania – e.g.: incentivo ao voluntariado, educação ambiental e no comportamento seguro. Também como reflexo dessa forma de gestão da R.S. verifica-se a contribuição ao sucesso empresarial, seja por uma melhor gestão dos seus riscos, seja por uma melhor gestão do tema junto a grande parte de seus *stakeholders*.

Dos resultados conseguidos nesta pesquisa, podemos vislumbrar sua contribuição para o desenvolvimento científico e da gestão das organizações acerca deste atual e polêmico tema, visto indicar uma direção consistente para futuras pesquisas, em outras empresas, que demonstrem para seus líderes que o investimento em Responsabilidade Social pelas Empresas pode ter resultados como esses identificados pelos colaboradores da Petrobras.

Relembrando acerca de nossas motivações para iniciar esta nossa pesquisa, entendemos ter sido importante termos conseguido aferir por meio dos colaboradores da Petrobras os resultados acima identificados, e reforçar para a própria Petrobras estar trilhando um caminho com propósito, um caminho que atende o papel social da empresa, além de possibilitar à Petrobras, por ser uma grande contratante no Brasil, disseminar seus valores e requisitos para as empresas por ela contratadas, criando-se com isso um círculo virtuoso ampliado.

Também, ao final da realização deste estudo é possível apontar limitações, uma delas básica, é o desta pesquisa ser um estudo de caso, com características especialíssimas à empresa em causa, outra é de termos identificado quando da revisão de literatura a falta de uniformidade nos diversos tipos de relatórios empresariais e de índices acerca da sustentabilidade (ou de ESG), faltando uma norma à exemplo da ISO, que universalize a formatação desses relatórios e índices das empresas, facilitando com isso para um investidor e consumidor, a avaliação da empresa ser ou não socialmente responsável e a comparação de uma com outras empresas. A própria Petrobras não está listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores brasileira (B3) e consta no Índice Down Jones de Sustentabilidade (DJSI) dos E.U.A., por terem critérios diferentes nos seus índices.

Outrossim, foi identificado na revisão de literatura a inexistência de trabalhos de pesquisa relacionados a Responsabilidade Social voltados especificamente a empresas estatais. A Petrobras apesar de ser de economia mista, pode ser afetada pelo governo dito “de plantão” e uma futura pesquisa para se avaliar em que medida isso pode ser minimizado seria de todo conveniente para se traçar melhor a governança destas.

Nas entrevistas foram citadas interferências governamentais nas ações de R.S., em volume e/ou intensidade, que se por um lado a alternância de governo é salutar, por outro lado pode interferir, em maior ou menor grau nas políticas de R.S. destas empresas. Podemos verificar isso na transcrição do trecho do entrevistado E-18, por exemplo, quando cita:

*“Ela, por ser uma empresa ligada ao governo, ela passa por fase, eu acho que a gente tem fases onde isso fica, essa Responsabilidade Social, ela fica um pouco mais aflorada e você tem fases que ela fica um pouco mais deteriorada...acho que isso é natural de uma empresa onde você tem ciclos governamentais interferindo nela.”(E-18,2022)*

Outro resultado prático desta pesquisa, é o de sugerir ao corpo gerencial da Petrobras uma maior divulgação aos seus colaboradores das suas ações (internas e externas) de responsabilidade social que a empresa desenvolve, visto terem sido citadas de forma predominante durante as entrevistas, as ações de R.S. relacionadas à saúde dos colaboradores (ativos ou reformados) e existirem outras ações de R.S. internas que a empresa desenvolve, e ações de R.S. externas, que muito tem sido cobradas da companhia pela imprensa, em face do momento atual de crise energética por conta do cenário de guerra na Ucrânia.

Apontamos também como sugestão de ordem prática, para futuras investigações acerca deste tema na Petrobras, por abarcarmos em sua maioria os colaboradores que pertencem ou pertenceram ao quadro da Gerência Executiva da chamada SRGE (Sistemas de Superfície, Refino, Gás e Energia) da Diretoria de Desenvolvimento da Produção, área que possui grande interface com *stakeholders* externos, a realização de uma outra pesquisa onde envolvesse, (podendo ser utilizada esta nossa pesquisa como partida) os funcionários de todas as Diretorias da Petrobras, enriquecendo ainda mais esta área da pesquisa qualitativa, propiciando uma abrangência maior nesta futura pesquisa.



## Referências Bibliográficas

- Alberton, A. (2003). <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86287>. Obtido em 08 de junho de 2022, de Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Aligleri, L., Aligleri, L., & Krugliankas, I. (2009). Responsabilidade Social na Percepção de Estudantes do Curso de Administração. Em *Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades*. Peirópolis, São Paulo, Brasil: Peirópolis.
- Apolinário, A. P. (2009). <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/balanco-social-instrumento-gestao-transparencia-responsabilidade.htm>> 200. Obtido em 11 de MAIO de 2022, de <http://www.brasilecola.com>.
- Ashley, P. A. (2019). *Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade nos Negócios* (1 ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Assi, M., & Hanoff, R. V. (2018). *Compliance: Como implementar*. São Paulo: Trevisan.
- B3 - BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. (2022). *ÍNDICES DE SUTENTABILIDADE*. Obtido em 23 de outubro de 2022, de [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e--indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e--indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-estatisticas-historicas.htm).
- Bardin, L. (2021). *Análise de Conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (junho de 2001). *Modernidade líquida*. (J. Zahar, Ed.) Rio de Janeiro: Zahar. Obtido em 21 de junho de 2022, de <https://lotuspsicanalise.com.br/>.
- BBC Brasil. (4 de fevereiro de 2019). <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-47121631>. Obtido em 21 de 07 de 2022, de <https://www.bbc.com/>.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Boccia, S. (Abril de 2021). This is The Way. *Época NEGÓCIOS*, pp. 10-11.
- Bolsa de Valores do Estado de São Paulo-B3. (2012). [https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/O\\_Vvalor\\_do\\_ISE\\_-\\_2012.pdf](https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/O_Vvalor_do_ISE_-_2012.pdf). Obtido em 15 de junho de 2022, de O Valor do ISE.
- Câmara dos Deputados. (31 de agosto de 1981). LEI Nº 6.938 - Política Nacional do Meio Ambiente. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Obtido em 25 de agosto de 2022, de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-6938-31-agosto-1981-366135-norma-actualizada-pl.pdf>
- Cardillo, G. B. (13 de maio de 2022). <https://doi.org/10.1002/bse.3163>. (B. a. Environment, Ed.) Obtido de <https://doi.org>.
- Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade. (s.d.). [https://www.qsp.org.br/biblioteca/notas\\_explicativa\\_bs8800.shtml](https://www.qsp.org.br/biblioteca/notas_explicativa_bs8800.shtml). Obtido em 23 de maio de 2022, de <https://www.qsp.org.br>.
- Churchill Jr., G. A., & Peter, P. (2013). *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- CNN BRASIL. (28 de Setembro de 2021). <https://www.cnnbrasil.com.br/>. Obtido em 5 de setembro de 2022, de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/moodys-eleva-rating-da-petrobras-de-ba2-para-ba1-com-perspectiva-estavel-2/>.
- Comissão Européia. (2001). *Livro Verde*. Bruxelas.
- Contabilidade, N. B. (s.d.). <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t15.htm>. Obtido em 18 de maio de 2022, de NBC T 15 - INFORMAÇÕES DE NATUREZA SOCIAL E AMBIENTAL.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra, Portugal: Almedina.
- Cremasco, M. A. (2009). *A Responsabilidade Social das Empresas*. São Paulo, S: Peirópolis: Instituto Ethos.
- Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas. Obtido em 22 de junho de 2022
- da Ponte, J. P. (2006). Estudos de Caso na educação Matemática. p. 2.

- Degenhart, L., Giordani, I. A., Soares, C. S., & Zonatto, V. C. (10 de agosto de 2020). RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O DESEMPENHO DE MERCADO DE EMPRESAS BRASILEIRAS. *Revista de Administração da UFSM.*, p1373-1391. Obtido em 8 de junho de 2022
- Diário Oficial da União. (1 de agosto de 2013). LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. *Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.* Brasília, Distrito Federal, Brasil. Obtido em 20 de junho de 2022
- Dicionário Michaelis. (s.d.). <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/etica/>. Obtido em 17 de junho de 2022, de <https://michaelis.uol.com.br>.
- Do Rego, D. L. (30 de Setembro de 2016). Dissertação: O CONCEITO E A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL das EMPRESAS no ÂMBITO de uma INSTITUIÇÃO BANCÁRIA. Viana do Castelo, Portugal.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (23 de Dezembro de 2014). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.* (V. 6.-2. Management Science, Editor) Obtido em 7 de junho de 2022, de <https://ssrn.com/abstract=1964011>.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca.* (M. M. Filho, Ed., & L. P. Veiga, Trad.) São Paulo, Brasil: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Epicuro. (s.d.). <https://www.pensador.com/frase/NTUzMjg/>. Obtido de <https://www.pensador.com>.
- Eric Hobsbawm. (1995). *Era dos extremos: O breve século XX.* São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2019). *Análise Financeira - Teoria e Prática* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo Ltda.
- Global Reporting Initiative. (s.d.). <https://www.globalreporting.org/>. Obtido em 29 de abril de 2022, de Global Reporting Initiative.
- Gonçalves, V. (12 de abril de 2021). <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-mundo-bani>. Obtido em 18 de agosto de 2022, de <https://www.voitto.com.br>.
- Houaiss, A. (s.d.). Dicionário da Língua Portuguesa. (Objetiva, Ed.)
- Howard, R. W. (Realizador). (2015). *No Coração do Mar* [Filme]. <https://www.significados.com.br/geracao-y/>. (s.d.). Obtido em 03 de junho de 2022, de <https://www.significados.com.br>.
- Ideias Radicais. (19 de maio de 2020). <https://ideiasradicais.com.br/milton-friedman/>. Obtido em 02 de abril de 2022, de [ideiasradicais.com.br](https://ideiasradicais.com.br).
- Ignacio, J. (23 de novembro de 2020). <https://www.politize.com.br/eco-92/>. Obtido em 31 de maio de 2022, de <https://www.politize.com.br>.
- INMETRO. (s.d.). [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Obtido em 29 de ABRIL de 2022, de INMETRO.GOV.BR.
- Inmetro.-Instituto Nacional de Metrologia. (s.d.). [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp). Obtido em 02 de junho de 2021, de <http://www.inmetro.gov.br/>.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (18 e 19 de março de 2014). <https://www.ipea.gov.br/forumbrics/pt-BR/conheca-os-brics.html>. Obtido em 26 de julho de 2022, de <https://www.ipea.gov.br/>.
- Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. (s.d.). <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>. Obtido em 23 de maio de 2022, de <https://www.ethos.org.br>.
- Janúncio, D. (03 de outubro de 2003). História: 'Petróleo é nosso' leva à criação do monopólio. *Folha ONLINE Dinheiro.* Obtido em 16 de agosto de 2022
- Johnson, S. K. (2020). *Inclusifique : como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação a sua empresa.* São Paulo: Saraiva.

- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra - Revista Científica*.
- Lucinda, M. A. (2010). *Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Macedo, L. C. (2009). *Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na Cadeia de Valor do Varejo* (1 ed., Vol. 7). São Paulo: Fundação Peirópolis.
- Mais Retorno. (29 de julho de 2018). <https://maisretorno.com/fundo/santander-fic-fi-ethical-acoas>. Obtido em 29 de julho de 2018, de <https://maisretorno.com>.
- Mayring, P. (Junho de 2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*. Obtido em 14 de outubro de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/215666096\\_Qualitative\\_Content\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/215666096_Qualitative_Content_Analysis)
- Ministério Público Federal do Brasil. (s.d.). <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Obtido em 28 de agosto de 2022, de <http://www.mpf.mp.br>.
- Morais, J. M. (2015). *Petrobras - Uma história das explorações de petróleo em águas profundas e no pré-sal* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Moreira, K. (29 de maio de 2020). <https://mereo.com/blog/mundo-vuca/>. Obtido em 21 de junho de 2022, de <https://mereo.com>.
- Myers, A. (2003). <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gLVd8JKb8K/?format=pdf&lang=pt>. Obtido em 04 de maio de 2022, de <https://www.scielo.br/>.
- Nações Unidas - Princípios para o Investimento Responsável. (s.d.). <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>. Obtido em 06 de junho de 2022, de <https://www.unpri.org/>.
- Nações Unidas. (s.d.). <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>. Obtido em 20 de junho de 2022, de <https://brasil.un.org/pt-br>.
- OECD. (2004). <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Obtido em 29 de 04 de 2022, de OECD.ORG.
- Organização das Nações Unidas - Pacto Global. (s.d.). <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>. Obtido em 25 de maio de 2022, de <https://www.pactoglobal.org.br/>.
- Pacto Global. (s.d.). <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Obtido em 18 de julho de 2022, de Pacto Global.
- Pacto Global Org. (05 de Fevereiro de 2019). [pactoglobal.org.br/pg/esg](https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg). Obtido em 04 de 10 de 2021, de PACTO GLOBAL REDE BRASIL: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
- Pacto Global. (s.d.). *Os Dez Princípios*. Obtido em 18 de julho de 2022, de <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>.
- Paduan, R. (2016). *Petrobras - Uma História de Orgulho e Vergonha*. Rio de Janeiro: SCHWARCZ S.A.
- Petrobras S.A. (a). (2022 ). *Relatório da Administração 2021*. Rio de Janeiro. Obtido em 24 de agosto de 2022, de <https://www.investidorpetrobras.com.br/>.
- Petrobras S.A. (b). (2022). *Relatório de Gestão 2021*. Gerência de Contabilidade e Tributário/ Operações Contábeis/Demonstrações Contábeis e Relatórios [CONTRIB/CONT/REL], Rio de Janeiro. Obtido em 24 de agosto de 2022
- Petrobras S.A. (c). (2022). *Relatório de Sustentabilidade da Petrobras 2021*. Obtido em 26 de agosto de 2022, de <https://www.investidorpetrobras.com.br/>: <https://www.investidorpetrobras.com.br/apresentacoes-relatorios-e-eventos/relatorios-anuais/>
- Petrobras S.A. (d). (2022). <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>. Obtido em 28 de agosto de 2022, de <https://petrobras.com.br>.
- Petrobras S.A. (2021). <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/organograma/>. Obtido em 24 de AGOSTO de 2022, de <https://petrobras.com.br>.
- Petrobras S.A. (abril de 2021). [petrobras.com.br/pt/quem-somos](https://petrobras.com.br/pt/quem-somos). Obtido em 28 de setembro de 2021, de [petrobras.com.br: https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/](https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/)

- Petrobras S.A. (23 de fevereiro de 2022). <https://www.investidorpetrobras.com.br/apresentacoes-relatorios-e-eventos/relatorios-anuais/>. Obtido em 18 de agosto de 2022, de <https://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Portal Contábeis. (04 de Junho de 2005). <https://www.contabeis.com.br/legislacao/13255/resolucao-cfc-935-2002/>. Obtido em 11 de maio de 2022, de [www.contabeis.com.br](http://www.contabeis.com.br).
- Presidência da República do Brasil. (12 de fevereiro de 1998). Lei de Crimes Ambientais - Lei nº 9605/98. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Obtido em 25 de agosto de 2022, de <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104091/lei-de-crimes-ambientais-lei-9605-98>
- Project Management Institute. (2021). *PMBOK-Project Management Body of Knowledge Guide* (7ª ed.). Pennsylvania, Estados Unidos da América: Project Manament Institute. Obtido em 22 de junho de 2022
- Quivy R., & C. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, H. L. (Setembro de 2002). <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-fin-1858.pdf>. Obtido em 8 de junho de 2022, de <http://www.anpad.org.br>.
- Revista Proteção. (2020). <https://protecao.com.br/mundo-2020/>. Obtido de [prrotecao.com.br](http://protecao.com.br).
- Richers, R. (2017). *O que é Marketing*. Brasil: Brasiliense.
- Rocha, D. (16 de maio de 2022). <https://habitability.com.br/o-lado-b-do-sistema-pode-se-transformar-em-lado-a-diz-debora-rocha/>. Obtido em 31 de maio de 2022, de <https://habitability.com.br>.
- Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. (2012). *Analisar a Performance Financeira - Uma visão multidimensional* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). Responsabilidade social e ambiental das empresas. Em ESCOLAR (Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, R. (09 de Maio de 2021). ESG e fome. *O Estado de São Paulo*, p. B7.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2ª ed.). Londres: Sage.
- SENADO FEDERAL da REPÚBLICA do BRASIL. (dezembro de 2017). Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, Distrito federal, Brasil: Senado Federal.
- SGS PORTUGAL. (s.d.). <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>. Obtido em 21 de maio de 2022, de <https://www.sgs.pt/>.
- Sistema B Brasil. (29 de abril de 2021). [Sistemabbrasil.org/](https://www.sistemabbrasil.org/). Obtido de Sistema B Brasil: [https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/Relat%C3%B3rio%20Anual%202019\\_FINAL.pdf](https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/Relat%C3%B3rio%20Anual%202019_FINAL.pdf)
- Sistema B Brasil. (s.d.). <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/>. Obtido em 01 de junho de 2022, de <https://www.sistemabbrasil.org>.
- Sistema B Brasil. (s.d.). [https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/relato%CC%81rio\\_anual\\_final.pdf](https://www.sistemabbrasil.org/suhdo/storage/uploads/f8b83d96c49605fd64667c197f8ad52b/wysiwyg/pdf/relato%CC%81rio_anual_final.pdf). Obtido em 18 de julho de 2022, de <https://www.sistemabbrasil.org/>: <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/#organizacoes>
- Social Accountability International. (2001). [https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014\\_Portuguese.pdf](https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014_Portuguese.pdf), 2014. Obtido em 18 de maio de 2022, de <https://sa-intl.org/>.
- Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. (Junho de 2020). [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252020000200008&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252020000200008&script=sci_arttext&tlng=en). Obtido em abril de 2022, de <http://cienciaecultura.bvs.br/>.
- Swile. (01 de junho de 2022). <https://blog.swile.com.br/cultura-climaorganizacional>. Obtido em 22 de junho de 2022, de <https://blog.swile.com.br>.

- Tenório, F. G., Nascimento, F. C., Ferrari, J., Villar, F. B., Barros, R. P., Hilst, S. d., & Lazari, S. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial - Teoria e Prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas - F.G.V.
- Terzian, R. L. (07 de fevereiro de 2006). *CONCEITOS E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETO E SUA APLICAÇÃO AO CASO DA INTEGRIDADE DA MALHA DUTOVIÁRIA*. Obtido em 25 de agosto de 2022, de [www.maxwell.vrac.puc-rio.br](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br): <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=7742@1#>
- The Greenest Post. (s.d.). <https://thegreenestpost.com/5-empresas-envolvidas-com-trabalho-escravo/>. Obtido em 21 de julho de 2022, de <https://thegreenestpost.com/>.
- Toffler, A. (1995). *A Empresa Flexível*. Rio de Janeiro: Record.
- Transparência Internacional. (2021). <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Obtido em 17 de junho de 2022, de <https://transparenciainternacional.org.br>.
- União, D. O. (18 de março de 2015). DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015. *Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências*. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Obtido em 20 de junho de 2022
- Universidade de Campinas. (2020). <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/12/01/principais-desastres-ambientais-no-brasil-e-no-mundo>. Obtido em 2022, de [unicamp.com.br](http://unicamp.com.br).
- Universidade de São Paulo. (s.d.). [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3128499/mod\\_resource/content/1/Norma%20B5%208800.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3128499/mod_resource/content/1/Norma%20B5%208800.pdf). Obtido em 18 de maio de 2022, de <https://edisciplinas.usp.br/>.
- Valor Investe-Empresas. (27 de abril de 2022). <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/04/27/petrobras-produz-22-milhoes-de-barris-dia-de-petroleo-no-1o-trimestre-alta-de-16percent.ghtml>. Obtido em 23 de outubro de 2022
- Voltolini, R. (2021). *Vamos falar de ESG ?* Belo Horizonte: Doyen Ltda.
- Yahoo.com. (18 de junho de 2020). <https://esportes.yahoo.com/noticias/5-marcas-que-usaram-estereotipos-racistas-em-sua-publicidade-165725947.html>. Obtido em 21 de julho de 2022, de <https://esportes.yahoo.com/noticias>.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5, 290 . (C. M. Herrera, Trad.) Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (D. Bueno, Trad.) Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Penso Editora Ltda.

## APÊNDICES

# APÊNDICE I

## Guião para Entrevistas Semiestruturadas

## **Entrevista para colaboradores e ex-colaboradores da Petrobras**

Atualmente os temas de responsabilidade social e a sustentabilidade nas empresas se tornaram recorrentes e relevantes nas rotinas dos executivos das organizações e se desdobrado nas equipes gerenciais e junto aos colaboradores das empresas, por conta de que as empresas também passaram a ser avaliadas pela sociedade não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também pelo desempenho de suas ações sociais e de sustentabilidade.

No estudo em desenvolvimento, para conhecermos melhor os seus colaboradores - uma das mais importantes partes envolvidas nas ações de responsabilidade social interna às empresas, procuraremos perceber através da realização de entrevistas semiestruturadas se os colaboradores ou ex-colaboradores entendem que a “Gestão de Responsabilidade Social” contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional da Empresa e se isso também participa para o sucesso da organização.

A recolha qualitativa de dados por meio de entrevistas junto aos colaboradores (ou ex-colaboradores) da empresa Petrobras S.A. ratificará ou não a assertiva de que a atuação de empresas socialmente responsáveis (em um, alguns ou em todos dos seus três pilares: Meio Ambiente, Social e Governança) também contribui para o sucesso no desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada às práticas de responsabilidade social e ainda na percepção deles, se também contribui para o sucesso empresarial na qual trabalham.

Para tanto foi elaborado este Guia, onde estabelecemos nosso planejamento às entrevistas, as perguntas aos entrevistados e suas motivações - para a partir da análise destas, procurarmos as conclusões para a nossa questão central de pesquisa.

“A Gestão em Responsabilidade Social é fator de sucesso para a Petrobras S.A.?”



## PREPARAÇÃO DAS ENTREVISTAS

| ETAPAS                       | DESCRIÇÃO   |
|------------------------------|---|
| Delineamento das entrevistas | <p>A realização das entrevistas é relevante e significativa em função das mesmas serem direcionadas aos seus colaboradores ativos próprios e ex-colaboradores próprios e terceiros, para prospectarmos junto a estes – principal parte interessada impactada pela gestão em responsabilidade social interna pela empresa.</p> <p>Com a realização das entrevistas confirmaremos ou não esta questão – objeto desta pesquisa e de que forma isso pode ser percebido.</p>   |
| Objetivos das Entrevistas    | <p>As entrevistas pretendem nos subsidiar com dados para tentarmos dar resposta à problemática central em estudo:</p> <p>“A Gestão em Responsabilidade Social é fator de sucesso para a Petrobras S.A. ?”</p> <p>Em apoio à esta questão central, procuraremos perceber:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se os colaboradores e ex-colaboradores entendem o que seja Responsabilidade Social.</li><li>- Quais as ações da empresa os colaboradores percebem ser de Responsabilidade Social.</li><li>- A atuação da empresa de forma socialmente responsável contribui para a formação de uma cultura organizacional ?</li><li>- De que forma seus colaboradores percebem a cultura organizacional como fator de sucesso na formação de valor, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.</li></ul> |

| ETAPAS                             | DESCRIÇÃO  |
|------------------------------------|--|
| Definição dos entrevistados        | A definição dos entrevistados pelo pesquisador de serem entrevistados os colaboradores ou ex-colaboradores de diferentes níveis de habilitação literária (Grau de Instrução), especialidades técnicas, com atuação administrativa ou operacional, se deve ao conhecimento de que diferentes visões propiciam uma maior riqueza de informações à pesquisa, com informações atualizadas da empresa que os ainda colaboradores possuem e o tempo de empresa que os ex-colaboradores vivenciaram, podendo trazer com isso ainda mais informações à pesquisa. |
| Entrevistador                      | Sebastião Marcondes da Silva Junior - Discente matriculado no Curso de Mestrado em Gestão das Organizações na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) localizada na cidade de Viana do Castelo em Portugal.  |
| Prazo Previsto para as entrevistas | Ao longo do mês de agosto de 2022.   |
| Material de Apoio                  | - Gravador digital para a realização das entrevistas;<br>- Impressão de Consentimento Informado e Roteiro de Entrevistas.  |
| Local                              | Em sítio a ser definida pelo entrevistado ou por Vídeo ou Fone Call  |
| Duração prevista da entrevista     | 25 – 40 minutos  |
| Entrevista                         | Itens a serem avaliados na entrevista: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se há entendimento dos colaboradores do que seja Responsabilidade Social</li> <li>- Se na percepção de seus colaboradores a Petrobras atua de forma socialmente responsável;</li> <li>- A força de trabalho consegue correlacionar as ações da Petrobras com Responsabilidade Social – Quais ?</li> </ul>  |

| ETAPAS                               | DESCRIÇÃO   |
|--------------------------------------|---|
| Entrevista                           | <p>Continuação</p> <p>Itens a serem avaliados na entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto ao entendimento dos colaboradores de que a atuação de forma socialmente responsável contribui para a formação de uma cultura organizacional;</li> <li>- Quanto a percepção por seus colaboradores de que a cultura organizacional impregnada com a responsabilidade social contribui como fator de sucesso na formação de valor, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.</li> </ul>             |
| <p>Marcação da Entrevista</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar o tema e os objetivos da entrevista</li> <li>- Combinar a forma (Presencial ou por Vídeo), o sítio, a data e horário de acordo com a disponibilidade do entrevistado.</li> </ul>  |
| <p>Aspectos gerais da entrevista</p> | <p>Caso seja autorizada a gravação da entrevista será realizada a transcrição das entrevistas e em continuação, a realização da análise de conteúdo.</p> <p>Durante a entrevista, realizar eventuais registros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O ânimo do entrevistado (Timidez, confusão na elaboração das opiniões,...);</li> <li>- Linguagem corporal;</li> <li>- Ênfases em determinado assunto abordado.</li> </ul>   |
| Entrevista                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do Entrevistador;</li> <li>- Atentar para ter foco no entrevistado;</li> <li>- Esclarecer dúvidas que o entrevistado possa ter;</li> <li>- Descrever o objeto da pesquisa;</li> <li>- Informar da confidencialidade da entrevista;</li> <li>- Ouvir muito e interromper pouco;</li> <li>- Estimular o entrevistado;</li> <li>- Atender ao limite de tempo da entrevista;</li> <li>- Fazer um apanhado das ideias principais;</li> <li>- Agradecimento final.</li> </ul> |

### Questões da Entrevista / Justificativa

| QUESTÃO   | Justificativa   |
|---|---|
| 1º) Poderia informar: Seu nome, grau de instrução, especialidade na Petrobras, tempo de empresa, se é funcionário ou ex-funcionário ? | Caracterizar os participantes na pesquisa qualitativa como colaboradores que vivenciam ou vivenciaram a empresa, objeto do estudo de caso - é uma das características da pesquisa qualitativa (Yin,2016).   |
| 2ª) O que é Responsabilidade Social ?   | Segundo Ashley et al (2019) há diversos conceitos acerca de responsabilidade social. Diante desta perspectiva, posicionaremos a atualidade ou não da conceituação do entrevistado acerca da Responsabilidade Social.  |
| 3º) A Petrobras atua de forma socialmente responsável ?   | “Tão importante quanto informar os valores para o público externo é garantir que sejam compartilhados e assimilados pelos trabalhadores”(Rodrigues e Duarte, 2012:133)  |
| 4º) Poderia citar alguma ação socialmente responsável da Petrobras ?  | Há temas que quando formulamos perguntas que precisam de conhecimento específico, nesse caso, deve se elaborar duas perguntas: uma a pergunta anterior - para investigar o conhecimento do respondente, e esta segunda, para aprofundar a avaliação do seu conhecimento (Hill e Hill, 1998) |
| 5º) O que é cultura organizacional ?  | Dado que o conceito de responsabilidade social tem similaridades com o conceito de cultura organizacional, o pesquisador entende relevante identificar se o entrevistado tem noção desse conceito (Leandro e Rebello, 2011)   |
| 6º) Internamente a atuação de forma socialmente responsável contribui para a formação de uma cultura organizacional ?                 | Os valores da cultura organizacional refletem as decisões estratégicas e quotidianas, inclusive no relacionamento dos <i>stakeholders</i> (Rodrigues e Duarte, 2012)  |

### Questões da Entrevista / Justificativa

| QUESTÃO   | Justificativa   |
|---|---|
| 7º) A cultura organizacional alinhada com ações de responsabilidade social contribui como fator de sucesso na formação de valor tanto, para a empresa quanto para seus colaboradores ?  | Tendo por premissa que a RS nas empresas são amparadas pela cultura organizacional, há também ganhos para os colaboradores, visto que se assumidos por estes, internalizarão estes valores.(Tenório, 2006)  |
| 8º) Caso positivo, poderia informar por quê ?   | Há temas que quando formulamos perguntas que precisam de conhecimento específico, deve se elaborar duas perguntas: uma (a pergunta anterior) - para investigar o conhecimento do respondente, e esta segunda, para aprofundar a avaliação do seu conhecimento (Hill e Hill, 1998)                           |
| 9º) Poderia exemplificar que ações de responsabilidade social contribuem para o sucesso na formação da cultura organizacional da Petrobras ?  | Idem, justificativa item 8.   |
| 10º) A Petrobras atuando de forma socialmente responsável, além de contribuir com sucesso para a formação da sua cultura organizacional , contribui também para o seu sucesso empresarial ? se sim, consegue identificar como isso acontece ? | “Se não nos arriscamos a afirmar uma conexão direta entre o sucesso económico e a responsabilidade social, parece haver mais consenso na comunidade científica nos reflexos que a responsabilidade social das Empresas tem no comportamento dos seus <i>stakeholders</i> ” (Leandro e Rebelo, 2011, p. 18). |

### BIBLIOGRAFIA

- Ashley, P. A. (2019). *Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade nos Negócios* (1 ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO*. Lisboa: Dinâmia- Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*(Npúmero Especial).
- Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). Responsabilidade social e ambiental das empresas. Em *ESCOLAR* (Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tenório, F. G., Nascimento, F. C., Ferrari, J., Villar, F. B., Barros, R. P., Hilst, S. d., & Lazari, S. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial - Teoria e Prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas - F.G.V.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (D. Bueno, Trad.) Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Penso Editora Ltda.

## **APÊNDICE II**

# **ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS**

## APÊNDICE II– Roteiro para entrevistas

### Metadados e orientações

Nome do

entrevistado/e-mail: \_\_\_\_\_

Nome do pesquisador: \_\_\_\_\_

Sebastião Marcondes da Silva Junior

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

/ /

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Contato inicial:

- Agradecer pela disponibilidade em receber o pesquisador.
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.
- Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista.
- Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o entrevistado.

Procedimentos iniciais:

- Preparar o gravador.
- Iniciar a gravação.

### Questões para entrevista

#### 1. Primeira pergunta (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

Poderia informar: Seu nome, especialidade na Petrobras, tempo de empresa, se é colaborador ou ex-colaborador e grau de instrução ?

#### 2. Segunda pergunta (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

Na sua opinião, o que é Responsabilidade Social ?

#### 3. Terceira pergunta? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

A Petrobras atua de forma socialmente responsável ?

#### 4. Quarta pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

Poderia citar alguma ação socialmente responsável da Petrobras ?

#### 5. Quinta pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

Na sua opinião, o que é cultura organizacional ?

#### 6. Sexta pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)

A gestão de forma socialmente responsável - internamente, contribui para a formação da cultura organizacional da Petrobras ?

**7. Sétima pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)**

A cultura organizacional alinhada com a responsabilidade social, contribui como fator de sucesso na formação de valor, tanto para a Petrobras quanto para seus colaboradores ?

**8. Oitava pergunta ?**

**Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)**

Caso positivo, na sua percepção, poderia informar por quê ?

**9. Nona pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)**

Poderia citar que ações de responsabilidade social contribuem para a formação da cultura organizacional da Petrobras ?

**10. Décima pergunta ? (Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta)**

A Petrobras atuando de forma socialmente responsável além de contribuir para a formação da sua cultura organizacional, contribui também para o seu sucesso empresarial ? Se sim, consegue identificar como isso acontece ?

---

***Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.***

---

**Características dos entrevistados:**

- Idade?
- Ocupação atual?
- Onde reside atualmente?

---

**Considerações finais:**

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

---

**Finalização e agradecimento:**

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.



## **APÊNDICE III**

# **PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

## CONSENTIMENTO INFORMADO<sup>55</sup>

**Caro Participante,**

Vamos pedir-lhe que leia este pequeno texto., antes de ceder a sua autorização para participar neste estudo e faça as perguntas que eventualmente quiser.

Esta investigação (pesquisa) decorre no âmbito do **Curso de Mestrado em Gestão das Organizações na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo em Portugal** e tem como objetivo estudar algumas hipóteses relacionadas com a **Responsabilidade Social da Empresa Petrobras S.A..**

Para esse objetivo, necessitamos que responda a umas questões através de uma entrevista semiestruturada (Com perguntas abertas não se restringindo ao roteiro previamente elaborado).

A sua participação é muito importante, voluntaria e todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica. O investigador estará disponível para qualquer esclarecimento.

Solicito que autorize a realização de uma entrevista e que aceite fazer gravações de voz que necessitamos para a realização do nosso estudo.

Solicitamos também a sua permissão para usar as informações e dados recolhidos no nosso estudo. Estará garantido o sigilo de todas as informações recolhidas.

Os dados serão utilizados apenas para a elaboração e divulgação científica, respeitando o carácter confidencial e comprometemo-nos a não usar, nem divulgar, o seu nome, nem nenhuma informação que o possa identificar.

As gravações e fotografias serão mantidas separadamente do arquivo que contém informações pessoais sobre os participantes.

Será mantida apenas uma base de dados com a idade e o género de cada pessoa. Não sendo feita qualquer associação destes dados com a identificação de pessoas.

**Atenciosamente,**

**Sebastião Marcondes da Silva Junior**

---

<sup>55</sup> [http://www4.fe.uc.pt/modelo\\_de\\_consentimento\\_informado.pdf](http://www4.fe.uc.pt/modelo_de_consentimento_informado.pdf)

## AUTORIZAÇÃO / CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_ autorizo o investigador (pesquisador) Sebastião Marcondes da Silva Junior a recolher dados para a sua investigação (pesquisa).

Autorizo as gravações da entrevista e declaro que não me oponho à utilização das mesmas para o seu estudo, desde que seja garantido o anonimato.

Estou ciente que eventualmente serão tiradas fotografias e tomadas notas escritas (apenas do que se aplicar) e que as gravações serão utilizadas apenas para efeito de análise das opiniões / percepções dos participantes e servirão apenas como material informativo, sem referência às respostas de qualquer pessoa específica.

Compreendo os procedimentos acima descritos. As minhas questões foram respondidas de forma satisfatória e concordo em participar neste estudo. Foi-me dada uma cópia deste protocolo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 2022

\_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADO**

\_\_\_\_\_  
**TESTEMUNHA**

## **APÊNDICE IV**

### **Quadro das Entrevistas**

### QUADRO DAS ENTREVISTAS

| Entrevistado | PERFIL |       |              |                   |                       |                                | DETALHES DA ENTREVISTA |            |            |
|--------------|--------|-------|--------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|------------|------------|
|              | Gênero | Idade | Estado civil | Nível de educação | Local de residência   | OBS.                           | Data entrevista        | Dur.       | Meio       |
| E1           | M      | 75    | Cas.         | Técnico           | SANTOS/SP             | Colaborador. Próprio Reformado | 12/08/22               | 15 Min.    | PRESENCIAL |
| E2           | M      | 46    | Cas          | Eng.              | SANTOS/SP             | Colaborador 3º Ativa           | 12.08.22               | 17 Min.    | PRESENCIAL |
| E3           | M      | 62    | Casado       | Técnico           | Praia Grande/SP       | Colaborador. Próprio Reformado | 13/08/22               | 28 Min.    | PRESENCIAL |
| E4           | M      | 42    | Solteiro     | Técnico           | SANTOS/SP             | Colaborador. Próprio Ativo     | 13/08/22               | 18 Min.    | PRESENCIAL |
| E5           | M      | 65    | Casado       | Eng.              | Recife / PE           | Colaborador Próprio Reformado  | 16.08.22               | 16 Min.    | Fone call  |
| E6           | M      | 63    | Casado       | Técnico           | Aracaju/SE            | Colaborador Próprio Ativo      | 16.08.22               | 38 Min.    | Vídeo call |
| E7           | M      | 54    | Casado       | Técnico           | Gameleira/PE          | Colaborador 3º Ativo           | 16.08.22               | 15 Min.    | Vídeo call |
| E8           | M      | 66    | Solteiro     | Eng.              | Patrocínio/MG         | Colaborador 3º Ativo           | 17.08.22               | 19 Minutos | Vídeo call |
| E9           | M      | 71    | Casado       | Eng.              | Arealva/SP            | Colaborador 3º Reformado       | 19.08.22               | 31 Min.    | Vídeo call |
| E10          | M      | 71    | Casado       | Eng.              | Campinas/SP           | Colaborador 3º Reformado       | 20.08.22               | 25 Min.    | Vídeo call |
| E11          | F      | 40    | -            | Comunic. Social   | Rio de Janeiro/RJ     | Colaborador Próprio Ativo      | 22.08.22               | 34 Min.    | Vídeo call |
| E12          | M      | 49    | Casado       | Eng.              | Santos/SP             | Colaborador Próprio Ativo      | 23.08.22               | 24 Min.    | Vídeo call |
| E13          | M      | 44    | Casado       | Eng.              | Balneário Camboriú/SC | Colaborador Próprio Ativo      | 23.08.22               | 22 Minutos | Vídeo call |
| E14          | M      | 69    | Casado       | Eng.              | Vinhedo               | Colaborador Próprio reformado  | 24/08/22               | 12 Min.    | Vídeo Call |
| E15          | M      | 45    | Casado       | Técnico           | Recife                | Colaborador 3º Ativo           | 27/08/22               | 23 Min.    | Vídeo Call |
| E16          | M      | 38    | Casado       | Técnico           | Nantong/China         | Colaborador Próprio Ativo      | 28.08.22               | 26 Min.    | Vídeo Call |
| E17          | M      | 59    | Casado       | Técnico           | Piracicaba/SP         | Colaborador Próprio Reformado  | 01.09.22               | 24 Min.    | Vídeo Call |
| E18          | M      | 59    | Casado       | Eng.              | Rio de Janeiro/RJ     | Colaborador Próprio Reformado  | 06.09.22               | 36 Min.    | Fone Call  |

### APÊNDICE V – QUADRO DOS DOCUMENTOS

| Documento | Fonte do documento                       | Tipo de documento | Formato do documento | Número de páginas |
|-----------|--|-------------------|----------------------|-------------------|
| D1        | Transcrição das entrevistas com Código 1 | Texto             | Word                 | 05                |
| D2        | Transcrição das entrevistas com Código 2 | Texto             | Word                 | 04                |
| D3        | Transcrição das entrevistas com Código 3 | Texto             | Word                 | 04                |
| D4        | Transcrição das entrevistas com Código 4 | Texto             | Word                 | 04                |

## **Apêndice VI – Transcrição**

### **Unidades temáticas das entrevistas**

#### **1º Código - Adequação na Apropriação (D1)**

##### **1) E - 1: Técnico de Segurança**

*“...Esse pessoal do social, eles iam junto com a gente para conhecer o que era, o que podia fazer, tanto na parte social quanto na participação junto com a comunidade e as empresas que vinham trabalhar com a gente, porque a nossa mão de obra, ela tem própria e contratada, e todo esse ensinamento que a gente passava para o pessoal, pô, muita gente passou também, e informou a família deles de como tinha que fazer o serviço, como é que a coisa tinha de ser feita, tanto na parte ali, quanto na parte social, que era a parte da família.”*

##### **2) E - 2: Engenheiro Eletricista (Coordenador de Comissionamento)**

*“Eu acredito que é um dever, que toda empresa tem, de devolver à sociedade o que ela puder, em função dos benefícios que ela tem, dos ganhos que ela tem em cima dessa própria sociedade”.*

##### **3) E -3: Técnico de Segurança**

*“...uma empresa, de certa forma, visualiza, trabalha, para seus empregados e colaboradores, e a responsabilidade social está muito ligada, na minha opinião, naquilo que a gente já viu, no bem-estar do trabalhador, tanto na questão do benefício, na questão da saúde, na dos planos de aposentadoria, né? Ela é o dia a dia do trabalhador, a condição familiar e o atendimento à família, o atendimento à pessoa, dentro desse aspecto, espectro do mundo econômico, que é uma empresa que, na minha opinião, tem uma visão muito ampla com relação à responsabilidade social, no que diz respeito aos seus funcionários. Funcionários, né, que eu coloco em geral, né, inclusive terceirizados, colaboradores, que ela preza muito no cumprimento desses benefícios. Então, não tinha uma empresa contratada que não tinha que ter, por exemplo, um plano de assistência médica.”*

##### **4) E -4 : Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“A responsabilidade social, ela é muito voltada ao compromisso com as pessoas, e isso envolve vários âmbitos; acho que tanto a questão de relacionamento quanto a questão de respeito. Então, de uma maneira geral, seria o como, já que a gente, falando da parte mais empresarial, de como uma empresa trata e lida com as pessoas.”*

##### **5) E-5: - Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente de Contratos)**

*“...agora, mais relacionado à parte externa, né, essa atuação da Petrobras, quando chega numa determinada região, é de fundamental importância a integração que ela faz com o município.”*

##### **6) E-6: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“...um conceito que engloba ações voluntárias, né, que atua em benefícios, de tudo que a empresa atua, onde ela atua, como todas os stakeholders, tanto o público interno quanto o público externo, e nessa responsabilidade social ela demonstra, através destas ações, que ela tem um valor em si, e esse valor é que, justamente, orienta todas as ações.”*

**7) E-7: Técnico de Segurança**

*“...as comunidades, das empresas que estão vizinhas a elas, é demais também ! ...Meio ambiente, assim, aquelas cidades que não têm saneamento, e uma empresa se dedica a cooperar, seja financeiramente, seja com mão de obra, para que ela venha a desenvolver um sistema de saneamento básico, que é muito importante hoje para a saúde, então eu acho que se encaixa dentro de uma responsabilidade social...”*

**8) E-8- Engenheiro Mecânico**

*“A responsabilidade social é a empresa contribuir com seus atos para a melhora da vida das outras pessoas, tanto na parte doméstica quanto na parte comercial, em tudo, no geral.  
...essa ação do pessoal junto às comunidades pobres, as reuniões que esse pessoal faz, conscientiza o pessoal menos esclarecido sobre as coisas que podem melhorar em suas vidas.”*

**9) E-9: - Engenheiro Metalúrgico**

*“Responsabilidade social é..., tem dois aspetos... o cuidar da importância com as stakeholders, os contatos, todos os contatos internos e externos da empresa, sejam os clientes ou os colaboradores, os funcionários; então eu acho que responsabilidade social (RS) é justamente esse cuidado que as empresas têm que ter... além de cuidar do produto, mas também cuidar de como ela interfere; tanto os colaboradores que ajudam a produzir o objetivo dela, como aqueles que vão utilizar ou que vão sentir de alguma maneira o efeito daquilo que ela produz, seja no uso direto, seja nas consequências, seja no uso desse produto.”*

**10) E-10: - Engenheiro Civil**

*“...de uma forma que não atinja mal e, pelo contrário, atinja melhor, com melhoria, o aspeto social da vida dos trabalhadores.”*

**11) E-11: Comunicadora Social (Gerente de Projetos)**

*“Responsabilidade social, pra mim, vem muito no conceito da ISO 26000, da norma de Responsabilidade Social, que é esse conceito da empresa ser responsável por aquelas interferências, os impactos que ela causa na sociedade...”*

**12) E-12: Engenheiro Eletricista (Fiscal de Obras)**

*“É você atuar tentando ajudar a sociedade, tentar que a empresa não agrida a sociedade, tentar fazer o bem; de repente fazer projetos sociais, coisas desse tipo, né...”*

**13) E-13: Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente)**

*“É você, na condução da empresa, dos negócios da empresa, não ficar só com o negócio, é se preocupar com as pessoas também, com a evolução das pessoas...”*



**14) E-14: Técnico de Segurança e Empresário**

*“Responsabilidade social, na minha opinião, é você cuidar das pessoas, ter responsabilidade com as pessoas e com o meio ambiente, não só com as pessoas, mas hoje envolve muito o meio ambiente, também...”*

**15) E-15: Técnico de Segurança**

*“Engloba aí as questões, que a empresa acredita que ela deve preservar dentro do seu quadro, para os funcionários e a sociedade...”*

**16) E-16: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Ex-Coord. de Comissionamento)**

*“A Responsabilidade Social, eu entendo e vejo, é o todo, é tratar o cidadão como um todo. Não adianta só cuidar da parte de E.P.I..É ter a saúde, a saúde financeira e saúde dos cidadãos, em si, o bem-estar do cidadão, o local de trabalho, eu entendo assim o social, dentro de um contexto bem amplo.”*

**17) E-17: Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“A Responsabilidade Social, na minha visão, é uma visão para fora, mas pra dentro da empresa também, obviamente..., é pra fora da empresa, é o impacto que a empresa tem nas pessoas que trabalham nela, o impacto social e o impacto também no meio, através das pessoas externas à empresa, a questão do meio ambiente também...”*

**18) E-18: Engenheiro Mecânico (Coord. de Comissionamento)**

*“Uma empresa socialmente responsável, ela age abertamente com os públicos de interesse dela.”*

## **Apêndice VI – Transcrição**

### **Unidades temáticas das entrevistas**

#### **2º Código: Reconhecimento de Atuação (D2)**

##### **1) E - 1: Técnico de Segurança**

*“...É para quando você vai visitar a área onde vai fazer algum serviço, você tem de interagir com o que está ali, o que é que tem, o que é que nós, da Petrobras, na época, poderíamos fazer; por exemplo, você montava uma enfermaria se ali por perto não tivesse nada assim, um posto de saúde do município... a gente socorria essas pessoas.”*

##### **2) E - 2: Engenheiro Eletricista (Coordenador de Comissionamento)**

*“Ela teve o Projeto Tamar, que é uma coisa, um marco dentro do que a gente conhece sobre estudo de Biologia Marinha e tratamento de espécies em extinção. Só pra contar, só isso já é...Mais programas, além do meio ambiente, para a evolução da sociedade.”*

##### **3) E -3: Técnico de Segurança**

*“...a própria assistência médica que hoje é, antigamente era AMS, hoje é APS, ela de certa forma, apesar dos pesares, ela é uma das responsabilidades que a empresa tem, ao longo da vida laboral do funcionário, e até mesmo depois...”*

##### **4) E -4 : Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“...são duas vertentes então. Se for olhar para fora, ela sempre procura um bom relacionamento com o entorno, onde ela está... seja nas obras, seja nas unidades onde ela atua, ela sempre procura uma maneira de desenvolver ou de tentar tornar um pouco melhor o ambiente onde ela está... E olhando pra dentro da própria empresa, pode-se dizer que, aqui no Brasil, hoje ela é uma empresa que tem um tratamento diferenciado com relação aos seus funcionários, seja em relação ao desenvolvimento, treinamentos, seja na questão de remuneração e benefícios; ela tenta dar uma espécie de melhoria de qualidade de vida pra quem está no entorno dela.”*

##### **5) E-5: - Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente de Contratos)**

*“...previne, previne muitas coisas. Imagine se a gente fizesse periódico, de cinco em cinco anos, mas nós não fazemos, fazemos de ano em ano aquela rotina de bateria de exames né, então aquilo ali previne qualquer coisa que começa a aparecer cedo, você consegue cortar o mal pela raiz...”*

##### **6) E-6: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“A Petrobras tem compromissos né, compromissos que ela faz parte desses compromissos. Por exemplo, o pacto global da Organização das Nações Unidas, os princípios de empoderamento da mulher da ONU (ONU Mulheres), também tem o pacto nacional de erradicação do trabalho escravo, tem o pacto social pela igualdade racial, programa de igualdade de gênero e raça.”*

##### **7) E-7: Técnico de Segurança**

*“Ela se preocupa com o que acabei de falar, não só o meio ambiente, como a saúde das pessoas, o bem-estar dentro do trabalho dela ou fora...”*

### **8) E-8- Engenheiro Mecânico**

*“Não só acho como tenho certeza que ela procura implementar essa Responsabilidade Social junto aos seus colaboradores, junto aos seus funcionários e, automaticamente, e indiretamente junto a outras pessoas.”*

### **9) E-9: - Engenheiro Metalúrgico**

*“O primeiro, que é o mais forte, que eu acho que senti como funcionário, foi no cuidado com o funcionário, a parte de saúde, começou pela parte de saúde, que a empresa exige da gente um controle de saúde que mesmo aqueles que eram mais reticentes, que não tinham costume de se cuidar, de se prevenir, contra, tanto doenças ocupacionais ou problemas ocupacionais, como outras, a própria vida, o bem-estar; então a gente sentia, principalmente na gente mesmo, não estava acostumado a fazer exames periódicos de 6 em 6 meses, campanhas de vacinação que tinha no Brasil, no sistema da SUS – do Sistema de Saúde Pública, ela exigia a participava e fornecia gratuitamente para os funcionários e, além disso, na parte de segurança pessoal.*

### **10) E-10: - Engenheiro Civil**

*“...na saúde, na responsabilidade com a sua própria saúde e com a identificação das pessoas envolvidas por nós, que fomos responsáveis por isso, a identificação dessas necessidades, de tratar com clareza, para as pessoas, quais eram os objetivos dessa ação. Eu acho que isso era uma coisa muito clara na empresa, o que tinha que ser feito, e o nosso tempo era muito dedicado a essas coisas. O tempo todo a primeira coisa em que se pensava era nas consequências dessa relação. Eu vejo isso assim...”*

### **11) E-11: Comunicadora Social (Gerente de Projetos)**

*“Eu acho que a área em que a gente trabalha, que é a área de projetos sociais e ambientais, eu vejo que é algo em que a companhia se destaca bastante, a gente tem um investimento muito forte nessa área de projetos; esse ano a gente vai investir 110 milhões de Reais só de desembolsos esse ano, em projetos sociais e ambientais e projetos que tenham uma interferência muito grande com nosso negócio, são projetos que privilegiam o entorno de nossas operações, que são as áreas que sofrem as maiores interferências da companhia, são projetos que vão apoiar o relacionamento comunitário...”*

### **12) E-12: Engenheiro Eletricista (Fiscal de Obras)**

*“Eu acho que sim... ou tenta pelo menos, tenta fazer alguma coisa para passar essa imagem, né? Aqui em Santos, outro dia, tinha um patrocínio de uma peça de teatro, Orquestra Petrobras, alguma nova apresentação... a gente recebe, porque quando tem na cidade onde a gente está, a gente recebe. Aquele negócio de promoção...participe da promoção, ganha dois convites...e aí você vê que ela (a Petrobras), está com alguma ação de patrocínio ou de incentivo àquele projeto.”*

### **13) E-13: Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente)**

*“Foi na verdade incorporando aos contratos, incorporando à maneira de se relacionar com os funcionários. Houve uma evolução forte, até onde eu acompanhei...Na obra da refinaria, na obra do oleoduto, aqueles detalhes da alimentação, da acomodação, que era exigido nos contratos, mesmo aquele pessoal da refinaria, que não corria a campo. Também havia um aporte Petrobras, para acomodações e alimentação, no dia a dia... o transporte do pessoal todo, era socialmente sustentável.*

**14) E-14: Técnico de Segurança e Empresário**

*“No período em que trabalhei lá a gente sempre teve essa assistência da Petrobras em relação à responsabilidade social.”*

**15) E-15: Técnico de Segurança**

*“A gente tem palestras e contribuições que auxiliam nessas questões. A gente tem agora algumas campanhas, campanhas inclusivas, que tratam do não preconceito, eliminar a radicalização, o preconceito, tem aquela questão do LGBT+...”*

**16) E-16: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Ex-Coord. de Comissionamento)**

*“A Petrobras deu muitas ferramentas para a gente praticar e efetuar a responsabilidade social como um todo. A gente tinha, entre nós e entre os colaboradores, a gente atuava muito nos colaboradores...”*

**17) E-17: Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“A implementação da unidade de gás, ela foi muito positiva no aspecto da arrecadação, mas não só na arrecadação, ela também aproveita nos acordos firmados com os órgãos ambientais, por exemplo na época tinha uma presença forte do IBAMA. E a Petrobras quando levou, por exemplo, essa obra para Caraguatatuba, ela acabou definindo e implementando e recuperando as áreas de proteção permanente...”*

**18) E-18: Engenheiro Mecânico (Coord. de Comissionamento)**

*“Procura fazer programas para minimizar e mitigar esses impactos; isso demonstra, digamos assim, o compromisso da empresa em atenuar os efeitos de sua atuação.”*

## **Apêndice VI – Transcrição**

### **Unidades temáticas das entrevistas**

#### **3º Código: Reflexos de Contribuições (D3)**

##### **1) E - 1: Técnico de Segurança**

*“...o nosso foco é as pessoas. E o foco da Petrobras, o que é? Ela tem um nome e ela quer que o pessoal onde ela está instalada seja bem servido... Foi como certa vez, por exemplo, na Vila Socó, nós trazíamos alimento para muita gente. Então, com esse negócio, podem ver que nós, funcionários da Petrobras, ninguém podia falar mal de nós...”*

##### **2) E - 2: Engenheiro Eletricista (Coordenador de Comissionamento)**

*“Você entregar um produto bom, que as pessoas reconheçam sua qualidade, que faça o cliente final escolher, isso é um fruto direto do que a gente busca. Porque ela insere, no comportamento da pessoa, em função de todos os treinamentos e aprendizados, um processo de melhoria interna, que ela oferece para o colaborador, ela insere cultura, por exemplo, a própria cultura da segurança, a cultura daquilo que tem que ser bem feito, um produto de boa qualidade, mas respeitando o aspecto ambiental, respeitando o aspecto da segurança.”*

##### **3) E - 3: Técnico de Segurança**

*“...e o reflexo que a gente tem, é o parecer que a gente tem da companhia. Se não fosse isso, a gente não teria essa avaliação da companhia. Tudo aquilo que ela tem como responsabilidade social, voltado para seus colaboradores e empregados, reflete no trabalhador, e não tenho dúvida disso. Essa contribuição que ela dá, eu acho importante. Outra coisa, a gente dentro da companhia, a gente expande nosso conhecimento cada vez mais. Não tenho dúvidas disso.”*

##### **4) E - 4 : Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“...uma coisa que pode ser citada é a questão voltada para os benefícios, benefícios mesmo, de certo modo, é um diferencial para você ficar na companhia porque incentiva você a estar ali. Consequentemente, você vai estar alinhado com o que a empresa espera de você.”*

##### **5) E-5: - Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente de Contratos)**

*“Uma coisa puxa a outra; o próprio funcionário vai se sentir, obviamente, mais esclarecido, e aí vai se sentir mais motivado, porque ele vê a preocupação da alta administração com esse assunto.”*  
*“Obviamente, como os procedimentos são claros, e escritos, e todas as pessoas precisam conhecer, isso facilita para todo mundo, para o próprio funcionário, para a equipe e para a gerência superior imediata.”*

##### **6) E-6: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“Então esses valores, aquilo que nós valorizamos, aquilo que a empresa mostra para a gente, que ela nos valoriza; isso faz parte justamente dessa cultura, tem aí um inconsciente coletivo e emocional que influencia sim as nossas crenças e valores como um todo, e justamente na Petrobras isso é bem pautado, porque nós percebemos que é competência técnica, é uma cultura organizacional da Petrobras. O comprometimento do funcionário com a empresa é um fator chave do sucesso.”*

### **7) E-7: Técnico de Segurança**

*“É educação né, quando a Petrobras disponibiliza um capital para financiar a educação do país em que ela esteja instalada, esse eu acho que é o melhor exemplo, porque é através da educação que vêm outras coisas, né? Não só investir em educação, como ela faz hoje, mas também na área da cultura, como já falamos antes...”*

*“Aprendi muita coisa, isso enriqueceu muito o meu curriculum. Hoje, quando eu apresento o meu curriculum numa empresa, que vê lá Sistema Petrobras já desempenha um diferencial, entende? Em questões de ética profissional, em questões de valor, porque a gente sabe que a Petrobras tem valor em questões assim, em práticas seguras no trabalho. Nossa área, que era de SMS, isso hoje é de grande valia, porque o pessoal sabe que é uma empresa séria, o pessoal sabe que aprende. Eu tenho muito a agradecer.”*

### **8) E-8- Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“As questões de acidentes de trabalho que, depois do acidente, você teria aquela comissão que acompanhava aquilo para que não acontecesse de novo... A parte de procedimentos de trabalho... Hoje eu vejo muita coisa que, no dia a dia que vivo atualmente, dando um exemplo, na Petrobras tinha procedimento para fazer todo tipo de serviço. Isso era obrigatório. Antigamente eu achava que isso era bobagem, mas não é não...”*

### **9) E-9: - Engenheiro Metalúrgico**

*“Essas exigências, essas regras de padronização e normatização... que você passa a imaginar tudo aquilo que você tem que fazer, tudo que você precisa fazer. Todas as tuas atividades dentro da empresa, elas têm um padrão, um procedimento correto. Então, o que eu acho que acontece muito é isso... sempre que eu ia fazer alguma coisa, uma atividade simples que seja, qualquer procedimento, desde se locomover numa área e participar de uma reunião, ir para uma atividade mais técnica, se você não conhecia o procedimento, você sempre ia buscar um procedimento, buscar uma norma, o jeito correto de fazer.”*

### **10) E-10: - Engenheiro Civil**

*“A forma mais clara é a identificação que o público, em geral (que é quem se relaciona com a empresa), identifica a ação da empresa responsável. Claramente, todos os que se relacionam, agem de certa maneira, baseado também em que ele sabe desse cuidado da empresa. Transparece para ele, e ele procura agir dentro desse limite.”*

### **11) E-11: Comunicadora Social (Gerente de Projetos)**

*“O que eu vejo é que, sempre que a gente faz divulgação, seja de iniciativas de projetos socioambientais, seja de iniciativas em que a gente faz doações em situações de calamidades, de emergência, toda a atuação que a gente fez de enfrentamento da pandemia, enfrentamento de aspectos sociais da pandemia. A nossa força de trabalho, nossos colaboradores, incentivam muito isso. É isso o que eu espero da companhia. A companhia tem de fazer isso mesmo.”*

### **12) E-12: Engenheiro Eletricista (Fiscal de Obras)**

*“Aqui funciona desse jeito, as coisas funcionam assim: tem que ter procedimento, tem que ter! Está enraizado nos hábitos...”*

**13) E-13: Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente)**

*“Eu acho que ao viver o dia a dia, isso vai se incorporando, como aconteceu com o SMS né? A segurança foi uma atuação muito forte da Petrobras nessa área, de incorporar... E eu percebo até hoje, isso entra no sangue mesmo, até em casa. Até em casa você toma uma série de cuidados...”*

**14) E-14: Técnico de Segurança e Empresário**

*“Isso, sem dúvida, porque você não fica perdido, você sabe o que você tem que fazer. Isso você vai repassando para o outro e cria uma regra, vira um ‘vício’ interno. Você já faz aquilo sozinho e quem vai chegando dentro da empresa já vai curtindo aquela cultura que a empresa vai mostrando para você. Então...aquela história, vai jogar copo de plástico onde é para jogar papel? Então, quem tá chegando de fora já vai curtindo aquela linha, a pessoa tá vendo o que todo mundo está fazendo e isso acaba levando para fora da empresa e você acaba passando para os outros.”*

**15) E-15: Técnico de Segurança**

*“Estamos aqui [China] para levar nossa cultura de segurança para os estaleiros aqui no exterior, tal como a gente trabalha no Brasil. Então, é assim, um trabalho de formiguinha, de tentar melhorar as condições de trabalho aqui onde estamos. Mas é um trabalho importante, para que a gente mude um pouco a cultura de nossos parceiros no exterior também. Eu acredito nos valores que a gente tem, a Petrobras tem esses valores.”*

**16) E-16: Téc. de Constr. e Mont. Ind. (Ex-Coord. de Comissionamento)**

*“Então, todo e qualquer funcionário tem o viés da responsabilidade social. Ele entende, enxerga e vê que não é só o trabalhador sair de casa e voltar... não ! Tem mais coisas por detrás, tem a família, o atestado médico, tem a saúde, tem o médico em si, a família, o filho doente, os convênios que a gente tem, o auxílio escolar. Querendo ou não, essa é uma cultura que a empresa fez.”*

**17) E-17: Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“A criação dessa cultura, ela vem da gestão da empresa, a alta administração. Tem de vir de cima para baixo porque ela tem de vir dentro de uma rede de hierarquia, na minha visão. Distribuir para as pessoas que estão mais em baixo e ajudar a contribuir para a formação dessa cultura organizacional e contribuir para a formação dos profissionais, dos colaboradores de uma forma geral, o que é positivo.”*

**18) E-18: Engenheiro Mecânico (Coord. de Comissionamento)**

*“E um dos aspetos que eu acho mais relevantes, é a própria formação, a transformação cultural, que normalmente o povo brasileiro não tem, na questão da segurança, o zelo pela segurança, entende? Eu acho que talvez seja o fator mais evidente para mim.”*

## **Apêndice VI – Transcrição**

### **Unidades temáticas das entrevistas**

#### **4º Código: Validação das Consequências (D4)**

##### **1) E - 1: Técnico de Segurança**

*“Todo mundo vai querer trabalhar para a Petrobras porque tem o seguinte, onde ela colocar a mão de obra dela, especializada, tem como ela adquirir conhecimentos, para poder executar a obra gerada, e tem também a imagem da empresa que é isso aí...”*

##### **2) E - 2: Engenheiro Eletricista (Coordenador de Comissionamento)**

*“Então, havia a preocupação de pegar aquela pessoa, repito, isso eu acho fantástico, pegar aquele funcionário no começo do dia e, quando o entregasse, no fim da jornada de trabalho, houvesse uma coisa melhor, uma condição melhor, ganhasse mais conhecimento, e isso aplicado a diversos níveis.”*

##### **3) E - 3: Técnico de Segurança**

*“São esses famosos selos que a gente tem aí, dessas empresas, que cada vez mais o mercado enxerga a empresa que tem esse conceito, esses requisitos...” “Hoje em dia, é aquela história, não basta parecer ser honesto...E hoje em dia o mercado tem muito requisito, tem muito critério para isso e é exatamente esse critério que vai dar embasamento para que a empresa tenha uma imagem empresarial de primeira linha.”*

##### **4) E -4 : Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“Porque, a partir do momento em que você tem algum diferencial, algum incentivo para que as pessoas estejam bem, fazendo o melhor de si, com certeza o sucesso vem junto. De certo modo, é prazeroso, você ver as pessoas, elas sentem prazer em estar lá...”*  
*“Mas, de uma maneira geral, você sente, dentro da companhia, que as pessoas queriam estar ali, por qualquer motivo que fosse.”*

##### **5) E-5: - Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente de Contratos)**

*“Vai influenciar diretamente no menor número de afastamentos do trabalho por questões de estresse, porque você, vindo uma equipe mais integrada, obviamente você vai ter menos estresse entre os membros dessa equipe, o convívio vai ser melhor, o convívio sendo melhor, todo mundo vai trabalhar melhor, mais tranquilo.”*

##### **6) E-6: Técnico de Constr. e Mont. Ind. (Fiscal de Contratos)**

*“Contribui, porque fortalece a marca Petrobras, porque é uma coisa que a comunidade, todas as pessoas, acionistas, todos eles sabem que a Petrobras é muito forte nisso, então pode-se dizer que sim, é um fator chave de sucesso.”*

##### **7) E-7: Técnico de Segurança**



*“Eu, pelo menos nos quatro anos e quatro meses que passei na Refinaria lá, com a equipe toda, com o senhor presente, eu aprendi muita coisa e isso enriqueceu muito o meu curriculum...”*

*“É onde ela procura sempre estar em relevância, sempre em alto nível e busca, através desse esforço dela, ter os lucros. Então os investidores, os acionistas, toda a equipe, vai estar satisfeita, porque além dela fazer, ela também está recebendo o esforço e, através desse esforço, ela está crescendo.”*

#### **E-8- Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“A gente via pelo ranking da Petrobras no mundo. Então, isso é coisa mundial, principalmente nesse segmento em que está a Petrobras. Com certeza, não tem dúvida, eu acho que essa insistência com os colaboradores, de segurança, de procedimento de controle de qualidade, lógico que vai levar sempre pra cima.”*

*“Essa parte de Bolsa, de valorização da empresa, valorização dos empregados, além da contribuição que faz, por exemplo, a coleta seletiva, você leva pra sua casa, dá exemplo para o seu vizinho. Hoje eu faço isso também... além da parte comercial, que eleva muito.”*

#### **9) Engenheiro Metalúrgico**

*“Essas regras, que seriam padrões de qualidade, padrões de segurança e padrões de fabricação, isso daí agrega um valor, o conhecimento técnico que a gente tinha, da faculdade ou de outros empregos, e passam, e como eu falei, quando ela passa a ser um valor, você passa a raciocinar de uma maneira diferente.”*

*“O objetivo principal dela, em seguir por essa linha [de responsabilidade social], é justamente para ter o sucesso que ela está tendo hoje, que eu acompanho do lado de fora; agora do lado do Stakeholder externo, eu tenho certeza que ela faz isso justamente com esse objetivo de alcançar, e tem dado resultado !”*

#### **10) E-10: - Engenheiro Civil**

*“Isso foi um fato positivo para a minha pessoa, e para minha profissão, o entendimento desse relacionamento, o caminho que se toma ao seguir essa responsabilidade social.”*

#### **11) E-11: Comunicadora Social (Gerente de Projetos)**

*“Eu entendo que sim, principalmente porque a gente tem caminhado para um momento em que você tem uma série de investidores de fundos de investimento que estão caminhando para só investir em empresas que são socialmente responsáveis.”*

*“A Petrobras, faz cerca de dois anos, voltou ao Dow Jones Sustainability Index, que para a gente foi um marco. A gente festejou muito.”*

#### **12) E-12: Engenheiro Eletricista (Fiscal de Obras)**

*“...e aí o funcionário vai se sentir melhor e, o funcionário se sentindo melhor, mais à vontade, ele vai produzir melhor e acaba melhorando o ambiente da empresa.”*

#### **13) E-13: Engenheiro Mecânico (Ex-Gerente)**

*“Porque, no caminho que o mundo está tomando, cobrando responsabilidade social das empresas, sendo uma empresa da Bolsa, que tem negócios na Bolsa Brasileira, na Americana, no mundo, eu acredito que essa visão colabora no sucesso do negócio.”*

#### **14) E-14: Técnico de Segurança e Empresário**

*“Se a empresa não tiver essa cultura hoje em dia, ela não vai crescer, ela é malvista no mercado. Eu acho que até as ações em Bolsa vão cair; então, eu acho que o mundo está partindo para isso. Hoje, o segredo de qualquer empresa é ter sustentabilidade correta e uma organizacional correta.”*

**15) E-15: Técnico de Segurança**

*“Eu acredito nisso, que a capacidade de você ser reconhecido e identificado pelas suas ações de responsabilidade social, vai depender do tanto que a empresa faz e investe em cada área em que ela deseja ter alguma contribuição, seja com o envio de alimentos, seja com trabalho voluntário da força de trabalho. Hoje, não sei se você sabe, a gente tem uma página interna da Petrobras que está incentivando o trabalho voluntário. Então é assim... são ações de responsabilidade social que trazem o envolvimento da força de trabalho, dos empregados e que, de certa forma, diretamente reflete na imagem que a empresa vai ter para a sociedade.”*

**16) E-16: Téc. de Constr. e Mont. Ind. (Ex-Coord. de Comissionamento)**

*“Uma empresa que trabalha focada e dá bastante ênfase na responsabilidade social, automaticamente ela, a imagem dela, se torna muito mais visível pelas ações, pelas campanhas que ela faz junto às comunidades. A gente teve inúmeras campanhas....Automaticamente, ela se beneficia disso...”*

**17) E-17: Engenheiro Mecânico e Empresário**

*“É fundamental a visão que a comunidade tem da empresa, entende? Isso é fundamental. Porque essa visão de capitalismo selvagem, de não levar em consideração o ESG.... Realmente, tem sido cada vez mais incentivado, e mais, não só incentivado mas também nós estamos chegando num ponto disso ser exigido. Você vê que as empresas, hoje, até empresa de Bolsa de Valores, é importante a valorização dela, das ações da empresa, mas tem a ver com a implantação dessa cultura, do ESG de modo geral.”*

**18) E-18: Engenheiro Mecânico (Coord. de Comissionamento)**

*“É uma tendência mundial, que as empresas que não partirem para seguir essa trilha de trabalhar com responsabilidade social, seja ela interna ou externa, ela tende a ser muito cobrada, principalmente por quem adquire seus produtos. Hoje, nos projetos da Petrobras, você vê colocarem profissionais para calcular o que se vai fazer em termos de eficiência para reduzir as emissões de Carbono...”*