

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas as percepções dos entrevistados, analisadas à luz do paradigma da dádiva e de conceitos relacionados à solidariedade.

Inicialmente abordaremos as percepções dos entrevistados, classificadas em quatro grupos: o histórico de atuação social da Petrobras; a responsabilidade social na empresa após a implantação do programa Petrobras Social; a interdependência dos atores sociais; as trocas e os benefícios percebidos pelos atores sociais envolvidos nas ações de responsabilidade social da Petrobras.

Em seguida, analisaremos os resultados de tais percepções com base no arcabouço teórico escolhido como principal para o presente trabalho.

5.1 PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS

5.1.1 HISTÓRICO DE ATUAÇÃO SOCIAL DA PETROBRAS

Para os entrevistados, o histórico de atuação social da empresa está intrinsecamente relacionado ao modo como a empresa foi criada. O nascimento da Petrobras, a partir do atendimento de uma demanda social, que culminou no movimento “O Petróleo é Nosso”, composto por políticos, empresários, estudantes e trabalhadores, marcou profundamente a organização. Desde a sua origem, a missão da Petrobras é trabalhar para o desenvolvimento da economia brasileira.

Ao longo de seus 50 anos de vida, a empresa sempre atuou de forma integrada com as comunidades vizinhas às suas unidades de produção. Em muitos lugares, até hoje, em termos de atividades econômicas, só existe a Petrobras e o Estado. Em algumas localidades, a Petrobras se confunde com o próprio Estado.

Um relato interessante feito pelo Diretor da área de Exploração e Produção conta que, em determinada época, as equipes de geologia de superfície faziam relatórios mapeando possíveis locais de atividade da empresa. Eram observados os aspectos sociais, econômicos e culturais da comunidade, abordando inclusive as condições de trabalho dos lavradores, as relações entre empregados e empregadores, as festas e a culinária local. Era muito mais do que um relatório de geologia. A empresa realizava essa pesquisa porque desejava conhecer bem a região na qual atuaria.

Apesar da integração com as comunidades das cercanias de suas unidades de produção ser grande, os entrevistados destacaram que a atuação social da organização dependia do perfil das lideranças. A responsabilidade social sempre fez parte da filosofia da empresa, porém sua concretização em ações variava em função da sensibilidade dos gerentes para os assuntos sociais.

A natureza da empresa de economia mista, que determina que o acionista majoritário da organização é o Estado, também foi apontada pelas pessoas ouvidas como um fator determinante na ação social da Petrobras; conforme ilustram os dois depoimentos a seguir. No primeiro deles, há até mesmo um tom emocionado do entrevistado ao proferir o seu depoimento.

“(Por ser) uma empresa do Estado, quase pública, ... uma empresa livre, onde a gente atua como brasileiros, a gente deixa vazar o nosso sentimento de brasilidade, de solidariedade, que faz parte da cultura brasileira. ... Eu estive há pouco tempo visitando um programa de alfabetização de adultos em Macaé e me emocionei. Como o cara ainda tem forças, após trabalhar oito horas, de ainda ir para uma sala de aula até às dez horas da noite para aprender a ler? Aí você vê o valor do povo, o valor do ser humano ali tentando botar a cabeça para fora daquele mar de tragédias... Essa consciência de que cada um de nós tem responsabilidade com os cidadãos.” (diretor da Petrobras)

“As pessoas, ao se comprometerem com a empresa, estão se comprometendo com o seu país e com elas mesmas, isso é responsabilidade social.” (empregado da Petrobras)

Ainda com relação à natureza estatal, os entrevistados acreditam que as mudanças de governo sempre influenciaram os projetos sociais da empresa. Os depoimentos a seguir demonstram tal percepção: “É lógico que a área de responsabilidade social é

sensível às mudanças de governo.”(gerente da Petrobras). Porém, seja qual for a linha política adotada, esta influência não seria capaz de acabar com os investimentos sociais, vide a fala de um empregado da empresa: “A empresa tem raízes fincadas na área social, e não é fácil arrancar uma raiz forte.” (empregado da Petrobras)

Ao longo de seus 50 anos de existência, a atuação social da empresa sofreu alterações que acompanham a evolução do quadro econômico e social do país. Com o aprofundamento da crise social brasileira, a empresa passou a ter maior consciência da importância de sua atuação. Para os entrevistados, o impacto causado na sociedade pela entrada na comunidade de uma indústria de grande porte, como a de petróleo, é muito significativo. Nas palavras de um diretor da empresa:

“Primeiro, pela grandeza da companhia; segundo, porque é uma empresa rica, pois em geral as empresas de petróleo são muito ricas; terceiro, porque é uma empresa que está em todos os estados brasileiros, então, essa consciência foi-se consolidando.”

5.1.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PETROBRAS SOCIAL

Em outubro de 2001, a empresa adotou uma nova política de investimentos sociais, chamado na época de Petrobras Social.

É interessante constatar que o quanto a administração dos projetos sociais estudados pode ser influenciada pela filosofia de um gestor que desempenha um papel de líder em determinado processo decisório, como parece ter sido o caso no Geração da Paz. O depoimento de uma gerente que era a responsável pelo projeto destaca esse aspecto:

“A cultura da paz começou mais ou menos como uma coisa pessoal. Eu pensei: Como a empresa vai entrar nisso? Ela já fazia responsabilidade social... Mas tinha indicadores, tinha metas, era feito de forma sistemática? Não. Então, se a empresa quer ter realmente uma atuação social que provoque uma mudança, se ela quer ter um retorno de imagem - o lado social ao lado do marketing - tem que ver como está a situação do país hoje. E aí definimos o tema violência, porque esse é um problema social. Como trabalhar, de onde é que vem essa violência? Ela na verdade é um sintoma, a doença é outra. Vamos trabalhar essa doença. ...Então a gente começou a trabalhar em duas frentes: a estruturação de uma

política social e, a outra, estudar aquilo que era passado, avaliando o custo-benefício social dos projetos que já existiam. Ou seja, eficácia, eficiência e efetividade”.

No caso do projeto Geração da Paz, a empresa decidiu ouvir os atores sociais envolvidos na questão da violência. Participaram de grupos de discussão cerca de quinhentas pessoas de projetos que já existiam - pais, professores, alunos, gerentes e prefeitos. Em um segundo momento, com o objetivo de aprofundar o debate e elaborar alternativas, a empresa formou grupos com pessoas de todo o Brasil que estudavam ou tinham contato diário com a violência, dentre as quais estavam sociólogos, antropólogos, representantes do governo, da UNESCO, de ONG's e de comunidades. Assim, segundo os entrevistados que participaram desse processo, surgiu o módulo Geração da Paz do Petrobras Social.

A percepção dos entrevistados sobre a nova política social da empresa é de que ela deixou de ser filantrópica e assistencialista e, nas palavras de um gerente da organização, “(passou a) considerar a responsabilidade social dentro do seu planejamento estratégico, na sua base de gestão, vendo o lado social, o ambiental e o financeiro.” Assim, a questão social passou a fazer parte, oficialmente, do planejamento estratégico da empresa, estando hoje grafada na visão definida para 2010 da companhia.

Antes vistos como custos, as ações sociais passaram a ser vistas como investimentos que devem trazer retorno. Outro traço marcante do Petrobras Social é o estímulo à auto-sustentabilidade e à formação da cidadania: “Cada programa nosso tem que ter formação de cidadania”.(diretor da Petrobras)

A atuação social da Petrobras é vista por parte dos entrevistados como relacionada à solidariedade, na medida em que a empresa se mostra solidária com os problemas da sociedade, procurando atuar de forma transformadora em suas ações sociais. A fala de um dos fiscais de projeto entrevistados ilustra tal percepção: “Por isso que a gente busca ensinar para a comunidade ferramentas de gestão usadas aqui dentro da empresa.”

De acordo com essa linha de pensamento, a solidariedade é uma concepção relacionada à responsabilidade social. Notamos esta visão nas palavras de um gestor de uma entidade beneficiada pelo patrocínio da Petrobras a sua ação social:

“Eu acho que solidariedade está muito ligada a responsabilidade social mesmo, de entender que a gente está inserido numa coletividade. Não é esse conceito piegas de ajudar os menos favorecidos, é uma consciência da articulação que os indivíduos e as instituições tem que ter frente aos problemas.”

Entretanto a maioria dos entrevistados associa o conceito de solidariedade a uma prática assistencialista que não proporciona o desenvolvimento auto-sustentável.

Conceitualmente, os gerentes que conceberam a nova política de responsabilidade social corporativa da empresa, a associam à solidariedade, principalmente à solidariedade orgânica. O depoimento abaixo retrata tal associação:

“Com essa visão holística do mercado, é que a Petrobras entende que deve contribuir para o desenvolvimento das comunidades e do mundo onde ela atua, porque do desenvolvimento deste mundo, ... da melhoria deste mundo também depende a sua melhoria e a própria continuidade de vida da empresa.” (gerente da Petrobras)

A solidariedade objetiva também está presente na percepção dos gerentes e dos ocupantes de cargos na alta administração, como verificamos nos relatos abaixo:

“Assume a sua parte porque você é parte de um coletivo. A Petrobras é parte de um coletivo muito maior que se chama Brasil.” (ouvidora da Petrobras)

“Eu vou investir no social e no ambiental, vou ter produtos de qualidade, com produtos de qualidade, eu vou ter um relacionamento com a comunidade, eu vou estar trabalhando e sendo parceira da comunidade, por quê? Porque, se essa comunidade aumentar a sua qualidade de vida, seu ganho, isso repercute para a minha empresa”. (gerente da Petrobras)

Os pesquisados consideram que a empresa deve melhorar, a divulgação das suas ações sociais. O depoimento a seguir ilustra tal opinião:

“Os projetos voltados para o ser humano eu acho que merecem um pouco mais de marketing institucional, ... de marca institucional. Eu acho importante mostrar na televisão,

mostrar nas comunidades, fazer propaganda, é isso que faz com que a imagem seja percebida pelo povo.” (empregado da Petrobras)

Ao chamar a atenção da sociedade para a sua atuação social, os entrevistados acreditam que a empresa atrairá outros interessados em seu patrocínio.

Com relação à divulgação das ações sociais no ambiente interno, foi dito que “como a empresa é muito grande, muitas pessoas que trabalham em outras áreas fora da Comunicação¹, não conhecem o Petrobras Social.” (fiscal de projeto)

A operacionalização do Petrobras Social foi destacada por parte dos entrevistados como passível de melhoria. “A filosofia do Petrobras Social é maravilhosa, mas a operacionalização ainda deixa a desejar.” (fiscal de projeto) Segundo eles, a centralização em algumas questões gera a perda de agilidade. Um exemplo citado são as propostas de projetos do módulo Empreendimento Social, que só acontecem após a aprovação do Comitê de Comunicação Social da Presidência da empresa.

A infraestrutura montada pela empresa para as ações sociais abrange principalmente empregados lotados na Área de Comunicação Social da empresa, divididos por regiões geográficas, de acordo com as unidades da organização. Esses empregados são chamados fiscais de projeto. Eles fazem a contratação do patrocínio, o acompanhamento, a fiscalização e o pagamento dos projetos.

Em alguns casos, os fiscais fazem mais do que pede a sua função. Ao longo da pesquisa, a pesquisadora teve a oportunidade de acompanhar o fiscal do Programa da Criança, em Macaé, e vê-lo fazer uma reunião com os pais das crianças que integram o referido projeto, para estimulá-los a participarem mais do dia a dia de seus filhos. Outro exemplo observado foi a fiscal do projeto Lajedo de Soledade, em Apodi, no interior do Rio Grande do Norte, que, apesar de não fazer parte do escopo inicial do projeto, percebeu a necessidade e contratou uma consultora para treinar a comunidade local em

¹ A área de Comunicação Social da Petrobras é a responsável pela gestão dos projetos de responsabilidade social da empresa.

técnicas de venda, para que eles pudessem adquirir a capacidade de comercializar seus produtos em uma feira da qual participariam. Após a realização da feira, a fiscal promoveu um momento de avaliação do evento com a comunidade, no qual atuou como dinamizadora.

O tempo de duração do patrocínio foi um fator criticado pelas entidades gestoras dos projetos, como exemplifica a fala de uma gestora de um dos projetos sociais patrocinados:

“A única coisa que me angustia é a continuidade do patrocínio. ... Eu entendo que a proposta é de fomentar iniciativas e que as entidades andem com suas próprias pernas, mas eu acho um ano um tempo curto para isso. Sugiro pensar essa questão da renovação de maneira diferenciada mesmo, pela natureza da atuação.”

O acompanhamento dos projetos, feito pela análise do cumprimento das metas baseadas no IDH, também mereceu ressalvas por parte dos entrevistados, que acreditam que o processo de definição de metas precisa ser aperfeiçoado.

“Se a gente aplicar o IDH linearmente para um projeto de um ano, como ele é um indicador de pelo menos médio prazo, não dá para avaliar, a gente ainda não finalizou para saber”. (gestor de entidade patrocinada pela Petrobras)

As visitas in loco feitas pelos fiscais foram elogiadas, com a ressalva de que alguns fiscais acompanham muitos projetos simultaneamente e não conseguem visitar os projetos com frequência.

5.1.3 A INTERDEPENDÊNCIA DOS ATORES SOCIAIS

Como fundamento da nova atuação social da Petrobras, os entrevistados apontaram o fato de que a empresa não é um ente isolado no mundo, que desempenha seu papel de forma independente dos demais atores sociais, mesmo considerando o mercado como seu espaço de atuação. O depoimento abaixo ilustra tal visão:

“Porque esse mundo no qual a empresa está inserida é o resultado da soma de inúmeros vetores, e vários desses vetores têm uma configuração social. Portanto, você ter apenas uma visão econômica do mercado onde você atua, seria uma visão parcial. Não é possível imaginar que aspectos sociais, questões que afetam o dia a dia das pessoas – porque pessoas e consumidores se confundem na mesma figura - não afetam a sua vida empresarial. ... porque do desenvolvimento deste mundo, ... da melhoria deste mundo também depende a sua melhoria e a própria continuidade de vida da empresa.” (gerente da Petrobras)

Fatores ideológicos e a noção da interdependência como uma verdadeira necessidade parecem direcionar a atuação social da empresa, como notamos no relato a seguir:

“Não existe lugar mais no mundo para ninguém estar isolado. Ninguém é detentor de tanto poder, tanto saber, tanta riqueza que se ache invulnerável. Todo mundo é vulnerável. Além disso, é preciso a gente, a Petrobras, avançar no sentido de humanidade.” (Ouvidora da Petrobras)

Essa linha de pensamento interacionista aparece no desdobramento da filosofia de responsabilidade social em ações, como destaca abaixo uma fiscal de projeto entrevistado:

“A gente aqui em Macaé tem um programa de hortas comunitárias.... A gente faz convênios com a IMATER, com a prefeitura, ... e cria hortas comunitárias nas escolas, nos hospitais, e alunos voluntários se oferecem para cultivar as hortas. A produção daquela horta vai para a merenda escolar, e o excedente para instituições carentes.”

Assim, a empresa promove o início de um ciclo virtuoso em que os atores sociais começam a se perceber como agentes capazes de mudar a sua realidade e contribuir para a melhoria de seu entorno. Nas palavras de um gestor de uma entidade patrocinada pela Petrobras:

“A Petrobras despertou na comunidade um interesse diferente... algo que estava morto dentro das pessoas, ... as pessoas não viam o Lajedo como uma fonte de rendas. Não viam aquelas pinturas como algo que poderia mudar a cara da comunidade *emprenhada* no sertão nordestino, onde as pessoas praticamente vivem só mesmo para sobreviver....Então ela despertou esse lado da comunidade... e ficamos com uma brecha no horizonte.”

O fato de a empresa condicionar a liberação de recursos ao cumprimento de metas, aperfeiçoando os objetivos dos projetos ao longo do tempo e dando um caráter de maior profissionalismo aos mesmos, parece trazer benefícios à comunidade atendida. Podemos citar como exemplo o que ocorreu no Projeto PIPA. Este projeto oferece treinamento em Língua Portuguesa, Informática e Criatividade aos jovens participantes. Os coordenadores da São Martinho, entidade gestora do projeto, observaram que, até meados de 2003, alguns participantes não se mostravam interessados em estudar, e identificavam aí a perda de uma oportunidade de aprendizado. Esse dado foi levado a Petrobras, que decidiu, em conjunto com a São Martinho, tornar obrigatório que todos os adolescentes tivessem o mínimo de vinte e cinco horas de treinamento.

Apesar de a interdependência ficar caracterizada nas relações entre a Petrobras, as entidades gestoras e a comunidade beneficiada, o estímulo que a empresa dá para o desenvolvimento da auto-sustentabilidade é percebido pelos beneficiados como algo positivo, como observamos no depoimento de um gestor de uma entidade patrocinada pela Petrobras:

“Nós não vemos a Petrobras como alguém que quer sempre que o projeto seja dependente. Ela tem uma visão diferente, quer realmente ajudar as pessoas a se tornar auto-sustentáveis.”

A empresa, principalmente nos projetos do módulo Empreendimento Social, disponibiliza empregados de áreas não diretamente envolvidas nos projetos para ajudarem nos mesmos, em ações ligadas às suas áreas de expertise. No Programa de Criança de Macaé temos um exemplo, relatado pela gestora do projeto:

“A gente faz periodicamente encontros com os responsáveis das crianças, e, desde o mês passado, nós estamos levando uma pessoa da equipe do SMS organizacional², uma assistente social e uma psicóloga porque existem situações que fogem à nossa formação de educadores, ... essa comunidade é muito carente e tem muitos problemas sociais: tráfico, roubo, violência sexual, tem de tudo um pouco...”

² Área de Saúde, Medicina e Segurança Ocupacional da Petrobras, explicação da pesquisadora

5.1.4 AS TROCAS E OS BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS ATORES SOCIAIS ENVOLVIDOS NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PETROBRAS

Com a mudança ocorrida no início de 2003 na alta administração da Petrobras, foi feita uma revisão no plano estratégico da organização, o que provocou alterações na sua política de responsabilidade social. Segundo a Ouvidora da empresa, representante da presidência da companhia, a responsabilidade social é hoje encarada pela Diretoria da Petrobras como uma troca da organização com a comunidade, tendo ainda um caráter obrigacional: “A Petrobras extrai, é a função básica, ela tira. Então ela tem que dar de volta, é uma obrigação social.”

O fato da atividade da empresa ser de alto risco e, por vezes, provocar danos ao meio-ambiente, é percebido pelos entrevistados como uma razão significativa para a ação social corporativa:

“O petróleo é uma atividade que oferece riscos à natureza ..., através das refinarias, de vazamentos de óleo como o da Baía da Guanabara.... Aí o que acontece? A Petrobras tem que estar trabalhando essa questão social dizendo que situações dessa natureza são inerentes a essa atividade, mas que, em troca, ela oferece à sociedade n outras situações.”
(empregado da Petrobras)

Apesar de a empresa não estar preocupada apenas em exercer lucrativamente sua atividade-fim, alguns grupos pesquisados (os empregados que trabalham em projetos sociais apoiados pela empresa, os gestores das entidades que desenvolvem os programas sociais e os representantes das comunidades) identificam que, ao patrocinar ações sociais, a organização está, de certa forma, obtendo em troca a divulgação da sua marca como uma empresa que se preocupa em investir no social. O relato abaixo ilustra tal percepção:

“No final de cada programa nosso de tv passa o símbolo da Petrobras e diz que o patrocínio é da Petrobras e a realização é da Imagem comunitária...no rádio a gente fala e no jornal o símbolo também sai.” (representante da comunidade beneficiada)

Na percepção dos grupos acima citados, o principal motivador das ações sociais é o benefício que o projeto irá trazer à comunidade, mas a questão das vantagens institucionais decorrentes da troca empresa-sociedade também é considerada pela empresa.

Segundo as entidades gestoras pesquisadas, a maneira como a organização definiu o escopo de seus patrocínios demonstra que ela não visa somente a se relacionar bem com as comunidades dos seus locais de atividade. O depoimento abaixo exemplifica esta opinião.

“Eu quero fazer um elogio a Petrobras e uma crítica aos empresários. O fato do Petrobras Social não ser atrelado à comunidade de influência da Petrobras eu acho legal. Eu vejo, muitas vezes, que a atuação social do empresariado nacional tem que necessariamente acontecer na comunidade mais próxima de onde ele atua, e muitas vezes a marca da empresa tem que estar no próprio nome dos projetos. Eu acho que é uma visão imediatista,... muito mais de marketing do que efetivamente de responsabilidade social mesmo.” (gestor da entidade patrocinada pela Petrobras)

Na visão dos gerentes entrevistados, como observamos no relato abaixo, a empresa atua estrategicamente ao promover a interação com a sociedade:

“O relacionamento com a sociedade é também uma ferramenta estratégica para que a gente possa crescer, possa obter legitimação da sociedade.”

Além do aspecto estratégico mencionado, os gerentes da empresa destacaram acreditar que a expectativa da empresa ao investir em projetos sociais é a de promover mudanças sociais efetivas, como ilustra o relato de um gerente: “Fazer por fazer não é o nosso objetivo. Queremos que realmente aquilo vá em frente, ... que realmente transforme, que esteja gerando uma mudança social.”

Para os participantes do projeto, a empresa quer lhes dar melhores oportunidades de vida. Nas palavras de um membro da comunidade beneficiado diretamente por um projeto social da empresa:

“Eu acho que ela investiu aqui porque ela quer dar tipo uma base para a gente, que é a mídia... A gente tá se preparando para a carreira profissional. Você pode trabalhar com isso, com a mídia, você pode vir a ser alguém. Eu acho que é isso, ela não quer os jovens no crime,... quer dar oportunidade para ser algo além, digamos, no padrão brasileiro.”

Nos projetos sociais em que investe, a Petrobras, quando necessário, realiza a contratação de outras entidades para atuarem em alguns momentos do projeto. Como observamos nos casos pesquisados, isso seria um estímulo para a criação de redes, pois os atores sociais envolvidos passam a se conhecer e a ter uma noção dos benefícios mútuos que o seu relacionamento pode trazer.

Segundo os entrevistados, o patrocínio da Petrobras é o estímulo inicial que facilita a formação de novas parcerias, como ocorreu no Projeto Pró-cura, segundo o relato da sua gestora: “depois da Petrobras, a gente conseguiu o apoio da FAPESP, que nos concedeu os equipamentos para a pesquisa.”

No projeto Rede Jovem de Cidadania, isso se deu da seguinte forma: os recursos oriundos da Petrobras possibilitaram a estruturação e a profissionalização da ONG responsável pelo projeto, que com isso passou a ter um maior espaço na mídia local para divulgar suas ações, realizando programas diários em uma rádio popular e programas de televisão em canais locais. Com o aumento da visibilidade do trabalho, outras ONG's que atuavam em projetos semelhantes passaram a conhecer o projeto e entraram em contato com a Rede Jovem de Cidadania com novas propostas de trabalho. Além das ONG's, algumas universidades e o Ministério das Comunicações convidaram a Rede Jovem de Cidadania para participar da criação de telecentros que veiculem, dentre outros, programas comunitários. A própria comunidade envolvida diretamente no projeto, neste caso, cinquenta e quatro adolescentes mineiros, passou a se apropriar mais de sua própria realidade, deixando de lado a postura de usuário e assumindo a posição de agente no seu contexto social.

Na comunidade onde ocorre o Projeto Lajedo de Soledade, observamos também a formação de redes sociais, com destaque para as alianças estabelecidas entre as pessoas da própria comunidade. A região onde está localizado o projeto fica no interior do sertão

nordestino, uma área atingida pela seca, carente de recursos básicos como a água, por exemplo. A população local tinha como atividade econômica preponderante a extração de cal. Seu nível de organização social era baixo e a postura era de desesperança com relação ao futuro. Ao trabalhar no planejamento estratégico do projeto, a Petrobras notou que não adiantava falar em preservação do sítio arqueológico para uma população que mal tinha como se alimentar. A empresa decidiu então encomendar uma avaliação sócio-ambiental da localidade a um instituto, para que fossem levantadas alternativas de geração de renda para aquela comunidade, estimulando a transformação da realidade local sem agredir o meio-ambiente, de forma sustentável. Isso foi feito e, a partir de então, os fiscais do projeto (empregados da Petrobras) desenvolveram um amplo trabalho com a comunidade, estimulando a formação de lideranças locais e a profissionalização de artesãos que pudessem disseminar na comunidade técnicas de artesanato com motivos relacionados ao sítio arqueológico de Soledade, além de organizarem atividades de ecoturismo. A comunidade se desenvolveu, aprendeu com a empresa a se organizar, a usar ferramentas de gestão, e fundou uma bem-sucedida cooperativa, que vende seus artigos para todo o Brasil e contribui para o aumento da renda daquela população. Nesta mesma comunidade, após o início do patrocínio da empresa, a prefeitura local adquiriu novo estímulo e forneceu tintas para a comunidade pintar suas casas e tornar a cidade mais agradável à visitação turística.

A percepção dos entrevistados da comunidade beneficiada sobre o que eles ganharam com a realização dos projetos, muitas vezes entra no campo da subjetividade e leva à formação de vínculos da comunidade com a Petrobras. Durante a etapa de entrevistas, a pesquisadora pode coletar depoimentos de pessoas que se emocionavam ao falar da empresa, chegando mesmo a chorar em alguns casos, como no primeiro dos relatos destacados a seguir:

“A Petrobras, através dos projetos sociais que faz, ela produz uma coisa que não tem valor, que é a esperança. A Petrobras me devolveu a esperança, e isso não tem preço.” (membro da comunidade beneficiada)

“A Petrobras não está só patrocinando o projeto, ela está patrocinando a nossa esperança. Sem ela a gente se complica um pouco.” (gestor de entidade patrocinada pela Petrobras)

“Dou graças a Deus que tem a Petrobras, porque se não fosse ela meu filho estaria na rua.”
(membro da comunidade beneficiada)

“Eles dizem que os jovens são o futuro. Eu acho que é por isso que a Petrobras investe na gente, porque ela acredita na gente. Isso é muito bom, porque nem todo mundo acredita na gente.” (membro da comunidade beneficiada)

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada – a Petrobras S.A. – investe em ações sociais desde a sua fundação e está em um processo de aperfeiçoamento de sua gestão social.

A criação da empresa, a partir de um movimento nacional – ‘O Petróleo é Nosso’ - caracteriza a ligação histórica entre a organização e a sociedade. A natureza estatal da companhia foi apontada pelos entrevistados como um fator determinante para a sua atuação social, presente ao longo de seus cinquenta anos de existência.

Segundo a opinião das pessoas ouvidas, como o sócio majoritário da empresa é o governo, todo brasileiro se sente um pouco dono da Petrobras, pois a coisa pública é de todos. Para os entrevistados, o sentimento de brasilidade que a organização inspira, associado à satisfação de ver o “Brasil que dá certo” materializado na trajetória de sucesso da empresa, desperta nos atores sociais a percepção de que a organização tem a obrigação de contribuir para o bem-estar da sociedade.

Até meados da década de 90, a empresa se identificava com tal obrigação a ponto de a incorporar aos seus objetivos estratégicos ao se definir como responsável por garantir o abastecimento nacional de petróleo e derivados, e colaborar para o desenvolvimento do país. Esse aspecto está associado a um pólo da dádiva: o obrigacional. Ou seja, até meados da década de 90, a principal mola propulsora da atuação em Responsabilidade Social da Petrobras era o dever social. A Responsabilidade Social sempre fez parte da filosofia da Petrobras, porém não existia na organização uma gestão estruturada nesta área. A ação social seguia uma linha assistencialista, coincidente

com o modelo do Estado paternalista predominante no Brasil e no mundo. Nas palavras de um gerente entrevistado: “a gente (a Petrobras) sabia que devia mexer na sociedade estruturalmente, deixar de fazer o assistencialismo, mas essa coisa estava meio perdida.”

Com o aprofundamento da crise social brasileira e as mudanças mundiais desencadeadas pela maior integração dos mercados, a empresa modificou a sua linha de atuação social. Mais do que a simples liberação de recursos para atender às demandas das comunidades, a organização passou a adotar o estímulo à formação da cidadania e à auto-sustentabilidade.

Em 2001, a empresa implantou um novo modelo de gestão dos projetos sociais, o Petrobras Social ³. As principais mudanças que ocorreram foram:

- A afirmação do compromisso da Petrobras com a sociedade, assumindo que a empresa trabalha para que a sua contribuição para o desenvolvimento humano sustentável seja qualitativamente diferenciada, uma vez que a organização quer ser a melhor patrocinadora de projetos sociais do país;
- A mensagem transmitida internamente aos seus empregados e demais colaboradores, reforçando a solidariedade como um valor importante para a organização;
- A utilização de seu know-how empresarial na gestão de projetos sociais;
- A estruturação de uma nova política de investimentos na área social, tendo como base os benefícios sociais produzidos e o retorno do capital investido;
- A proposição de transferir conhecimentos de gestão para as entidades responsáveis pelos projetos sociais;

³ Fonte: Relatório de Responsabilidade Social Petrobras 2001

- A decisão de estimular a adoção de estratégias e metodologias inovadoras, causadoras de impacto social a longo prazo;
- A fomentação de parcerias e/ou alianças, visando à implementação de projetos de desenvolvimento local;
- O apoio às iniciativas de empreendedorismo social nas suas unidades e de voluntariado nos seus empregados.

Neste contexto, o pólo da dádiva relacionado à obrigação deixa de ser o dominante e passa a dividir seu espaço com os demais pólos – o da espontaneidade, o do prazer e o do interesse.

A empresa sai do campo obrigacional, que pode ser representado pelo montante dos recursos que investe, e traça para si o objetivo de ser, além da maior investidora em projetos sociais do país, também a melhor, a que aplica seus recursos com mais qualidade. A respeito dessa proposição, faremos algumas considerações, começando pelos pólos do prazer e da espontaneidade.

A empresa busca ser a melhor aplicadora de recursos na área social porque, segundo os entrevistados, o sentimento de brasilidade e de orgulho da empresa, vista como o lado do Brasil que é bem-sucedido, impulsionam a organização a ajudar o país a se desenvolver. “A Petrobras busca o estado da arte em tudo o que faz, seja na exploração em águas profundas, seja no trato das questões sociais”, disse um gerente entrevistado. Segundo o depoimento abaixo, da Ouvidora da empresa, o histórico bem-sucedido de superação de desafios operacionais faz parte da cultura da organização:

“Se você olha o DNA da empresa, a sua cultura, o que existe de mais fantástico é que ela não tem limites para os desafios.. Ela tem uma coragem infinita porque enfrenta adversidades terríveis e persiste... a gente quer jogar isso para o social”.

Apesar da atuação social começar com a presença marcante da obrigação, esta cede espaço e passa a co-habitar com o prazer e a espontaneidade presentes na dádiva. Com nuances de obrigação, espontaneidade e prazer, que interagem e se complementam nas ações de responsabilidade social corporativa, a empresa vai além de seu dever legal e emprega seus conhecimentos para servir ao desenvolvimento do país.

Cabe aqui uma observação: os dados de campo coletados para a presente pesquisa se referem ao período do ano 2000 a 2002. A partir de janeiro de 2003, com a vitória do Partido dos Trabalhadores nas eleições presidenciais, por se tratar de uma empresa estatal, a alta-administração da Petrobras foi trocada, sendo empossado um novo presidente e novos diretores. A nova administração decidiu alinhar a atuação da Petrobras às metas do Governo Federal. Assim, a filosofia de gestão dos programas sociais da organização sofreu modificações para integrar o programa federal de combate à fome, o FOME ZERO. Lançou-se então o programa Petrobras Fome Zero, que não é o objeto de estudo do presente trabalho. Entretanto, vale ressaltar que, no Petrobras Fome Zero, observamos o pólo obrigacional fortemente presente, seguindo diretrizes traçadas pelo Governo Federal, o que não notamos, de modo tão intenso, nas ações pesquisadas do programa Petrobras Social. Os representantes da alta administração ouvidos reforçam esta percepção, dizendo que a atual diretoria da empresa acredita ser importante promover uma maior integração entre as ações sociais da Petrobras e as demais iniciativas do governo, para que a empresa cumpra seu papel de desenvolvedora nacional.

Analisando tal questão, consideramos que os investimentos em responsabilidade social da Petrobras, devido a sua natureza de economia mista, são mais influenciados pelas mudanças políticas no cenário nacional do que os investimentos das empresas privadas. No atual governo, isso tem se mostrado favorável aos projetos sociais, contudo, com eventuais mudanças na ordem política dominante, pode vir a constituir um risco aos projetos sociais patrocinados pela empresa.

Voltando a tratar da mudança na gestão social da empresa ocorrida com a implantação do Petrobras Social, consideramos que há também a presença do pólo do

interesse, pois a empresa quer ter seu desempenho reconhecido como modelo de excelência em gestão social, o que trará o reconhecimento dos demais atores sociais e o fortalecimento dos vínculos com os stakeholders, em especial com as comunidades beneficiadas pelos projetos patrocinados. Segundo o paradigma da dádiva, as trocas não são desinteressadas, elas buscam a criação e a manutenção de uma aliança proveitosa. Tal aliança se estabelece por ciclo do dom: dar-receber-retribuir. Acreditamos que a empresa, ao investir em projetos sociais nas comunidades onde atua, está retribuindo o aval que recebeu da população local para retirar do solo ou do alto-mar as riquezas daquela região, que, em uma primeira análise, pertencem ao povo brasileiro.

Ao investir nas comunidades onde não atua, a empresa está demonstrando uma preocupação com o país e fortalecendo a sua imagem institucional, o que, em tempos de globalização e quebra do monopólio da indústria de petróleo nacional, é interessante para a organização em termos estratégicos. Com isso, ela reforça a sua imagem de empresa brasileira que trabalha em prol dos brasileiros. O pólo do interesse então se faz presente, juntamente com os pólos da obrigação, da espontaneidade e do prazer.

Um aspecto relevante encontrado no atual modelo de gestão social, especificamente no tocante à proposta da empresa de transferir conhecimentos de gestão para seus parceiros, é que a passagem de know-how se dá muito em função do perfil do empregado da Petrobras que atua em determinado projeto. Em alguns casos se dá a troca, em outros não. Notamos aí uma oportunidade de melhoria na infra-estrutura do programa: a capacitação dos empregados que atuam como fiscais dos projetos patrocinados deve reforçar a importância da transferência de conhecimentos para as comunidades. Da mesma forma, o acompanhamento dos projetos deve ter momentos especificamente dedicados à troca de conhecimentos de gestão.

Outro item que merece atenção é o critério de avaliação dos programas, que atualmente é pautado pelo IDH. Os entrevistados apontaram que o tempo de patrocínio concedido pela empresa (um ano, renovável por igual período) é insuficiente para que se veja resultados significativos em áreas tão amplas como as do IDH - renda, saúde e

educação. Como a implantação do novo modelo é recente (data do final do ano 2000), a empresa, juntamente com seus parceiros, está passando por um processo de aprendizagem sobre como avaliar se os projetos sociais estão atingindo os resultados desejados. Atualmente, ela está flexibilizando seus critérios de avaliação, que são discutidos no acompanhamento bimestral dos projetos. O acompanhamento é feito pelos fiscais da empresa, em conjunto com a comunidade, comparando-se as metas atingidas ao plano de ação traçado inicialmente. A flexibilidade foi apontada pela maioria dos entrevistados como um ponto forte na gestão da Petrobras, e é entendida como um estreitamento dos laços de parceria, pois um maior rigor, segundo eles, poderia tornar as metas pouco factíveis e seria prejudicial aos projetos.

O interessante desse modelo de avaliação é que, ao vincular ao IDH às áreas a serem trabalhadas, reduz-se a subjetividade das metas dos projetos, o que estimula e ensina a população a desenvolver ações em seu próprio benefício, usando conhecimentos de administração, antes restritos aos ambientes empresariais.

Identificamos neste ponto o que os estudiosos da dádiva classificam como as trocas proveitosas: as comunidades estão ganhando, aprendendo a trabalhar suas dificuldades, e a empresa está reforçando seus vínculos com a comunidade. De acordo com um representante da comunidade entrevistado, “A gente não tem palavras para expressar o sentimento de gratidão pela Petrobras... ela está ‘ensinando as pessoas a pescar’.” Além disso, podemos destacar que essa aliança com a comunidade é proveitosa para a permanência das atividades da empresa, que, por serem de alto risco e, em algumas ocasiões, poluírem o meio-ambiente, poderiam sofrer uma alta resistência por parte das comunidades. De acordo com a percepção dos entrevistados, ao patrocinar ações sociais que beneficiam as comunidades, a organização demonstra que não está preocupada somente em explorar as riquezas naturais, mas também em oferecer à população alternativas de desenvolvimento. Com isso, a empresa reforça a sua aceitação pela comunidade e pode dar continuidade às suas atividades.

É interessante observar que as diferentes linhas de ação do modelo do Petrobras Social, apresentadas no Capítulo 4, contemplam tanto o princípio da igualdade, característico do Estado, quanto o da equivalência, típico do Mercado, e o da dívida, específico do Sistema da Dívida. O módulo Geração da Paz, que realiza a seleção pública de projetos, trata todos os agentes sociais da mesma forma. A Petrobras, neste ponto, atua como um braço do Estado, oferecendo a todos, de forma transparente e de acordo com regras pré-definidas, a oportunidade de obterem patrocínio para seus projetos sociais. Já o módulo Empreendimento Social se concentra em relações personalizadas da empresa com as comunidades onde ela atua, privilegiando o atendimento das necessidades dessas populações e fortalecendo o vínculo da organização com tais comunidades.

Notamos então a co-existência do sistema de equivalência mercantil e do sistema da dívida. O sistema mercantil se apresenta, quando a empresa ganha a legitimação da comunidade ao patrocinar ações sociais que a beneficiam. O sistema da dívida é notado, quando a população reconhece que a organização está indo além de suas obrigações legais e do interesse utilitarista e se sente grata por isso; a organização, por sua vez, conquista a simpatia da população para que continue a atuar em sua região. Nesta interação, a qualidade da relação empresa-comunidade tende a mudar de patamar, o vínculo que as partes estabelecem entre si é reforçado a cada novo movimento do ciclo da dívida e assume a configuração de dívida, baseada em afinidades e em relações privilegiadas entre os atores sociais.

Vemos aí a existência do metasistema integrado proposto por Goudbout (1999), composto por dimensões do Estado, do Mercado e da Dívida, e regido pela lógica da dívida.

O modelo do Petrobras Social apresenta um aparente paradoxo: a Petrobras busca ser parceira das comunidades, atuando como um agente promotor do desenvolvimento social, e age através de projetos que estimulem a auto-sustentabilidade, visando colaborar para tornar as populações independentes. A obtenção do objetivo, à primeira vista, ameaça a própria relação entre as partes, pois uma vez que a comunidade se torne auto-

sustentável, ela não precisará mais da Petrobras. Para analisarmos com maior profundidade tal contradição, devemos considerar a lógica da dádiva, que não obedece a um modelo linear utilitarista fim-meio.

À medida que as comunidades se tornam mais independentes e avançam em direção à auto-suficiência, as trocas entre elas e a Petrobras tendem a mudar de patamar. As relações se reforçam em uma cadeia temporal e são ampliadas. Como em uma espiral, a dimensão do vínculo entre as partes se estende e pode passar a envolver outros agentes da sociedade, formando uma rede social.

No estudo de caso realizado, percebemos o início da constituição de redes sociais, motivadas ou impulsionadas pelo patrocínio da Petrobras aos projetos. Observamos também que o envolvimento dos atores sociais e a abrangência de tais redes variam de acordo com cada projeto, podendo se concentrar no âmbito de novos patrocínios, como parece ser o caso do Projeto Pró-Cura; alterar a própria organização social da comunidade local, como no Projeto Lajedo de Soledade; ou envolver outros parceiros que desempenhem atividades afins, como no Projeto Rede Jovem de Cidadania.

A Petrobras destaca, em sua política de responsabilidade social, que pretende ser co-parceira e co-gestora dos projetos, trabalhando para que as entidades executoras dos projetos se tornem empresas sociais. Notamos na construção de redes acima citada o início da concretização deste objetivo. Entretanto acreditamos que este item ainda representa um desafio a ser alcançado pela Petrobras e pela sociedade em geral, carente de conhecimentos técnicos e da cultura de mobilização social. Neste sentido, identificamos que a empresa pode promover parcerias com universidades e estimular a capacitação dos responsáveis pela gestão dos projetos.

Além disso, é importante o envolvimento de outros stakeholders para disseminar, na cadeia de parceiros da organização, essa filosofia. Como já citado no Capítulo 4, a empresa está desenvolvendo o Projeto Rede Petrobras de Responsabilidade Social, que

pretende disseminar entre os fornecedores e clientes novos padrões de relacionamento, tendo a responsabilidade social como valor que rege as relações em toda a cadeia.

Com relação à solidariedade, observamos que este conceito não é claramente percebido pelos atores sociais entrevistados como relacionado à prática de responsabilidade social corporativa, mas sim associado ao assistencialismo.

Do ponto de vista conceitual, identificamos que a política social corporativa da empresa estudada está claramente correlacionada à concepção de co-dependência, destacando-se as noções de solidariedade objetiva e orgânica. Como disse um dos gerentes entrevistados:

“Responsabilidade social é pensar o bem de todos, do conjunto. É pensar em todos os pontos, é um jogo de ganha-ganha, todos ganham.”