

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Responsabilidade Social: Impactos na Gestão de
Pessoas e na Cultura Organizacional**

Maria de Fátima Bernardes do Amaral

2004



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: IMPACTOS NA GESTÃO DE
PESSOAS E NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

MARIA DE FÁTIMA BERNARDES DO AMARAL

Sob a Orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas, PhD UFRRJ

e Co-orientação do Professor
Jorge França Motta, Dsc UFRJ

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de
**Mestre em Gestão e Estratégia em
Negócios.**

**Seropédica, RJ
Março de 2004**

658.3

A485r

T

Amaral, Maria de Fátima Bernardes do,
1969

Responsabilidade Social: Impactos na gestão de pessoas e na cultura organizacional / Maria de Fátima Bernardes do Amaral. - 2004.
100 f: il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 87-91.

1. Responsabilidade social da empresa - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses. 3. Cultura organizacional - Teses. I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

MARIA DE FÁTIMA BERNARDES DO AMARAL

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/03/2004

Ana Alice Vilas Boas (PhD) UFRRJ
(Orientadora)

Maria Teresa Correia Coutinho (Dsc) UFRJ

Francisco Paulo de Melo Neto (Msc) Webster University

DEDICATÓRIA

**Para meus pais, Milton e Hilda,
por todo amor que sempre me deram.
Eu amo vocês.**

AGRADECIMENTOS

Obrigada, Senhor por mais uma vitória. Quero celebrar esta conquista do exaltando o aprendizado que me fez crescer, evoluir e renovar a cada dia a coragem de sempre recomeçar. Agradeço também a todos os Anjos e Santos que sempre me abençoam.

Obrigada Catia, amiga sincera e companheira fiel em todas as horas, inclusive nas madrugadas de formatação da dissertação.

Obrigada Queridos Irmãos - Sérgio, Carlinhos, Rita, Tânia, Miltão e Denilson - pelo amor, carinho e compreensão.

Obrigada queridos Amigos pela força, pelo incentivo e pelo carinho, apesar de nem sempre ser possível estarmos juntos.

Obrigada Jorge pelo carinho, orientação e dedicação na análise do estudo. •

Obrigada Ana Alice pelo carinho, atenção, compreensão e orientação na realização do estudo.

**“Ainda que eu falasse a língua dos homens e dos anjos,
se não tivesse solidariedade seria como o metal,
que apenas soa, ou como o sino, que só retine.”
I Cor 13:1,2**

SUMÁRIO

I	INTRODUÇÃO	12
	1.1 Objetivos do Estudo	14
	1.1.1 Objetivo Geral	14
	1.1.2 Objetivos Específicos	14
	1.2 Relevância do Estudo	15
	1.3 Questões do Estudo	15
II	REVISÃO DE LITERATURA	17
	2.1 Definição de Responsabilidade Social	17
	2.2 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social	19
	2.3 Argumentos Contrários e Favoráveis à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social	21
	2.3.1 Argumentos Contrários à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social	22
	2.3.2 Argumentos Favoráveis à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social	24
	2.4 Graus de Envolvimento de Responsabilidade Social da Organização	28
	2.4.1 A Abordagem da Obrigação Social	28
	2.4.2 A Abordagem da Responsabilidade Social	29
	2.4.3 A Abordagem da Sensibilidade Social	30
	2.5 Gestão de Pessoas	32
	2.6 Cultura Organizacional: conceitos, origem, tipos, funções e níveis	41
	2.6.1 Funções Básicas da Cultura Organizacional	50
	2.6.2 Níveis da Cultura Organizacional.....	51
	2.7 Desenvolvimento Sustentável	56
	2.8 A Certificação da Responsabilidade Social	58
III	MATERIAL E MÉTODOS	61
	3.1 Coleta de Dados do Estudo	61
	3.2 Tratamento de Dados do Estudo	61
	3.3 Estrutura do Estudo	62
IV	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
	4.1 Histórico Petrobras	65
	4.2 Missão e Visão 2010 da Petrobras 70	
	4.3 Identidade Corporativa da Petrobras	72
	4.4 Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS)	73
	4.5 Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional	73
	4.6 Benefícios à Sociedade Brasileira	83
V	CONCLUSÕES	84
	5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas	85
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	
Objetivo das empresas	27
TABELA 2	
Cinco áreas de competências para o profissional de gestão de pessoas	37
TABELA 3	
Definição dos papéis de RH	40
TABELA 4	
Quatro papéis principais de RH.....	41
TABELA 5	
Fatos marcantes da História da Petrobras.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	
Graus de envolvimento de responsabilidade social da empresa.....	31
QUADRO 2	
As transformações do papel do administrador de RH	34
QUADRO 3	
Os três pilares do desenvolvimento sustentável	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	
Escolaridade do efetivo	74
GRÁFICO 2	
Pós-graduação do efetivo	75
GRÁFICO 3	
Evolução do efetivo do Sistema Petrobras	78
GRÁFICO 4	
Escolaridade do efetivo em 31/12/2002	80
GRÁFICO 5	
Taxa de frequência de acidentes com afastamento – TFCA	82

RESUMO

AMARAL, Maria de Fátima Berrardes. **Responsabilidade social: impactos na gestão de pessoas e na cultura organizacional**. Seropédica: UFRRJ, 2004. 100p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este estudo bibliográfico analisou o conceito de responsabilidade social, bem como os vários graus que podem ser adotados pelas organizações. Apresentou-se os argumentos contrários e favoráveis à participação de organizações em atividades de responsabilidade social. O estudo teve como objetivo geral identificar até que ponto a responsabilidade social pode impactar a Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional. Assim, o referido estudo tratou de forma especial à questão dos impactos da Responsabilidade Social nas práticas de Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de novos projetos sociais nas organizações, independente do seu porte. O estudo contribuiu também para uma nova visão da área de Gestão de Pessoas, incluindo os novos papéis do profissional de gestão de pessoas e sua relação com o desenvolvimento organizacional. Também foi relevante compreender a influência da responsabilidade social na cultura organizacional e seus reflexos na implementação dos programas sociais. Utilizou-se como exemplo ilustrativo a Petrobras, 14ª maior Companhia de Petróleo do Mundo, operando no Brasil e em diversos outros países, já que ela exerce sua responsabilidade social de forma efetiva e está comprometida com o desenvolvimento sustentável. Como agente do desenvolvimento humano sustentável, a Petrobras apoiou, em 2002, um total de 1016 projetos nascidos na sociedade civil. Para análise do desempenho da Petrobras, utilizou-se a definição de empresa humanizada de Vergara. Essa Companhia também é uma organização notável pela forma com consegue ter um relacionamento ético com colaboradores, comunidades e sociedade em geral.

Palavras-chave: Responsabilidade social, Gestão de pessoas, Cultura organizacional

ABSTRACT

AMARAL, Maria de Fatima Bernardes. **Social Responsibility: Impacts on Management of People and Organizational Culture**. Seropédica, UFRRJ. 2004. 100p. (Dissertation, Master's Professional Degree in Business Strategy).

This bibliography study analysed the social responsibility conception, as well as the different degrees which can be adopted by organizations. It presented arguments for and against the participation of organizations in social responsibility initiatives. The general goal in this study was to identify how far social responsibility can cause an impact on management of people and on organizational culture. So, this above-mentioned has carefully dealt with the social responsibility subject on management of people and on organizational culture performance, contributing to development of new social projects in the organizations, independent of their capacity. The study has also contributed to provide a new view on the management of people area, including the new roles of management professionals and its connection with organizational development. It was also relevant to comprehend the social responsibility influence on organizational culture and its reflection in the execution of social programs. As an illustrative example, we took Petrobras, the le biggest petroleum company in the world, working in Brazil and in many other countries. Once it puts in practise its social responsibility in an effective way and it is engaged to maintainable development. As an agent of the human maintainable development, Petrobras aided, in 2002, the total of 1016 projects which were born in civil society. To analyse the performance of Petrobras, Vergara's definition of a human company was used. This company is also a notable organization due to the way it succeeds in having an ethical relationship with co-workers, communities and society in general.

Key words: Social responsibility, management of people, organizational culture

I INTRODUÇÃO

É cada vez maior a preocupação com a responsabilidade social. Pesquisadores, professores, ONG's, Governo, comunidade, enfim toda a sociedade reflete e discute sobre a questão da responsabilidade social no Terceiro Milênio; época em que ser socialmente responsável e ético nos negócios e na vida pessoal vem se tornando imprescindível para as organizações e para os indivíduos. Dessa forma, nota-se a crescente preocupação da organizações com a responsabilidade social, fazendo nascer uma nova mentalidade na sociedade, em que a valorização da cultura da boa conduta empresarial é resultado da combinação entre eficácia, lucro, cidadania, preservação ambiental e ética nos negócios.

Nas últimas décadas as organizações receberam críticas e foram questionadas nos campos social, ético e econômico por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado, resultando, assim, na responsabilidade social. Nota-se, contudo, a partir de então, uma crescente conscientização sobre a questão que as organizações podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade. Embora muitas organizações já realizem atividades de responsabilidade social, há muita controvérsia quanto à necessidade dessa participação e até mesmo se ela é apropriada. Esse contexto coloca o tema responsabilidade social sob novas luzes, demandando-se do pesquisador comprometimento com o trabalho científico, engajamento em trazer respostas para a prática organizacional, através de escolhas metodológicas que estejam alicerçadas no arcabouço teórico.

Este estudo pretende analisar a responsabilidade social corporativa de forma a não somente legitimá-la, mas, principalmente na busca de uma maior reflexão sobre as suas raízes e influência na Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional.

Sabe-se que a responsabilidade social é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de criatividade e inovação. Sabe-se também que a organização que adota a responsabilidade social atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas e fortalecendo a sua imagem na sociedade. Assim, a responsabilidade social é considerada cada vez mais como uma das principais estratégias para alavancar o crescimento das organizações independentemente de seu ramo de atividade e de seu porte.

Pode-se definir desenvolvimento sustentável como uma forma de atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. O 'coração da sustentabilidade' apóia-se em três grandes pilares: desenvolvimento social, responsabilidade ambiental e viabilidade das empresas. Sendo assim, responsabilidade social pode e deve estar alinhada a lucros maiores a longo prazo, assim como está alinhada a geração de novos empregos, melhoria do ambiente de trabalho, desenvolvimento dos colaboradores, desenvolvimento das comunidades, bem como da sociedade em geral. Portanto, faz-se necessário deixar claro que responsabilidade social é inviável quando o negócio não está bem, ou seja, quando o 'negócio está doente'. Pretende-se, com o presente estudo, deixar claro a importância estratégica da responsabilidade social e sua estreita ligação com o negócio. Isto é, ser socialmente responsável proporciona sucesso nos negócios.

Não se pode negar que a primeira responsabilidade social da organização deve ser com os seus colaboradores. É uma incoerência desenvolver projetos de responsabilidade social para a comunidade em que a organização está inserida, se antes não forem bem tratados os seus próprios colaboradores, em termos de saúde, treinamento, desenvolvimento, benefícios entre outros. Portanto, a organização que deseja implementar atividades de responsabilidade social deve cuidar, em primeiro lugar, de todos os seus colaboradores. Em segundo lugar, atender as expectativas da comunidade em que está inserida. A Gestão de Pessoas é a área da organização que trata da dimensão pessoas. Hoje há uma ênfase muito grande na importância das pessoas serem tratadas como seres humanos dotadas de personalidade, criatividade, capazes de inovar, contribuindo assim, para o sucesso organizacional. Dessa maneira, vale ressaltar que o papel do profissional de Gestão de Pessoas torna-se crucial porque envolve o ativo mais importante da organização: as pessoas. Cabe, então, aos profissionais de Gestão de Pessoas atuar como parceiros estratégicos, entendendo que habilidades contribuem para o êxito na implementação da estratégia organizacional e como a Gestão de Pessoas afeta essas habilidades, bem como entender como a área poderá ser impactada pela responsabilidade social.

O interesse pela cultura organizacional tem aumentado nos últimos anos, em parte devido a uma consciência crescente de como os fenômenos culturais influenciam o sucesso, a efetividade e a perenidade de uma organização. A organização que deseja implementar atividades de responsabilidade social deve, antes de mais nada, analisar se sua cultura está voltada para essa prática. Vale ressaltar que é através da sua cultura que a organização conseguirá comprometer todos os seus colaboradores na busca do

desenvolvimento de ações de responsabilidade social. Sendo assim, na cultura organizacional deve constar o quanto é importante as questões sobre: responsabilidade social, ética, preservação ambiental, valorização do ser humano, desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida da sociedade. Não se pode esquecer que é a cultura organizacional que orienta como seus colaboradores devem se comportar.

O presente estudo vem revelar o conceito de responsabilidade social, sua evolução, os níveis que podem ser adotados pelas organizações, bem como os argumentos contrários e favoráveis à participação de organizações em atividade de responsabilidade social. Analisa-se os quatro papéis de Gestão de Pessoas e relaciona-os com a responsabilidade social, tendo como referência a definição de Dave Ulrich, o qual elencou os seguintes papéis: Administração de Estratégia de Recursos Humanos, Administração da Infra-estrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários e Administração da Transformação e da Mudança. Apresentam-se também os conceitos de cultura organizacional, origem, tipos, funções e níveis e como ela é impactada pela responsabilidade social. Por fim, demonstra-se como a área de Gestão de Pessoas e a cultura organizacional da Petrobras, utilizada como exemplo ilustrativo, foram impactadas pela responsabilidade social.

1.1 Objetivos do Estudo

O presente estudo tem os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente é avaliar até que ponto a Responsabilidade Social pode impactar a Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o conceito de responsabilidade social e suas implicações nos níveis que as organizações podem escolher para implementá-la.

- Entender os quatro papéis de Gestão de Pessoas e relacioná-los com a responsabilidade social, tendo como referência a definição de Dave Ulrich, o qual elencou os seguintes papéis: Administração de Estratégia de Recursos Humanos, Administração da Infra-estrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários e Administração da Transformação e da Mudança;
- Analisar os argumentos contrários e favoráveis à participação de organizações em atividades de responsabilidade social;
- Discutir o significado de cultura organizacional e como ela se processa através da responsabilidade social;
- Demonstrar como a área de Gestão de Pessoas e a cultura organizacional da Petrobras, utilizada como exemplo ilustrativo, foram impactadas pela responsabilidade social.

1.2 Relevância do Estudo

Um estudo que dê tratamento especial à questão dos impactos da Responsabilidade Social nas práticas de Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional, certamente contribuirá para o desenvolvimento de novos projetos sociais nas organizações, independente do seu porte. O estudo contribuirá também para uma nova visão da área de Gestão de Pessoas, incluindo os novos papéis do profissional de gestão de pessoas e sua relação com o desenvolvimento organizacional. Também será relevante compreender a influência da responsabilidade social na cultura organizacional e seus reflexos na implementação dos programas sociais.

1.3 Questões do Estudo

- O que significa Responsabilidade Social e quais são os níveis que as organizações podem escolher para implementá-la?
- Quais são os Papéis Principais de Gestão de Pessoas para Dave Ulrich e como eles podem ser impactados pela Responsabilidade social?
- O que significa Cultura Organizacional e como ela pode ser impactada pela Responsabilidade Social?

- Como os Papéis Principais de Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional foram impactados pela Responsabilidade Social, utilizando-se a Petrobras como exemplo ilustrativo?

II REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Definição de Responsabilidade Social

"A expressão responsabilidade social refere-se, geralmente, à obrigação de uma organização em maximizar seu impacto positivo em longo prazo e minimizar seu impacto negativo sobre a sociedade." Dicionário Enciclopédico de Administração

Certo & Peter (1993, p.279) definem responsabilidade social como "o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização". Dessa forma, eles consideram que a responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que "podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa".

Vale ressaltar que as empresas são consideradas entidades socialmente responsáveis na medida que atuem voluntariamente para manter ou aumentar o bem-estar social em vez de serem forçadas a fazê-lo apenas por regulamentação governamental.

Bower, citado por Ashley (2003, p.6), definiu responsabilidade social como "a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade". A referida autora define responsabilidade social como:

"o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tangem a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela".

Nesse sentido, pode-se considerar responsabilidade social como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Percebe-se, claramente, que a expressão "responsabilidade social" suscita uma série de interpretações. Na opinião de Votaw, citado por Ashley (2003, p.7):

"Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros,

ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente.”

Certo (2003, p.49) tem opinião semelhante quando afirma que “o termo responsabilidade social tem significados diferentes para diferentes pessoas”.

Ashley (2003, p.13) deixa bem claro que o conceito de responsabilidade social nos negócios ainda está em construção quando afirma que há tantas definições, mistura de idéias, conceitos e práticas. Para Kwasnicka (1995, p.260), há três considerações básicas para aumentar a compreensão por parte dos administradores da importância social da organização:

1. Eles têm sido forçados a se preocuparem mais com a sociedade mais bem informada e mais exigente de seus direitos e da preservação de leis que asseguram o seu bem-estar e até sua sobrevivência.
2. Têm sido persuadidos a se tornarem mais atentos, pelo fato de estarem participando no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade.
3. O próprio desenvolvimento de teorias administrativas modernas, tais como ecologia de empresas, não pode ficar esquecido pelos administradores, pois se não acompanharem esse desenvolvimento natural sua empresa tenderá a desaparecer.

Ainda segundo Kwasnicka (1995, p.263), “o modelo de hierarquia de responsabilidade social acompanha a pirâmide da hierarquia organizacional”. Com efeito, seguindo a visão desta autora, pode-se considerar que um administrador que ocupa uma posição detentora de maior poder de barganha dentro da organização detém maior responsabilidade social e deve estar preparado para atender às expectativas sociais. Ao nível intermediário de poder caberia determinar e prever demandas sociais antes que a população se manifeste. E, ao nível operacional se responsabilizaria pela execução de programas de trabalho, estabelecendo novos padrões de desempenho social da organização. Pode-se associar o modelo de hierarquia de responsabilidade social definido por Kwasnicka à pirâmide organizacional já conhecida.

2.2 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social

Segundo Stoner & Freeman (1999, p.72), em 1899, Andrew Carnegie (1835-1919), fundador do conglomerado *U. S. Steel Corporation*, publicou um livro chamado “O Evangelho da Riqueza”, estabelecendo a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes organizações. Carnegie se baseava em dois princípios: o princípio da caridade e o princípio da custódia.

- **Princípio da caridade:** doutrina de responsabilidade social que exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos afortunados da sociedade. Dessa forma, desempregados, idosos, doentes etc. podiam ser ajudados direta ou indiretamente através de instituições como igrejas, asilos e, a partir da década de 1920, do fundo comunitário chamado movimento “*Community Chest*”. De acordo com esse princípio, os próprios ricos decidiam com quanto iriam contribuir, e a caridade era considerada uma obrigação dos indivíduos e não das organizações. Frederick, citado por Stoner & Freeman (1999, p.72), afirma que nos anos 20, “as necessidades comunitárias superaram a riqueza até mesmo dos indivíduos mais generosos”. Assim, passou-se a esperar que as organizações contribuíssem com recursos para instituições de caridade que ajudavam os desafortunados. Carnegie também pôs em prática o que pregava, dando milhões de dólares para objetivos civis e de caridade.

- **Princípio da Custódia:** doutrina bíblica que exige que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiães, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para o benefício da sociedade como um todo. De acordo com a idéia de Carnegie, os ricos guardavam o dinheiro em confiança para o resto da sociedade, e podiam usá-lo para qualquer objetivo que a sociedade considerasse legítimo. Porém, era também função das organizações multiplicar a riqueza da sociedade, aumentando a sua própria através de investimentos prudentes dos recursos que estavam sob sua custódia.

A *U. S. Steel* desenvolveu um ativo programa de filantropia baseando-se nas idéias de Carnegie. Entre a Guerra Civil Americana e a Grande Depressão, a maioria dos compromissos das organizações para com o bem-estar social era estimulada tanto pela lei como pelas pressões do movimento trabalhista.

Segundo Ashley (2003, p.18), em 1919, a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes das organizações tornou-se público com o julgamento do Caso Dodge versus Ford, nos EUA. Esse caso tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que iam de encontro aos interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, tomou a decisão de não distribuir parte dos dividendos esperados, alegando objetivos sociais. Ele decidiu revertê-los para 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. Segundo a referida autora (2003, p.19), a Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodge, e justificou que a empresa existe para o benefício de seus acionistas, alegando que os diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar este fim. Dessa forma, os diretores corporativos não podem usar os lucros para outros objetivos. “A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.”

A partir da Grande Depressão da década de 30 um grande número de executivos assumiu interesse independente pelo impacto social das organizações. Em 1936, Robert Wood, CEO (*Chief Executive Office* – é o executivo de mais alto nível; dirigente executivo máximo da empresa) da Sears Roebuck, demonstrou com muito orgulho a sua condição de guardião das responsabilidades sociais que não podem ser apresentadas matematicamente e que, ainda assim, são de importância fundamental. Nas décadas de 1950 e 1960, os princípios da caridade e da custódia eram amplamente aceitos nas organizações americanas, à medida que mais e mais organizações passaram a reconhecer que o poder traz responsabilidade. As organizações que não adotavam esses princípios começaram a perceber que, se não aceitassem as responsabilidades sociais por sua livre vontade, seriam forçadas a aceitá-las por imposição do governo. Algumas organizações acreditavam que reconhecer as responsabilidades sociais era uma questão de auto-interesse esclarecido.

Vale ressaltar que nos anos 50 e 60, a preocupação com a responsabilidade social começou a ser posta em dúvida. Segundo Stoner & Freeman (1999, p.73), em 1953, H. R. Bowen afirmou que os administradores têm o dever moral de “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em termos dos objetivos e dos valores de nossa sociedade”. Eles salientam que um dos problemas era o significado da expressão responsabilidade social e explicam que o conceito de responsabilidade social “não indicava um envolvimento empresarial de magnitude apropriada, nem sugeria como uma empresa deveria avaliar suas responsabilidades sociais

em relação às suas outras responsabilidades”. Como exemplo, eles citam a Ford, e relatam que no momento em que a empresa estava desenvolvendo o Modelo Pinto, a mesma...

“descobriu que o tanque de gasolina tinha grande tendência a pegar fogo nas colisões. A empresa fez uma análise de custo-benefício para ver se valeria a pena resolver o problema. A análise mostrou que o carro poderia ficar muito mais seguro com a instalação de um escudo para o tanque de gasolina, no valor de 11 dólares; mas a Ford decidiu não fazê-lo. Na verdade, ela decidiu que as vidas dilaceradas e destruídas pelo tanque defeituoso valiam menos do que 11 dólares por automóvel.” (Stoner & Freeman, 1999, p.73)

Nas décadas de 70 e 80, ainda nos Estados Unidos e na Europa, a convergência de várias forças econômicas fez com que alguns estudiosos reexaminassem a noção de responsabilidade social das organizações. As organizações estavam preocupadas com os aumentos nos custos de energia e com os gastos para cumprir as legislações destinadas a reduzir a poluição, proteger os consumidores e assegurar oportunidades iguais. Sendo assim, muitos afirmavam que se as organizações quisessem sobreviver, deveriam ser liberadas de responsabilidades sociais, permitindo-se que voltassem ao básico: fazer dinheiro. Segundo Sandroni (1994, p.145), Milton Friedman é colunista da Revista Newsweek, leciona na Universidade de Chicago desde 1946, e é membro do Departamento Nacional de Pesquisas Econômica dos EUA. Milton Friedman foi o principal proponente da visão de que a responsabilidade primária das empresas é maximizar lucros.

2.3 Argumentos Contrários e Favoráveis à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social

Duas posições opostas estão na essência do debate sobre a importância da responsabilidade social. De um lado, há a visão clássica (ou puramente econômica) de que a única responsabilidade social da administração é maximizar os lucros. Do outro lado está a posição sócio-econômica de que a responsabilidade da administração vai muito além da obtenção de lucros e inclui a proteção e a melhoria do bem-estar da sociedade.

2.3.1 Argumentos Contrários à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social

Os argumentos contra a responsabilidade social da empresa têm sido mais amplamente articulado por Milton Friedman, economista e Prêmio Nobel de Economia. Ele afirma que a tarefa da empresa é otimizar o lucro do acionista (proprietário) através do bom uso dos recursos organizacionais, desenvolvendo suas atividades de acordo com a lei. Montana & Charnov (2003, p.38), registraram que muitos acusaram Friedman e seus adeptos de não se preocuparem com a justiça social e de não considerarem as pessoas que estavam com dificuldades econômicas. Porém, segundo os referidos autores, não é esse o caso. “Friedman e seus seguidores fundamentam, em bases práticas e teóricas, a afirmação de que a empresa não deve assumir responsabilidade social direta.”

Segundo Stoner & Freeman (1999, p.73), “Friedman afirma que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas sociais nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a um determinado problema.” Resumindo, na opinião de Friedman, as organizações devem produzir com eficiência bens e serviços e deixar a solução dos problemas sociais para os indivíduos e os órgãos governamentais competentes.

Montana & Charnov (2003, p.38), explicam que os argumentos teóricos contra a responsabilidade social, na visão de Friedman, são:

1. Essa é função maior do governo; ao vincular empresa ao governo, criará uma força poderosa demais na sociedade e, em última instância, comprometerá o papel do governo na regulamentação da empresa.
2. A empresa precisa medir o desempenho, e os programas de ação social muitas vezes não conseguem medir índices de sucesso. Geralmente há um conflito inerente entre o modo como a empresa funciona e o modo como operam os programas sociais.
3. A função da empresa é maximizar lucros. Assim, exigir que recursos sejam destinados a programas de ação social viola essa meta empresarial, uma vez que ela reduz os lucros.
4. Não há razão para supor que os líderes empresariais tenham a capacidade de determinar o que é de interesse social. Cientistas sociais e administradores do governo muitas vezes não conseguem chegar a um acordo sobre metas de interesse social. Por que supor que os líderes empresariais possam fazer um trabalho melhor de definir o interesse social?

Segundo Montana & Charnov (2003, p.39), os argumentos práticos contra a responsabilidade social, na visão de Friedman, são:

1. Os gerentes têm uma responsabilidade fiduciária (de confiança) para com os interessados no sentido de maximizar o valor do patrimônio líquido; utilizar os recursos financeiros da empresa para realizar objetivos sociais pode ser uma violação dessa responsabilidade, portanto ilegal.
2. O custo dos programas sociais seria um ônus para a empresa e teria de ser repassado aos consumidores na forma de aumento de preços.
3. O público pode querer que o governo tenha programas sociais, mas há pouco apoio para a empresa assumir tais programas.
4. Não há razão para supor que os líderes empresariais disponham das habilidades especializadas necessárias para alcançar metas de interesse social.

Friedman e seus seguidores argumentam que a organização deveria apenas buscar a otimização do lucro dentro das regras da sociedade e que uma organização lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida de seus funcionários e melhorar as condições de trabalho de seus funcionários, além de contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos. Eles alegam que a organização que concentra seus recursos em suas próprias atividades, e não em ações sociais, usa esses recursos com mais eficiência e eficácia, aumentando sua competitividade. Desviar esses recursos para ações sociais, argumentam, poderia prejudicar em grande medida as organizações.

Milton Friedman, citado por Robbins (2000, p.106), afirma que a maioria dos gerentes de hoje são profissionais, ou seja, não são donos dos negócios que dirigem, são colaboradores, responsáveis perante os acionistas. Sendo assim, sua primeira tarefa é gerenciar o negócio segundo os interesses dos acionistas. E, segundo Friedman, os acionistas possuem uma única preocupação: o retorno financeiro. Na visão dele, quando os gerentes chamam para si a tarefa de gastar os recursos de sua organização para o bem social, eles arruinam o mecanismo de mercado. Alguém precisa pagar por essa redistribuição dos ativos. Certo & Peter (1993, p.280) também citam um dos mais destacados economistas norte-americanos, Milton Friedman, como um defensor do ponto de vista clássico, ou seja, de que os administradores não devem assumir qualquer responsabilidade social além de dar tanto lucro quanto possível aos proprietários da organização. Conclui-se, então, que o papel dos administradores, na visão de Friedman, é produzir e comercializar produtos de tal forma que os proprietários da organização

recebam o mais alto lucro econômico. Realizar outras atividades de responsabilidade social é visto como perturbação do relacionamento econômico fundamental.

Ashley (2003, p.10) também afirma que “Os argumentos contra a responsabilidade social das empresas têm sido mais fervorosamente articulados por Milton Friedman.” Para ele, a única responsabilidade que a organização tem é conseguir lucro, buscando-se a otimização do uso dos recursos organizacionais e, assim, aumentar o retorno do capital para os acionistas. Ele reforça o pensamento de que a organização é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, e finalmente pagar impostos, o que já contribui para o bem-estar público. Além do mais, a organização que utiliza seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade.

2.3.2 Argumentos Favoráveis à Participação de Organizações em Atividades de Responsabilidade Social

Os argumentos favoráveis à participação de organizações em atividades de responsabilidade social partem, principalmente, da área acadêmica. Segundo Montana & Charnov (2003, p.39), Keit Davis, professor da Universidade Estadual do Arizona, defende a participação das organizações em atividades de responsabilidade social. Ele argumenta que a responsabilidade social anda de mãos dadas com o poder social, e já que a organização é a maior potência do mundo contemporâneo, ela tem a obrigação de assumir uma responsabilidade social correspondente. Por sua vez, a sociedade que deu esse poder às organizações, pode chamar a organização para prestar contas pelo uso desse poder. Keith Davis, citado por Stoner & Freeman (1999, p.73) alega que “há uma férrea lei de responsabilidade afirmando que, a longo prazo, quem não usa o poder de um modo que a sociedade considere responsável, tende a perdê-lo”. Davis também afirma que a organização precisa estar aberta aos problemas sociais e que a sociedade deveria valorizar os esforços na área da responsabilidade social. Ele salienta que os esforços da responsabilidade social da organização serão dispendiosos, mas sustenta que tais custos podem ser legitimamente repassados aos consumidores na forma de preços mais altos. O ponto de vista contemporâneo concebe as organizações como membros da sociedade, por isso elas são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo. Vergara & Branco (2001, p.22) alegam que: “Seja pelo poder econômico que

possuem, seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade.

Segundo Montana & Charnov (2003, p.40), os argumentos teóricos em favor da responsabilidade social, na visão de Keith Davis, são:

1. Teoricamente é do melhor interesse da empresa melhorar as comunidades nas quais estão inseridas e nas quais fazem negócios. A melhoria nos ambientes comunitários, em última instância, reverterá em benefício da empresa.
2. Programas de responsabilidade social ajudam a evitar que pequenos problemas possam se tornar grandes problemas. Em última análise, isso será benéfico à sociedade e à empresa.
3. Ser socialmente responsável é a coisa ética ou correta a fazer.
4. Demonstrar sensibilidade a questões sociais ajudará a evitar intervenção governamental na empresa.
5. O sistema de valores mais generalizado, a tradição judaico-cristã, incentiva fortemente os atos de caridade e a preocupação social.

Montana & Charnov (2003, p.40), também explicam os argumentos práticos em favor da responsabilidade social, na visão de Keith Davis:

1. Ações que demonstram sensibilidade social, se efetivadas dentro de um modelo econômico sustentável, podem, de fato, ser lucrativas para a empresa. Novas máquinas de controle de poluição, por exemplo, podem ser mais eficientes e econômicas.
2. Ser socialmente responsável melhora a imagem de relações públicas da empresa em termos de cidadania.
3. Se nós mesmos não o fizermos, nem a opinião pública, nem o governo exigirão que o façamos.
4. Ela pode ser boa para os acionistas já que tais medidas obterão aprovação pública, levarão a empresa a ser vista pelos analistas financeiros como menos exposta à crítica social e produzirão um aumento no preço das ações.

Certo (2003, p.52) relata que o desempenho de atividades de responsabilidade social é um modo de conseguir maiores lucros para a empresa, pois lucratividade e crescimento caminham de mãos dadas com o tratamento responsável dos colaboradores, consumidores e comunidade. Keith Davis, citado por Certo & Peter (1993, p. 280) é um forte defensor da responsabilidade social das organizações e seu ponto de vista pode ser resumido da seguinte maneira:

- **Proposição 1:** A responsabilidade social surge com o poder social. Esta proposição sustenta-se na premissa de que as empresas têm significativa influência ou poder sobre questões sociais críticas, tais como empregos para minorias e poluição ambiental. Em essência, a ação coletiva de todas as empresas determina a proporção de minorias empregadas e a condição predominante do ambiente. Assim, como a empresa tem poder sobre a sociedade, a sociedade pode e deve responsabilizar a empresa por condições sociais afetadas pelo uso desse poder.
- **Proposição 2:** As empresas devem operar como um sistema aberto de mão dupla, com recebimento aberto de informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público. As empresas devem estar dispostas a ouvir os representantes da sociedade para saber o que deve ser feito para melhorar o bem-estar social. Davis sugere que devem existir continuidade, honestidade e comunicação aberta entre as empresas e representantes da sociedade para o completo bem-estar da sociedade ser mantido ou melhorado.
- **Proposição 3:** Tanto os custos como os benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem ser completamente calculados e considerados. A praticabilidade técnica e a lucratividade econômica não são os únicos fatores que devem influenciar a tomada de decisões nas empresas. As empresas também devem considerar as conseqüências sociais, tanto de longo como de curto prazo, de todas as atividades do negócio antes de serem iniciadas.
- **Proposição 4:** Os custos sociais relativos a cada atividade, produto ou serviço devem ser transferidos para os consumidores. Não se pode esperar que as empresas financiem todas as atividades que são economicamente desvantajosas, mas socialmente vantajosas. O custo da manutenção de atividades socialmente desejáveis deve ser transferido para os consumidores através de preços maiores de mercadorias ou serviços que estão diretamente relacionadas àquelas atividades socialmente desejáveis.
- **Proposição 5:** Como cidadãos, as instituições de negócios têm a responsabilidade de se envolver em certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação. Se uma empresa tem capacidade para resolver um problema social, mesmo não estando diretamente associada, ela deve responsabilizar-se em ajudar a sociedade a resolver o problema. Eventualmente, as empresas terão um aumento nos lucros provenientes de uma sociedade melhor em termos gerais, portanto elas devem compartilhar com todos os cidadãos a responsabilidade pela melhoria da sociedade.

Conclui-se que o modelo de Keith Davis, em termos simples, é uma lista de cinco proposições que descrevem por que e como as organizações devem aderir às obrigações de tomar atitudes que protejam e promovam tanto o bem-estar social como empresarial. A visão sócio-econômica contrapõe que os tempos mudaram e as expectativas da sociedade para com os negócios também mudaram. Ademais as organizações retiram os recursos de que precisam da sociedade. Então, como não se preocupar com ela? Os defensores da visão sócio-econômica contestam que os gerentes devam preocupar-se em maximizar retornos financeiros a longo prazo. Assim, para fazer isso, precisam aceitar algumas obrigações sociais e seus respectivos custos, precisam também proteger o bem-estar da sociedade não

poluindo, não discriminando, não se envolvendo em propaganda enganosa e coisas similares; devem também desempenhar um papel positivo na melhoria da sociedade mediante o envolvimento e comprometimento com as comunidades.

Segundo Campos (1992, p.11), uma organização honesta só pode sobreviver dentro da sociedade se contribuir para a satisfação das expectativas e necessidades das pessoas. “Este é o seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência.” Nesse sentido, as organizações devem satisfazer aos consumidores, clientes, colaboradores, acionistas e os vizinhos da empresa, ou seja, seus stakeholders internos e externos (indivíduos ou grupos de indivíduos que de alguma maneira tenham interesse ou sejam afetados pela organização). Na tabela 1, encontra-se o objetivo das empresas na visão de Campos (1992, p.13). Para Bateman & Snell (1998, p.149), as organizações alcançam a legitimidade se seus objetivos, propósitos e métodos são consistentes com os da sociedade, uma vez que o sistema social mais amplo é a fonte de amparo empresarial. Como esse sistema social permite que as organizações busquem seus objetivos, elas devem ser sensíveis às expectativas e aos valores que a sociedade estabelece. Ashley (2003, p.20) conclui que “a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus stakeholders atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável”.

Tabela 1. OBJETIVO DAS EMPRESAS

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS
Satisfação das Necessidades das Pessoas	CONSUMIDORES	Qualidade
	EMPREGADOS	Crescimento do ser humano
	ACIONISTAS	Produtividade
	VIZINHOS	Contribuição social

Fonte: CAMPOS (1992, p.13)

Na visão de Ashley (2003, p.10) Keith Davis é a favor da responsabilidade social quando afirma que a organização acarreta custos decorrentes de suas atividades para a sociedade. Por isso, a organização tem responsabilidade direta e condições de tratar muitos problemas sociais solucionando-os. Para ele ser socialmente responsável tem um preço,

por isso é necessário repassar tais custos aos clientes e consumidores na forma de aumento de preços.

Analisando-se os argumentos dos dois pesquisadores, Friedman e Davis, percebe-se que existe acordo de que a organização deve desempenhar todas as ações socialmente responsáveis exigidas por lei. A maior divergência encontra-se nos níveis das ações socialmente responsáveis que ultrapassam as exigências legais, e a diferença de opiniões relativas a ir acima e além do dever tem suscitado várias abordagens diferentes de responsabilidade social.

2.4 Graus de Envolvimento de Responsabilidade Social da Organização

2.4.1 A Abordagem da Obrigação Social

Essa abordagem supõe que os objetivos principais da organização são de natureza econômica, principalmente a maximização dos lucros e o patrimônio dos acionistas, não o cumprimento de obrigações sociais. Assim, os adeptos dessa abordagem afirmam que a empresa deve meramente cumprir as obrigações sociais mínimas impostas pela legislação em vigor. Os administradores que aceitam essa abordagem afirmam que a empresa cumpre obrigação social maximizando lucros e mantendo os trabalhadores empregados. Dessa maneira, esses administradores, enquanto cumprirem a lei, respondem apenas perante os proprietários da organização (acionistas) por ações que consomem recursos organizacionais – não perante a sociedade. Esses administradores selecionam as ações que resultarão no melhor resultado econômico para a organização, e/ou as que são exigidas pela lei. Montana & Charnov (2003, p.42) afirmam que esses administradores “apoiarão ativamente os candidatos políticos que defendam um mínimo de envolvimento do governo nos assuntos da empresa”.

A abordagem da obrigação social tem sido criticada de forma consistente por estudiosos que afirmam que o mero cumprimento às obrigações legais não é suficiente. Hoje as organizações defrontam com inúmeras leis e decretos que obrigam as organizações a controlar a poluição, a criar e manter locais seguros de trabalho, a tratar com igualdade os colaboradores etc. Os administradores que se limitavam apenas às obrigações legais agora se confrontam com a necessidade de se manter atualizados com as mudanças nas obrigações sociais.

2.4.2 A Abordagem da Responsabilidade Social

Essa abordagem supõe que a organização não tem apenas metas econômicas, mas também responsabilidade social. Os administradores que assumem essa abordagem tomam decisões organizacionais com base não apenas nos ganhos econômicos projetados e na conformidade legal, mas também no critério do benefício social. Há uma predisposição para que sejam usados recursos organizacionais para projetos de bem-estar social, embora não seja seguido nenhum curso de ação que possa trazer danos econômicos para a organização. Nesse tipo de abordagem, existe uma preocupação em otimizar os lucros e o patrimônio líquido dos acionistas, mas existe também

consideração por aqueles que supervisionam programas de ação social. As organizações adeptas ao método da responsabilidade social buscam ativamente a aprovação da comunidade por seu envolvimento e comprometimento social e desejam ser vistas como politicamente corretas. Essas organizações fazem um grande esforço na área de relações públicas direcionando-o para a obtenção desse reconhecimento público.

Os administradores dessas organizações cooperam com instituições sociais na definição das dimensões dos problemas sociais atuais e na busca de meios que possam ajudar a resolver esses problemas. Os colaboradores são encorajados a participar dos esforços de responsabilidade social na comunidade, e essa participação é reconhecida pela organização.

Montana & Charnov (p.43) afirmam que:

“quando as empresas descobrem que suas ações contribuíram para solucionar os problemas sociais correntes, elas praticarão a *adaptação reativa*. Isso significa que nos casos em que o papel da empresa na contribuição para a solução do problema social é evidente, a empresa agirá para providenciar uma ação conetiva.”

2.4.3 A Abordagem da Sensibilidade Social

Essa abordagem supõe que a organização não tem apenas metas econômicas e sociais, mas que também precisa se antecipar aos problemas sociais do futuro e agir agora em resposta a esses problemas. A abordagem da sensibilidade social é o método que mais exige das organizações: exige que a organização se antecipe aos problemas sociais e que lide com eles antes que se tornem evidentes; ao lidar com problemas sociais do futuro, a organização pode precisar fazer uso de recursos organizacionais agora, criando um impacto negativo na otimização de lucros do presente.

Montana & Charnov (p.45) salientam que:

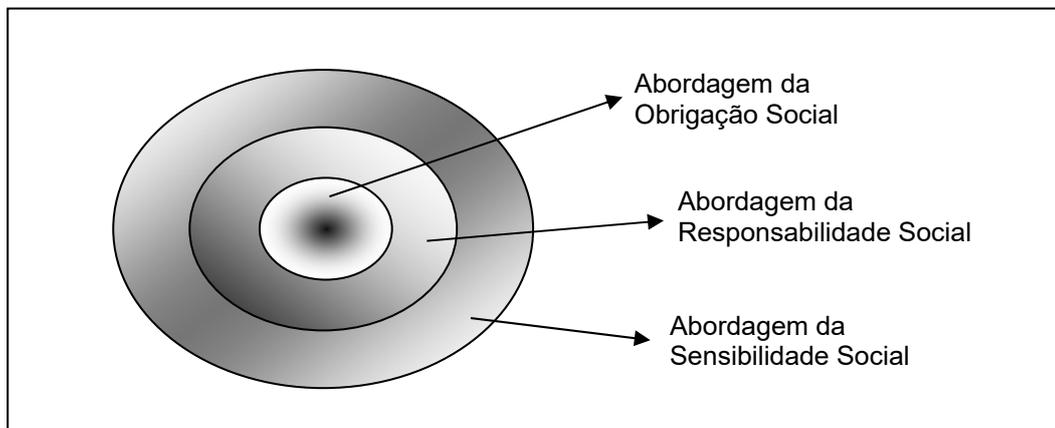
“a empresa que adota esse método acredita que a boa cidadania corporativa implica assumir um papel verdadeiramente proativo na sociedade, o de fazer uso do poder que lhe é conferido para a melhoria da sociedade. Isso, no final, produzirá um efeito benéfico na empresa já que ela faz negócios no interior dessa sociedade.”

A organização que adota o método da sensibilidade social procura ativamente por envolvimento e comprometimento com a comunidade e encoraja seus colaboradores a fazerem o mesmo. Faz-se um grande esforço à conscientização social, especialmente no que se refere a áreas emergenciais. Enquanto o método da responsabilidade social prega o envolvimento individual e empresarial em causas sociais já estabelecidas, o método da sensibilidade social tem uma visão mais ampla ao se preocupar com o futuro da sociedade. Nessa abordagem, as organizações adotam uma postura de adaptação proativa. Problemas futuros são previstos, e ações são tomadas para evitar o aparecimento do problema ou minimizar seus reflexos. Sendo assim, uma organização que busca esse método não apenas apoiará as leis vigentes mas também apoiará ativamente a adoção de nova legislação que satisfaça as necessidades sociais. A organização poderá fazer uso de sua experiência em pesquisa e desenvolvimento para aplicar a tecnologia para a satisfação das necessidades sociais. Tais organizações podem assumir a liderança na indústria no desenvolvimento de novos padrões de desempenho até mais rígidos do que os exigidos por lei, justificando com os benefícios gerados para a sociedade.

Montana & Charnov (p.46), salientam que a adoção da adaptação proativa pode até ser economicamente prejudicial à organização, mas isso será justificado quando for alcançado o bem maior da sociedade na qual a organização opera. No quadro 1 pode-se

visualizar os três graus de envolvimento de responsabilidade social da empresa.

Quadro 1. GRAUS DE ENVOLVIMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA



Fonte: MONTANA & CHARNOV (2003, p.41).

Determinar até que ponto uma organização deve se envolver e se comprometer e em realizar atividades de responsabilidade social, além do que é exigido por lei, é um processo subjetivo e depende do presidente de cada organização. Entretanto, apesar disso, os administradores devem assumir uma posição bem definida quanto a essa área vital e comunicá-la a todos os membros da organização. Esses procedimentos assegurarão que tanto os administradores quanto os membros da organização tenham um comportamento consistente, para que sustentem a posição da organização e para que as expectativas da sociedade sejam realistas quanto ao que a organização é capaz de fazer nessa área.

De um modo geral, o grau em que uma organização deve procurar avançar e em atividades de responsabilidade social versus os objetivos econômicos depende de muitos fatores, incluindo tamanho da organização, sua capacidade para investir em programas de responsabilidade social, a competitividade da indústria etc.

Para Peter Drucker, citado por Ashley (2003, p.7), a responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade. E, é e em função de a organização ser bem-sucedida no mercado, que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais.

Mais uma vez vale ressaltar a importância de ser socialmente responsável como um dos pilares de sustentação dos negócios. Ou seja, ser socialmente responsável é tão importante quanto a qualidade, a criatividade, a inovação, a tecnologia, a adaptação a mudanças e os colaboradores. Quando a empresa é socialmente responsável beneficia-se a

todos os stakeholders internos e externos.

Segundo Schroeder & Schroeder (2004, p.5),

.. a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa. A empresa então, deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais”.

2.5 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a área da organização que trata da dimensão pessoas, podendo ser considerada por um dos dois modos: primeiro, a gestão de pessoas é uma função de staff (ou de apoio) na organização e seu papel é prestar ajuda em questões relacionadas às pessoas. Segundo, a gestão de pessoas é uma função de todos os administradores da organização, já que as pessoas fazem parte de todas as áreas da mesma.

As pessoas trazem o brilho da criatividade para as organizações e além do mais elas planejam e produzem os produtos e/ou serviços, controlam a qualidade, vendem, alocam recursos financeiros, estabelecem as estratégias, objetivos, missão e visão para a organização. Sem pessoas é simplesmente impossível para qualquer organização atingir o sucesso e a perenidade. Para DeCenzo & Robbins (2001, p.2) “... é importante observar que alcançar objetivos organizacionais não pode ser feito sem os recursos humanos”. Sendo assim, o papel do profissional de Gestão de Pessoas torna-se crucial porque envolve o ativo mais importante da organização: as pessoas. Segundo Milkovich & Boudreau (2000, p.26), os papéis do profissional de gestão de pessoas são: prestar serviços aos executivos das áreas operacionais, atuar como advogado, parceiro de negócios e agente de mudanças. O quadro 2 ‘As transformações do papel do administrador de RH’ mostra os respectivos papéis.

- **O Papel de Prestador de Serviços:** Esse papel enfoca o desempenho eficiente de uma série de tarefas rotineiras e específicas que dê apoio aos executivos dos setores operacionais. Assim, os especialistas de RH contribuem com seus conhecimentos específicos tais como: elaborar programas de treinamento, redesenhar funções e organizações para se adequarem às mudanças tecnológicas entre outros. A prestação de serviços é o mais visível dos papéis de RH na maioria das organizações e,

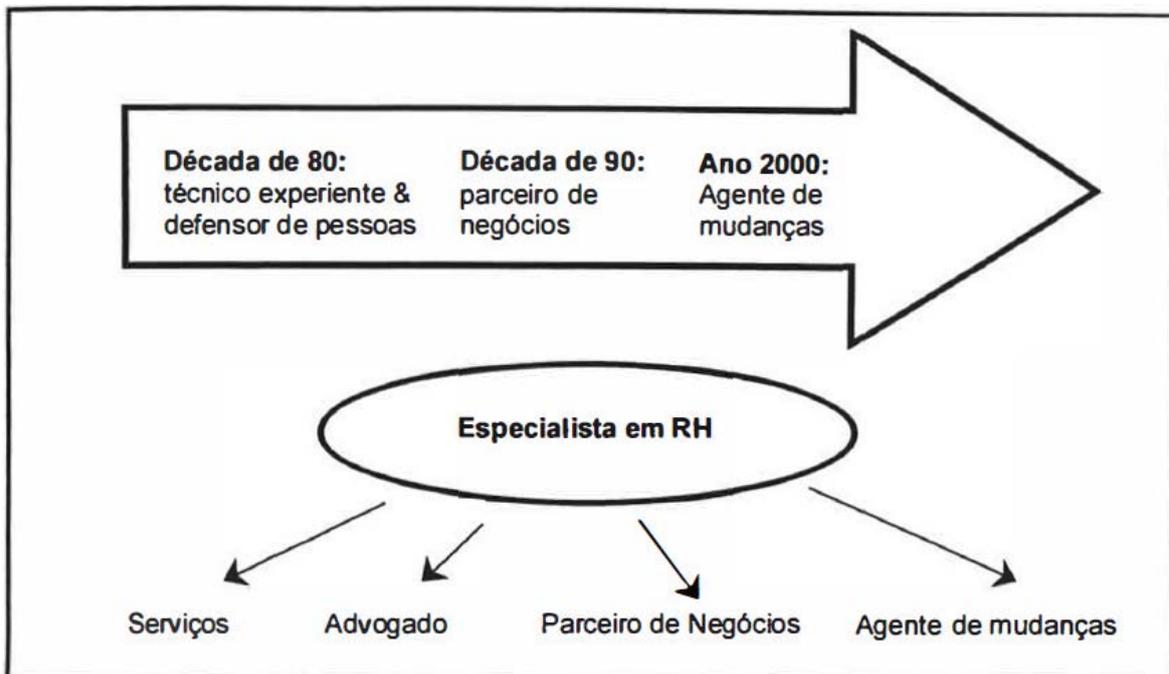
conseqüentemente, a eficiência na prestação de serviços pode afetar a lucratividade da organização.

- **O Papel de Advogado:** O profissional de RH deve defender um tratamento justo e ético para todos os colaboradores. A imparcialidade é importante. Nesse sentido, a justiça é a imparcialidade percebida tanto nos processos utilizados para chegar às decisões de RH como nas próprias decisões escolhidas. Ademais, o profissional de RH é responsável por assegurar que o comportamento de todos os colaboradores tenha um bom reflexo sobre a organização. Enfim, é função do profissional de RH avaliar a totalidade das atividades dessa área de modo que tanto os colaboradores como a organização sejam tratados de forma justa e ética.

- **O Papel de Parceiro de Negócios:** Esse papel exige o conhecimento profundo do negócio da organização além das práticas específicas de RH. Então, o profissional de RH deve compreender a missão organizacional, a visão organizacional, a direção para qual a organização caminha, qual é o seu produto e/ou serviço, qual é a posição da organização na competição pelo mercado entre outros conhecimentos referentes ao negócio da organização. Assim, o parceiro de negócios ajuda a descobrir os resultados a que se quer chegar e identifica como as pessoas devem ser modificadas e preparadas para atingir tais resultados.

- **O Papel de Agente de Mudanças:** De acordo com esse papel, o profissional de RH deve auxiliar nas transformações da organização. Para isso, deve possuir habilidades como liderança, resolução de conflitos e relações interpessoais. Sabe-se que as mudanças são constantes e que as organizações devem estar preparadas para adaptar-se a elas. Dessa forma, o papel de agente de mudanças terá grande ênfase no futuro. **Vale ressaltar que a mudança tem que agregar valor à organização. Dessa maneira, o agente de mudanças e o parceiro de negócios fundem-se em um único papel (grifo nosso).**

Quadro 2. AS TRANSFORMAÇÕES DO PAPEL DO ADMINISTRADOR DE RH



Fonte: MILKOVICH & BOUDREAU (2000, p.26).

DeCenzo & Robbins (2001, p.3), têm opinião semelhante à de Milkovich & Boudreau, pois afirmam que o administrador de RH deve assumir os papéis de parceiro estratégico nos negócios e um representante dos colaboradores, além de ter um pensamento voltado para o futuro e ser proativo em ajudar a administração com as pessoas que compõem a organização. Ser um parceiro estratégico também envolve apoiar a estratégia da organização, analisando projetos organizacionais, a cultura e os sistemas de desempenho; recomendando e implementando mudanças quando necessário.

Segundo Marras (2000, p.321), a administração estratégica de RH tem como missão agregar valor aos resultados da organização e, para isso, precisa de “políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança”. Ele salientou que o gestor de RH estratégico deve ser legitimado por sua postura pessoal, pelo seu sistema de valores, deve possuir “uma bagagem cristalizada de conhecimentos e experiências”, e deve possuir também uma larga visão do negócio da organização. Analisando-se as afirmações de Marras, percebe-se que seu pensamento, sobre os papéis do profissional de gestão de pessoas, é semelhante ao de Milkovich & Boudreau.

Presume-se que a área de Gestão de Pessoas continuará a tomar-se cada vez mais estratégica, orientada para o negócio da organização, voltada para o cliente, em busca de valor agregado e abrangente em suas perspectivas e, assumindo o papel de gestor da responsabilidade social. Marras (2000, p.323) afirma que:

"Nunca foi tão importante e necessário investir na gestão de recursos humanos de forma estratégica, não somente para que a empresa cumpra com a sua responsabilidade social, mas também e principalmente para a sua própria sobrevivência em épocas de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos ..."

Robert McLean, citado por Becker *et al.* (2001, p.21), comenta a diferença entre capital físico e capital intelectual, revelando as vantagens exclusivas do último:

"Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos jamais se recuperará."

Vive-se numa época em que um novo paradigma econômico, caracterizado pela velocidade, inovação, qualidade e pela satisfação os clientes, acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, principalmente, capital humano. Sendo assim, pode-se considerar que o potencial estratégico emergente de RH (ou, modernamente, Gestão de Pessoas), abrange o papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade. A organização que quiser ter um desempenho superior duradouro, no mundo dos negócios, deverá cultivar continuamente seu capital intelectual.

A área de gestão de pessoas pode atuar como um parceira estratégica, buscando a perenidade da organização. Para isso, terá que compreender a estratégia explícita da organização, entender exatamente que habilidades contribuem para o êxito na implementação da estratégia e como a gestão de pessoas afeta essas habilidades, bem como entender como a área poderá ser impactada pela responsabilidade social.

Hoje exige-se novas competências aos profissionais de gestão de pessoas, pois a profissão está em contínua mutação, assumindo cada vez mais um papel estratégico na vida

organizacional. Becker *et al.* (2001, p.186), têm opinião semelhante à de Milkovich & Boudreau e, descrevem as seguintes áreas de competências definidas aos profissionais de gestão de pessoas: conhecimento do negócio, domínio profissional na área de Gestão de Pessoas, Gestão da Mudança, Gestão da Cultura (essas quatro áreas de competências são consideradas como os pilares da competências em RH) e credibilidade pessoal (essa área de competência é considerada como a base rochosa em que se apoiam os pilares). Explica-se a seguir cada uma delas e, na tabela 2, resume-se as 'Cinco áreas de competências para o profissional de Gestão de Pessoas':

- **Conhecimento do Negócio:** Os profissionais de gestão de pessoas agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, o que permite adaptar a área e as atividades organizacionais às mudanças nas condições empresariais. Assim, o profissional será capaz de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica e estará apto a exercer o papel de parceiro estratégico. A expressão 'conhecimento do negócio' não significa que o profissional de gestão de pessoas deverá ter a capacidade de gerenciar todas as funções (marketing, finanças, produção entre outras), mas sim à aptidão para compreendê-las. Ou seja, o profissional de gestão de pessoas precisa conhecer muito mais a empresa do que os gerentes de linha devem conhecer recursos humanos, só assim será considerado um parceiro valioso de negócios.

- **Fornecimento de Práticas de RH:** O profissional de gestão de pessoas deve conhecer e ser capaz de fornecer práticas inovadoras de RH, no estado-da-arte. Assim, sua credibilidade será reforçada e receberá o respeito de toda a organização. Essa é a condição *sine qua non* (condição sem a qual não) para cultivar a 'marca' profissional de gestão de pessoas. Vale ressaltar que as dimensões dessa especialização profissional estão em rápido processo de transformação. Sendo assim, o profissional de gestão de pessoas deve ser suficientemente dedicado para continuar dominando a teoria básica da área e bastante ágil para adaptar a teoria às condições específicas da organização.

- **Gestão da Mudança:** O profissional de gestão de pessoas deverá ser capaz de orquestrar processos de mudança, ou seja, deverá ter conhecimento (do processo de mudança), habilidades (como agente de mudança) e capacidades essenciais (de promover a mudança) para promover o lado humano da organização. Assim, o profissional deverá estar

apto para diagnosticar problemas, se antecipar às tendências de RH, articular a visão da empresa, implementar metas, analisar as tendências em administração entre outras habilidades.

- **Gestão da Cultura:** Os pesquisadores em gestão Kotter & Heskett, citados por Becker *et al.* (2001, p.188), “descobriram que as empresas com culturas ‘mais fortes’ (medida pela extensão em que os empregados compartilham os valores da organização) tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados.” Assim, o profissional de gestão de pessoas precisa compreender que é o ‘guardião da cultura’ e que seu impacto vai além das fronteiras funcionais. Sendo assim, uma estratégia de gestão de pessoas, de alto desempenho, é um indicador antecedente de uma cultura de alto desempenho.

- **Credibilidade Pessoal:** Os profissionais de gestão de pessoas devem ‘viver’ os valores da organização, ou seja, praticá-los e servir de exemplo. Isso vai ao encontro da condição de ‘guardião da cultura’. Assim, desfrutarão de credibilidade na organização. Em boa medida, os profissionais de gestão de pessoas também ganham credibilidade quando seu relacionamento com os colegas se baseia na confiança recíproca, ou seja, quando o seu relacionamento com os demais gerentes promove reações positivas, quando são capazes de trabalhar em equipe, quando exercem influência sem autoridade e quando promovem, com habilidade, os objetivos da empresa.

Tabela 2. CINCO ÁREAS DE COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Conhecimento do Negócio	Permite que o profissional de GP se junte à equipe gerencial
Fornecimento de Práticas de GP	Possibilita que se defina e se acesse as melhores práticas na área de GP
Gestão da Mudança	Capacita-o a fazer acontecer
Gestão da Cultura	Ajuda-o a moldar a identidade da organização
Credibilidade Pessoal	Rende-lhe respeito e boa vontade

Fonte: Baseado em BECKER *et al.* (2001, p.189).

Então, valendo-se dessas cinco competências, o profissional de gestão de Pessoas terá um melhor desempenho na organização. Essas competências também são importantes no que diz respeito à Responsabilidade Social. Nesse sentido, o profissional de gestão de pessoas ao liderar a implementação de programas sociais utilizará todas essas competências, beneficiando-se como pessoa e como profissional, bem como beneficiará os stakeholders internos (atuam dentro da organização, basicamente, sócios e colaboradores) e externos (atuam no ambiente externo à organização como o Governo, sindicatos, fornecedores, clientes, ONG's e competidores). Os stakeholders internos serão beneficiados porque receberão as melhores práticas de gestão de pessoas, implementadas por um profissional ético, melhorando o ambiente de trabalho e proporcionando o desenvolvimento de todos; os acionistas entenderão como a área agrega valor ao negócio, proporcionando o desenvolvimento organizacional. Os stakeholders externos serão beneficiados pois receberão produtos e/ou serviços com mais qualidade, terão o meio ambiente preservado, receberão programas sociais, enfim a sociedade em geral será beneficiada uma vez que a organização se transformará numa empresa humanizada.

Sabe-se que a área de gestão de pessoas está em contínua mudança, exigindo dos profissionais domínio dos conceitos básicos e agilidade no processo de atualização e adaptação às novas ferramentas, bem como aos novos papéis. Ulrich (1998, p.39) salienta que os papéis assumidos pelos profissionais de gestão de pessoas são múltiplos, pois eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Ulrich criou um Modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos, que se compõe da seguinte maneira: administração de estratégias de recursos humanos, administração da infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança. Explica-se a seguir cada um desses papéis:

- **Administração de Estratégias de Recursos Humanos:** Esse papel se concentra no ajuste das estratégias e práticas de gestão de pessoas à estratégia empresarial como um todo. Então, o profissional de gestão de pessoas se transforma em parceiro estratégico, ajudando a organização a alcançar e garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da organização a atingir seus objetivos, realizar sua missão e alcançar sua visão. Dessa forma, a organização pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia; pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas; pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

- **Administração da Infra-estrutura da Empresa:** Os profissionais de gestão de pessoas devem ser capazes de conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, gerir o fluxo de colaboradores na organização. A realização bem-sucedida desse papel, ou seja, a criação de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de gestão de pessoas, adiciona valor para a organização.

- **Administração da Contribuição dos Funcionários:** Para gerir a contribuição dos funcionários, o profissional de gestão de pessoas deve se envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus colaboradores. Assim, deve-se ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis. Como um ativo defensor dos colaboradores, que compreende suas necessidades e garante que elas serão atendidas, eleva-se a contribuição global dos funcionários e vincula suas contribuições ao sucesso da organização. Portanto, a organização se transforma, atende às expectativas do consumidor e melhora o desempenho financeiro. O colaborador se envolve mais com a organização, se compromete e desenvolve novas competências. Mais uma vez deve-se destacar a importância do capital intelectual, que é um ativo mensurável e que se reflete nos resultados financeiros da organização.

- **Administração da Transformação e da Mudança:** Através desse papel, o profissional de gestão de pessoas torna-se guardião e catalisador cultural, pois a transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da organização, bem como pode adicionar valor à organização. Mudança refere-se à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. Dessa forma, o profissional de gestão de pessoas deve ajudar a identificar e implementar os processos para a mudança. Portanto, o resultado desse papel é a capacidade para mudar.

O Modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos de Ulrich pode ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços de Gestão de Pessoas, podendo ser resumido como mostra a tabela 3 'Definição dos papéis do RH':

Tabela 3. DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DE RH

DEFINIÇÃO DE PAPÉIS DE RH (Segundo Dave ULRICH)			
PAPÉL DE RH	RESULTADO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	ATIVIDADE
Administração de Estratégia de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura Eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: serviços em comum para melhoria contínua
Administração da Contribuição de Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

Fonte: ULRICH (1998, p.41).

Pode-se resumir o Modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos de Ulrich como mostra a tabela 4 'Quatro papéis principais de RH':

Tabela 4. QUATRO PAPÉIS PRINCIPAIS DE RH

QUATRO PAPÉIS PRINCIPAIS DE RH Segundo Dave ULRICH)			
Administração de estratégias de recursos humanos	Administração da infra-estrutura da empresa	Administração da contribuição de funcionários	Administração da transformação e da mudança
Como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional	Como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz	Como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização	Como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora

Fonte: Baseado em ULRICH (1998, p.41).

Segundo Becker *et al.* (2001, p.203), “A transformação do papel de RH relaciona-se intimamente com a transformação de RH como profissão. Nessa condição, RH, fundamenta-se em um legítimo corpo de conhecimentos, em um conjunto previsível de resultados e em um modelo de competências”.

2.6 Cultura Organizacional: conceitos, origem, tipos, funções e níveis

Há diversos fenômenos que moldam e influenciam as atitudes e comportamentos dos integrantes da organização. Para o propósito desse estudo, a dinâmica interna da organização será analisada no contexto da cultura organizacional, ou seja, da identidade organizacional. Esse conceito caracteriza a atmosfera e os atributos que são exclusivos de uma organização específica, em termos de como ela lida com seus membros, seus objetivos e metas, e seu ambiente. Daft (1999, p.52) afirma que “o conceito de cultura auxilia os gerentes a compreender os aspectos ocultos e complexos da vida organizacional”.

Segundo Toledo & Milioni (1994, p.34), cultura organizacional é o conjunto de maneiras de ser da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento, enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e

informalmente) na sua personalidade. Bowditch & Buono (1997, p.182), têm opinião semelhante e afirmam que a cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e ao ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.

Sabe-se que todo indivíduo tem uma característica que os psicólogos designam personalidade. A personalidade de um indivíduo é composta de um conjunto de traços relativamente permanentes e estáveis. Quando se descreve um indivíduo como cordial, inovador, tenso ou conservador, está se descrevendo traços de personalidade. Robbins (2000, p.500) destaca que: “toda organização tem uma personalidade própria e exclusiva. Porém em vez de chamar isso de personalidade, nós o chamamos de cultura organizacional”. Assim, uma organização também tem uma personalidade, a qual chama-se cultura organizacional. De certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos. Sendo assim, as organizações têm culturas que dirigem a maneira como seus membros deveriam se comportar. Richter (2002, p.29) afirma que:

“O tema cultura organizacional é uma questão recorrente no estudo do ambiente organizacional. Por tratar do comportamento humano nas organizações, acaba servindo como um fundamento explicativo das ações coletivas ou mesmo individuais que lá ocorrem.”

Robbins (2000, p.500) revela que a abordagem cultural se iniciou no final dos anos 1970 e desenvolveu-se por volta da metade dos anos 1980. Ele destaca que essa abordagem era a coqueluche da administração, pois referia-se ao reconhecimento de que as organizações possuíam cultura, e também a crença de que a compreensão da cultura de uma organização específica podia fornecer valiosas informações sobre o comportamento dos seus colaboradores. Tachizawa *et al.* (2001, p.108) também afirmam que o interesse pela abordagem cultural se originou nos finais dos anos 70 e teve um amplo desenvolvimento na década de 80 com a obra de Hofstede, *Culture consequences: international differences on work – related values* (1980). Na origem desse interesse repousa a visão de que “os elementos culturais constituem um fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas e das menos sucedidas, sendo a cultura organizacional um fator explicativo do sucesso econômico”. Freitas (1999, p.95) também afirma que o

discurso sobre cultura organizacional foi massificado na década de 80. Fleury *et al.* (1997, p.273) também afirmam que:

“A década de 80 assistiu a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional. Não só nos meios acadêmicos, mas também nas publicações voltadas para o mundo dos negócios, a proporção dos trabalhos, dos relatos de casos, das análises comparativas entre culturas diversas cresceu exponencialmente.”

Robbins (2000, p.502) alega que a abordagem cultural surgiu devido à competição global e, particularmente, ao grande sucesso obtido pelo Japão no comércio mundial após a Segunda Guerra. Assim, o sucesso das organizações japonesas foi alcançado devido ao trabalho em equipe, a responsabilidade coletiva da equipe, sólidas declarações de missão que definiam a organização e forneciam a direção clara para os colaboradores e a ênfase no desempenho de longo prazo. Desta forma, explica-se o interesse manifestado pela criação de fortes culturas organizacionais que enfatizam a qualidade, utilizam equipes e valorizam a flexibilidade e a resposta rápida à mudança.

Segundo Freitas (1999, p.95), o discurso sobre cultura organizacional está incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das organizações. Inicialmente, os aspectos culturais foram confundidos com um modismo. Recentemente, esses aspectos passaram a ser vistos como fundamentais na análise e nas práticas organizacionais, despertando grande interesse em estudantes e pesquisadores. Robbins (2000, p.500) explica que a abordagem cultural propõe que:

“as organizações bem-sucedidas possuam culturas que se ajustaram bem aos seus ambientes; a administração deve previdentemente buscar garantir um ajuste adequado entre cultura e ambiente; os funcionários ‘bem-sucedidos’ serão aqueles cujas atitudes e estilos se ajustaram às suas culturas; as culturas fortes atuam como mecanismos informais de moldagem dos comportamentos dos funcionários.”

Robbins & Coulter (1998, p.47) alegam que “Em cada organização há sistemas ou padrões de valores, símbolos, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Estes valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados vêem e como eles respondem ao seu mundo.” Para Richter (2002, p.31), “Outros aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. O fundamento do agir, assim como as atitudes seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional.”

Pode-se destacar a força da cultura organizacional, mostrando que a formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras coisas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura da organização em questão. Ademais, pode-se comparar a cultura da organização com a cultura de uma sociedade. Assim como a cultura é um fator importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma certa sociedade, as culturas inatas evoluem dentro de organizações ao longo do tempo e afetam o comportamento de pessoas e grupos. De maneira semelhante à cultura da sociedade, a cultura organizacional também é implicitamente difundida, sendo uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento.

Schein, citado por Wagner III & Hollenbeck (1999, p.367), assim define cultura organizacional:

“um padrão de suposições básicas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa - para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.”

Maximiano (2002, p.330) também cita a definição de cultura organizacional de Schein:

“Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.”

Karlöf (1994, p.76) explica o conceito de cultura organizacional a partir de dois pontos de vista:

“o primeiro se refere aos valores que vigoram no interior de uma organização, e o segundo, aos padrões culturais levantados pelo pesquisador holandês Geerte Hofstede, com referência específica a diferenças entre culturas nacionais. Estas últimas se mostram muito relevantes em função da atual internacionalização e globalização dos negócios.”

Segundo Karlöf (1994, p.77), a interpretação aceita do conceito de cultura organizacional remete “a vida interna de uma organização: seu modo de viver, pensar, agir e ser”. Então, leva-se em conta como as decisões são tomadas, como se premiam e punem os colaboradores, a comunicação interna da organização, a tolerância para com a imposição. Incluindo-se também outros fenômenos tais como a organização de atividades de lazer, atitudes diante da acumulação de símbolos de status como automóveis, computadores pessoais etc. Ele cita alguns exemplos de fatores que influenciam a cultura organizacional: metas, ideais, idéias e valores vigentes, personalidade marcantes e modelos de papéis, normas e regulamentos e canais informais de comunicação. Para ele uma especificação de maior orientação empresarial seria: importância do trabalho para o sucesso empresarial; aceitação de riscos, prêmios e penalidades; energia, ímpeto e iniciativa; informação e treinamento; respeito por seres humanos em geral, enquanto colaboradores do sucesso empresarial e o reconhecimento de que os consumidores e/ou clientes e suas necessidades constituem o ponto focal da empresa.

Dessa forma, percebe-se claramente, que Karlöf é mais um autor a ressaltar a importância da valorização dos colaboradores de uma organização, ou seja, em primeiro lugar vêm os colaboradores e depois, os clientes. Assim, para se atender e até exceder às expectativas do cliente externo, encantando-o, faz-se necessário, primeiro, atender e encantar o cliente interno. Em relação ao pesquisador holandês Geerte Hofstede, Karlöf (1994, p.78) salienta que o modelo de referido pesquisador apresenta a vantagem de possuir alto valor explicativo e ser de fácil aplicação. Ele classifica os padrões culturais das organizações segundo quatro variáveis:

- (i) Individualismo/coletivismo. Culturas individualistas supõem que o indivíduo age em interesse próprio ou no interesse dos que lhe são mais íntimos, ou seja, a sua família. Culturas coletivistas, por outro lado, supõem que uma pessoa pertence por nascimento ou emprego, a um grupo mais ou menos coeso do qual não pode se apartar.
- (ii) Distância do poder. O afastamento do poder como uma característica cultural define a medida pela qual os indivíduos menos poderosos em um grupo aceitam a desigualdade do poder e a encaram como uma situação empresarial normal. A desigualdade existe em todas as culturas, mas há grande variação na disposição de aceitar o afastamento do poder.
- (iii) Fuga à incerteza. Esta variável indica a medida em que as pessoas se esforçam para evitar situações em que se sintam inseguras, por exemplo, por meio da aplicação de normas restritas de comportamento e da crença em verdades absolutas.

- (iv) Masculinidade / feminilidade. Esta variável indica a medida em que uma cultura aceita traços que são característicos de comportamento feminino. Praticamente todas as culturas são machistas e, em culturas masculinas, supõe-se que os homens sejam seguros, ambiciosos, competitivos e voltados para o sucesso material. Os homens valorizam e são atraídos para o que é grande, forte e rápido. Em culturas masculinas, supõe-se que as mulheres cuidem de assuntos ligados à qualidade de vida e também das crianças, idosos e inválidos. Dessa forma, feminilidade, na terminologia Hofstede, implica uma disposição de aceitar aquilo que é pequeno, frágil e demorado.

Pode-se concluir que o modelo de Hofstede destaca a importância de se considerar a cultura do país na análise da cultura organizacional, visto que ela exerce grande influência na definição da cultura organizacional. Karlöf (1994, p.80) afirma que “o modelo de Hofstede é muito importante para uma avaliação de organizações de trabalho e comparações entre as organizações e entre as nações”.

De acordo com a opinião de Bowditch & Buono (1997, p.182), na definição de cultura organizacional, deve-se considerar também o conceito de costume; que mantém uma organização unida através de maneiras tradicionais de se desempenhar as responsabilidades organizacionais, padrões exclusivos de crenças e expectativas que surgem ao longo do tempo, e as compreensões compartilhadas da realidade em certos momentos no tempo. Eles afirmam que para uma melhor compreensão da sutileza deste conceito é necessário examinar três questões conceituais: a exclusividade das culturas organizacionais, as diferenças entre culturas organizacionais objetiva e subjetiva, e subculturas organizacionais.

Em relação a Exclusividade das Culturas Organizacionais, Deal & Kennedy, citados por Bowditch & Buono (1997, p.182), concebem quatro tipos gerais de cultura corporativa, baseados em duas dimensões principais: grau de risco e velocidade de feedback característicos de um certo ramo de atividade. Por exemplo, em áreas onde as decisões cotidianas envolvem grandes riscos e resultados rápidos (como propaganda, entretenimento e construção) sugere-se a predominância de uma cultura de ‘machos durões’. Nesse mundo, o sucesso é definido como a capacidade de se arriscar e conseguir. Em empresas de seguros e serviços públicos, caracterizadas por poucos riscos e feedback lento, predominam culturas de ‘processo’, nas quais a capacidade de administrar detalhes é a chave para o sucesso. Em ramos de alto risco e *feedback* lento, como fabricantes de aviões, as culturas de ‘apostar a empresa inteira’ tendem a evoluir. Por exemplo, os fabricantes de aviões ‘apostam’ em um novo projeto para o sucesso da empresa.

Contrastando com as demais culturas, o sucesso depende da atenção aos detalhes e da capacidade de lidar com a incerteza por longos períodos de tempo. Nos ramos de atividade com risco relativamente baixo e *feedback* rápido, com as organizações de vendas por exemplo, as organizações desenvolvem culturas de 'trabalhar duro e jogar duro'. Nessas organizações, o sucesso depende de uma orientação para a ação e uma população de funcionários altamente motivada.

Deal & Kennedy, citados por Bowditch & Buono (1997, p.182), demonstraram que podem existir variações intracompanhia, com base em diferenças funcionais (tais como diferenças culturais entre vendas, pesquisa e desenvolvimento e operações) e geográficas (regionais ou internacionais), a posição básica que defendem é que “os padrões genéricos culturais evoluem para atender às demandas do local de trabalho”.

Sabe-se que diferenças entre organizações existem e que as diferenças culturais entre organizações do mesmo ramo de atividade podem ser tão grandes quanto as entre ramos distintos. Exemplo: pode-se fundir duas empresa do mesmo ramo. Mas, isso não significa que a fusão será realizada tranqüilamente. As duas empresas podem ter bens aproximadamente equivalentes e recursos mutuamente complementares e mesmo assim, a fusão poderá se transformar em 'um casamento forçado', carregada de temores, ansiedade e frustrações, pois as empresas poderiam fazer o mesmo trabalho com uma grande diferença em estilo, orientação cultural e estratégia.

A Cultura Organizacional Objetiva se refere aos artefatos criados por uma organização. Por exemplo, a organização dos móveis nos escritórios são reflexos objetivos (materiais) da cultura de cada organização e, que podem refletir os valores da organização.

A Cultura Organizacional Subjetiva se refere aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo. Pode-se citar como exemplos: histórias sobre a organização e sua liderança, seus tabus organizacionais etc. Esta tipo de cultura também abrange o que pode ser denominado como cultura gerencial, os estilos e orientações de liderança, esquemas mentais e maneiras de se comportar e resolver problemas que são influenciados pelos valores defendidos pela organização.

A Cultura Organizacional Subjetiva oferece uma base mais nítida para se caracterizar e interpretar as semelhanças e diferenças entre as pessoas e as organizações. É exclusiva de cada organização. Entretanto, ela pode conter semelhanças entre organizações.

Todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna. Quando se fala em cultura de uma organização, refere-se à sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que confere a uma organização sua personalidade distinta. Nota-se que freqüentemente há diversas culturas dentro de uma organização, ou seja, as culturas organizacionais dividem-se em subculturas. Uma grande organização pode ter a sua cultura dominante e ter também várias subculturas. As subculturas são miniculturas dentro de uma organização e incluem os valores da cultura dominante além de outros. Embora cada organização tenha uma cultura dominante, ou seja, os valores e normas centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização; as divisões, departamentos, fábricas etc., podem ter culturas diferentes da do grupo maior. Assim, ao examinar as organizações sob uma perspectiva cultural, faz-se necessário distinguir as culturas dominantes das organizações das diversas subculturas que possam coexistir com elas. Contudo, ressalta-se que apesar de suas diferenças, todas as áreas da organização devem se esforçar para a realização da missão maior.

Lacombe & Heilborn (2003, p.357), têm opinião semelhante à de Bowditch & Buono, pois afirmam que “Existem também subculturas dentro de uma organização: atitudes e pontos de vista diferentes nos escritórios e na área de produção, de cientistas e de vendedores, das chefias de linha e das assessorias.” Outro conceito importante analisado por Lacombe & Heilborn é o de contracultura. Quando em uma organização também se desenvolve uma cultura que se confronta com a própria cultura estabelecida na organização. Nesse sentido, Horton & Hunt, citados por Bernardes e Marcondes (2003, p.57), revelam que “é a cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões”.

Pode-se afirmar que a cultura organizacional afeta todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, aos tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos e considerações estratégicas. A capacidade de analisar a cultura de uma organização é importante, uma vez que é difícil predizer, à primeira vista, se uma empresa terá uma cultura forte ou fraca. Então, quanto maior o grau de crenças e valores compartilhados, mais intensa será a influência da cultura, visto que haverá mais suposições básicas para orientar o comportamento.

Para Robbins & Coulter, (1998, p.48), a fonte da cultura de uma organização resulta da interação entre: as visões e pressupostos dos fundadores (eles tiveram a idéia inicial e possuem a visão sobre como conduzir esta idéia) e o que os primeiros empregados aprenderam depois de suas próprias experiências. Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser.

Schein, citado por Robbins & Coulter (1998, p.49), afirma que “deveríamos esperar que a cultura de uma organização tivesse uma influência crescente sobre o que os administradores fazem à medida que ela se torna mais forte.” Dessa maneira, percebe-se a influência da cultura organizacional na prática administrativa. Por estabelecer restrições sobre o que os administradores podem ou não fazer, a cultura de uma organização é particularmente relevante para eles. Assim, a cultura estabelece para os administradores o que é o comportamento apropriado. Por exemplo, na Petrobras acredita-se e valoriza-se a responsabilidade social. A cultura age como um filtro automático que influencia as percepções, pensamentos e sentimentos de todos os colaboradores da companhia.

Para Collins & Porras, citados por Robbins (2000, p.290), “uma cultura forte é o fator-chave na explicação do sucesso de longo prazo e do desempenho mais elevado”. Os pesquisadores em gestão, John Kotter & James Heskett, citados por Becker *et al.* (2001, p.188), “descobriram que as empresas com culturas ‘mais fortes’ (medida pela extensão em que os empregados compartilham os valores da organização) tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados”. Assim, as culturas fortes estão associadas a um desempenho organizacional elevado. Entretanto, Freitas (1997, p.302) salienta que a cultura forte também tem um lado negativo, pois afirma:

“Uma cultura organizacional forte pode ser uma excelente ‘faca de dois gumes’, não apenas para a organização em si, mas também para os indivíduos que nela estão. Quanto mais sedimentada, mais freio ela é para incorporar processos de mudança. Quanto mais ela marca o orgulho de ser “este time”, menor é a possibilidade de se aprender com o exterior; quanto mais fama ela acrescenta, maior a probabilidade de proporcionar um narcisismo de tribo, excluindo o outro. Podemos dizer, então, que a cultura organizacional é um instrumento de controle não só para os indivíduos, mas para a própria organização, que pode fechar-se em seu próprio umbigo e viver de sua glória passada, reduzindo o mundo ao que é produzido entre suas paredes.”

2.6.1 Funções Básicas da Cultura Organizacional

Freitas (1999, p.98) relata que “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos”. No entanto, Wagner III & Hollenbeck, (1999, p.367), no processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, consideram que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

1° Dá aos membros uma identidade organizacional: compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum.

2° Facilita o compromisso coletivo: o propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria.

3° Promove a estabilidade organizacional: ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização.

4° Molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes: a cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem.

Analisando-se essas quatro funções básicas, percebe-se que a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho. Assim, nota-se que no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos colaboradores e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os colaboradores a determinarem o significado de seu trabalho e da organização. Freitas (1999, p.97) destaca que “através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis e o que é realização pessoal”.

Ao comparar dezoito (18) empresas que obtiveram sucesso a longo prazo com dezoito (18) empresas similares que não apresentaram o mesmo resultado, James C. Collins & Jerry I. Porras, citados por Daft (1999, p.52), determinaram que o fator-chave no

sucesso das empresas é a cultura em que os empregados compartilham de uma visão forte de que eles sabem dentro de seus corações o que é bom para a empresa. Para os referidos pesquisadores, as empresas que quiserem obter grande sucesso deverão adaptar-se a um ambiente em constante mudança sem perder os valores básicos que orientam a organização.

Faz-se necessário esclarecer que a cultura pode ser explicitada utilizando-se códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou ainda, conjunto de políticas e normas da organização. Vale ressaltar que quando se explicita a cultura de uma organização, tem-se a cultura oficial, que são os valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado. Para Lacombe & Heilbom (2003, p.357), “A redação de um credo pode ser útil. Ele deve ser suficiente flexível para se ajustar às diversidades internas e suficientemente concreto para proporcionar os fundamentos éticos, bem como incluir todos os níveis e unidades da organização.” Ashley (2003, p.11) comenta que a organização socialmente responsável cultiva e pratica um conjunto de valores que podem ser explicitados em um código de ética, que forma a própria cultura interna e funciona como referência de ação para todos os dirigentes em suas transações. Não se pode esquecer que esse credo deve considerar todos os stakeholders internos e externos.

2.6.2 Níveis da Cultura Organizacional

Schein, citado por Lacombe & Heilbom (2003, p355), explica que há três níveis em que atuam as culturas:

Primeiro nível: artefatos – Os sintomas da cultura representam apenas o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam no modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no layout dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho e na forma de comunicação, entre outros.

Segundo nível: valores compartilhados – Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função; à capacidade de inovação; à lealdade; à hierarquia; às maneiras de resolver os conflitos e problemas; entre outros. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade.

Terceiro nível: premissas básicas – Essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana; sobre a existência e as relações sobrenaturais; sobre o relacionamento com o ambiente; sobre a natureza das relações humanas e

da intimidade entre as pessoas; da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética. Essas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes.

Lacombe & Heilborn (2003, p.356), comentam que os administradores utilizam a cultura, explicitamente, por meios de credos, políticas e normas de procedimentos, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir: a forma como a estratégia do negócio é executada; a natureza de conduta com os seguintes públicos: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas e outros; quem irá trabalhar na organização; plano de carreira; que estabelecem o clima do local de trabalho e o estilo de administração. Segundo os referidos autores, os executivos das organizações devem estar conscientes de que a cultura organizacional tanto pode ser administrada como mudada. Assim, os executivos com conhecimento da cultura devem compreender o que e como mudar, quando a mudança é necessária, e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado que muda rapidamente. Entretanto, os executivos, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido.

Em relação a importância de se administrar a cultura organizacional, Hammonds, citado por Wagner III & Hollenbeck (1999, p.373), lembra-nos que administradores habituados a lidar com a realidade do desempenho financeiro e da fatia de mercado às vezes subestimam a importância competitiva da cultura organizacional. “Entretanto, gerenciar esse lado aparentemente ‘mais ameno’ de uma organização pode exercer, a longo prazo, raros efeitos em seu desempenho financeiro e em sua sobrevivência.” Para Daft (1999, p.52), a cultura organizacional destaca-se como uma importante vantagem competitiva. Ele alerta que a cultura interna deve adaptar-se às necessidades do ambiente externo e à estratégia da empresa, lembrando-nos que quando este entrosamento ocorre, proporciona um ato de comprometimento dos colaboradores e cria uma organização de alto desempenho, difícil de ser vencida.

Conforme argumenta Trompenaars (1994, p.24):

“uma cultura organizacional ou cultura funcional específica nada mais é do que a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios apresentados a eles. As mudanças na cultura acontecem, pois as pessoas percebem que determinados meios antigos de se fazer as coisas não funcionam mais.”

Para Bernardes & Marcondes (2003, p.62), “um aspecto importante deve ser destacado: a cultura e, também, as subculturas estão em contínua mudança”. Myers, citado por Lacombe & Heilborn (2003, p.359), explica que:

“a compreensão dos seguintes fatos podem facilitar a mudança:

1. as culturas devem ser mudadas pelo motivo certo;
2. a cultura da empresa não é monolítica;
3. a cultura de uma organização reflete sua liderança;
4. o trabalho de mudança de uma cultura organizacional não pode ser delegado;
5. a mudança de cultura requer envolvimento total;
6. mudança de cultura é um processo de longo prazo;
7. as culturas estão sempre mudando.”

Em relação à mudança na cultura organizacional, Richter (2002, p.31) salienta:

“O referencial presente no ambiente organizacional pode ser não só assimilado pela integração ao grupo, num processo de socialização, como ser continuamente construído individualmente e incorporado ao ambiente organizacional. Sendo assim, a cultura não é estática, mas sim algo permanentemente estruturado e reestruturado.”

Fazer uma leitura adequada da cultura de uma organização não é tarefa simples. Sobre como fazer um diagnóstico da cultura de uma organização, Tachizawa *et al.* (2001, p.109) acreditam que tal diagnóstico pode ser feito de fora da organização por meio de:

- análise dos aspectos físicos da organização (construção, materiais usados, cores, etc.);
- leitura do que escreve a organização (relatórios, notícias na imprensa, jornais da empresa etc.);
- forma de acolhimento às pessoas exteriores à organização (convidados, visitantes etc.);
- forma como os colaboradores se sentem relativamente à organização, o que pode ser conseguido por entrevistas;
- forma de passar o tempo por parte dos membros de uma organização. Em organizações com forte cultura, assume-se que as atividades dos empregados são espelho da cultura organizacional.

Tachizawa *et al.* (2001, p.109) afirmam que, de dentro da organização, a cultura pode ser diagnosticada por meio de: “processo de progressão na carreira; tempo de

permanência na empresa; do que fazem e escrevem os membros da organização; que tipo de mitos e anedotas são transmitidos por processos de comunicação”.

Certo (2003, p385), discute a cultura organizacional como um fator importante para gerenciar os membros da organização. Para ele, cultura organizacional significa:

“um conjunto de valores e crenças partilhados que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização. O tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização pode ser descoberto estudando-se a combinação especial da organização de símbolos de status, tradições, história e ambiente físico. Uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional que seja benéfica à empresa.”

Assim, aproveitando-se da definição de Certo, pode-se concluir que se uma organização quer desenvolver atividades de responsabilidade social que irão beneficiar a empresa e a sociedade em geral, antes faz-se necessário criar uma cultura organizacional que assuma a importância da responsabilidade social e que seja capaz de mostrar como ela é benéfica para os próprios colaboradores e para a sociedade. Ashley (2003, p.13) tem opinião semelhante e destaca: “A responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção (...)”. Para Certo (p386) “O significado da cultura organizacional para o gerenciamento é que ela influencia o comportamento de todos dentro de uma organização e pode, se cuidadosamente elaborada, ter um efeito positivo significativo no sucesso organizacional.”

Robbins (2000, p.108), salienta que a “responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer aquelas coisas que melhoram a sociedade”. Dessa maneira, percebe-se que os administradores da responsabilidade social encaram a organização como um agente moral. E em seu esforço para fazer bem à sociedade, ela precisa diferenciar entre certo e errado.

Freitas (1997, p.298) afirma que:

“Esse ideal organizacional forma-se a partir dos valores que são compatíveis com seus objetivos, com o projeto a realizar, com a missão. O imaginário organizacional moderno repassa os temas privilegiados: a empresa-cidadã, a promotora da excelência, uma grande missão a realizar, a comunidade, a restauradora da ética e da moralidade nos negócios, a força flexível e inovadora sempre, responsável pelo desenvolvimento e bem-estar da sociedade onde ela está inserida.”

Para Ashley (2003, p.21) os argumentos a favor da responsabilidade social podem ser enquadrados em duas linhas básicas: ética e instrumental. Assim, na primeira linha básica, os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalentes. Esses argumentos consideram que as empresas e as pessoas que nelas trabalham deveriam se comportar de maneira socialmente responsável pois é a ação moralmente correta, mesmo que implique em despesas improdutivas para a companhia. A segunda linha básica, é a instrumental, nela os argumentos consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Segundo Ashley (2003, p.22), essa relação pode ser justificada por uma ação proativa da organização, que busca oportunidades geradas por:

- consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Segundo o Professor e Vice-presidente do Conselho Empresarial de Ética e Responsabilidade Social da Associação Comercial do Rio de Janeiro, Francisco Gomes de Matos, citado no artigo 'Responsabilidade social: diferencial no Terceiro Milênio' publicado no Jornal do Conselho Regional de Administração (2001, p.7), "Não basta a certificação, a responsabilidade social das empresas está diretamente ligada à ética, sem a qual não existe convivência sadia na sociedade". Para ele, as organizações querem melhorar a imagem e ser cidadãs. Para que isso aconteça é necessário realizar uma mudança comportamental interna e implantar, nos procedimentos da organização, a ética.

Morris, citado por Kanaane & Ortigoso (2001, p.175), afirma que "a excelência empresarial é uma forma de excelência humana". Kanaane & Ortigoso (2001, p.175) complementam a afirmação de Morris explicando que "o sucesso organizacional e a satisfação pessoal interior exigem doses significativas de verdade, beleza, bondade, unidade e ética. Esses valores eternos constituem alicerces da excelência e do desenvolvimento empresarial e humano sustentáveis". Para Vergara & Branco (2001, p.29):

"Parece acertado afirmar que, no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural."

2.7 Desenvolvimento Sustentável

Em 1972, em Estocolmo, a ONU (Organização das Nações Unidas) promoveu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano para discutir sobre os principais problemas ambientais do Planeta e suas relações com a ameaça de sobrevivência da vida humana. Esta conferência representou um marco histórico, pois foi o primeiro encontro entre Estados-Nações de caráter global em tomo da crise ambiental, como também o primeiro evento sócio-político de peso com a participação das ONG's (organizações não-governamentais).

No ano de 1983, a Primeira-ministra da Noruega Harlem Brundtland, foi nomeada pela ONU para presidir e constituir uma comissão independente para estudar as questões relacionadas com o desenvolvimento da humanidade. Essa comissão recebeu o nome de Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD). Os resultados dos estudos desta comissão foram reunidos no relatório "Nosso Futuro Comum", no qual constava pela primeira vez o termo "desenvolvimento sustentável", na tentativa de incorporar o conceito de sustentabilidade ao conceito de desenvolvimento. Assim, a CMMAD definiu o desenvolvimento sustentável como "aquele que responde as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas próprias necessidades". Apesar de aparentemente simples, este conceito traz em seu bojo todas as dificuldades próprias inerentes ao confronto da perspectiva capitalista, centrada no mercado e no lucro, com a perspectiva da solidariedade e da responsabilidade para com as gerações futuras. Nesse sentido, este conceito consiste num dos grandes desafios atuais, a definição de quais são as necessidades da atual geração e quais serão as necessidades das gerações futuras.

Segundo Melo Neto & Froes (1999, p.90), em 1998, na Holanda, representantes de vários países se reuniram, no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, para analisar a atuação das organizações no campo social. A partir das discussões do encontro, surgiu um novo conceito de responsabilidade social. Almeida, citado por Melo Neto & Froes (1999, p. 90), em seu artigo 'Empresa e responsabilidade social', publicado no jornal Gazeta Mercantil em 15/06/99, p.A-2, transcreveu novo conceito:

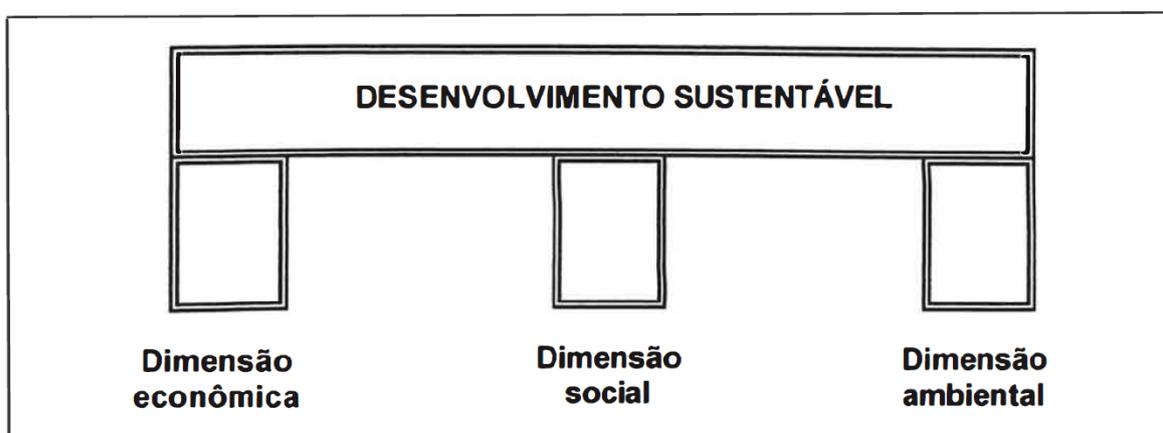
"Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de

seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Para Melo Neto & Froes (1999, p. 90), esse novo conceito de responsabilidade social faz parte de um conceito mais amplo que é o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, vale ressaltar que, segundo os representantes do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, a responsabilidade social é a mais delicada entre as dimensões do desenvolvimento sustentável, pois compreende os direitos humanos, os direitos dos empregados, os direitos dos consumidores, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e a avaliação

de desempenho e os direitos dos grupos de interesse. Segundo os autores, a responsabilidade social está inserida na dimensão social do conceito de desenvolvimento sustentável, a qual juntamente com as dimensões econômica e ambiental, constituem os três pilares do referido conceito, representados no quadro 3 'Os três pilares do desenvolvimento sustentável':

Quadro 3. OS TRÊS PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Fonte: Meio Neto & Froes (1999, p. 91).

Freitas (2000, p.9) afirma que as organizações, de forma especial as grandes empresas privadas, têm mais facilidade em captar as mudanças sociais e responder, de maneira mais rápida, a elas do que as demais instituições. “Elas respondem não apenas de maneira operacional mas também de forma simbólica, via cultura organizacional...”. Segundo Vergara & Branco (2001, p.21), a empresa moderna sobrevive em um ambiente de constantes mudanças, sendo uma das instituições mais adaptáveis, se for comparada a outras (como por exemplo a igreja e o governo), o que lhe confere um papel de liderança

nas transformações necessárias. Dessa maneira, “é urgente colocar as competências e recursos até hoje utilizados pelas organizações na superação dos desafios mercadológicos a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável”. Leal, citado por Vergara & Branco (2001, p.22), afirma que “um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico sustentável a longo prazo”.

Abell, citado por Vergara & Branco (2001, p.27) comenta sobre a obsolescência da premissa de que o único objetivo de um negócio é o lucro. Para ele esta premissa já não se mostra suficiente para enfrentar os desafios que se apresentam às empresas. Para Aktouf, citado por Vergara & Branco (2001, p.27), a empresa que se mantiver nessa premissa correrá o risco de estar ‘serrando o próprio galho no qual está sentada’.

2.8 A Certificação da Responsabilidade Social

A responsabilidade social é objeto de certificação. Segundo Melo Neto & Froes (1999, p.174) essa certificação tem como objetivo atestar e comprovar o exercício pleno da responsabilidade social interna e externa da organização, conferindo-lhe a condição de empresa-cidadã, e demonstrar que seus produtos e/ou serviços são socialmente corretos.

Em 1997, o *The Council Economic Priorities Accreditation Agency* - CEPAA, nos Estados Unidos, criou a certificação SA (*Social Accountability*) 8000 visando atestar que na cadeia produtiva de uma organização não existem ocorrências anti-sociais. Segundo a norma os principais indicadores de avaliação do desempenho social das organizações são: trabalho infantil; constrangimento no trabalho, saúde e segurança; liberdade de associação e direito de negociação coletiva; discriminação, práticas disciplinares; horas de trabalho; remuneração justa e administração de sua aplicação. Em 1999, o *Institute of Social and Ethical Accountability* lançou a AA (*Accountability*), que amplia o campo de avaliação e monitora a relação entre a organização e a comunidade em que está inserida. Essas normas foram criadas nos Estados Unidos com base nas ISO 9000 (Qualidade) e ISO 14000 (Meio Ambiente) e na normas da OIT (Organização Internacional do Trabalho).

Entre as cláusulas da SA 8000 estão a proibição do trabalho infantil, discriminação, trabalho forçado ou escravo e práticas de punição. Uma das exigências do certificado é que todos os fornecedores e colaboradores das organizações que pleiteiam o selo também estejam dentro das normas trabalhistas. Segundo Carvalho (1999, p.B-7), o selo:

“SA 8000 é uma compilação da declaração Universal dos Direitos Humanos, do Estatuto dos Direitos da Criança e do Adolescente e do Conselho Internacional do Trabalho. O resultado é um código de ética, que tem por objetivo tornar dignas as relações trabalhistas.”

Melo Neto & Froes (1999, p.176) afirmam que a SA 8000 pode ser utilizada pela organização para humanizar sua gestão e, ao mesmo tempo, a sociedade civil pode utilizá-la com o objetivo de monitorar o desempenho social das organizações. Dessa forma, a finalidade da SA 800 é proporcionar condições de uma avaliação efetiva do exercício da responsabilidade social para a organização e para a sociedade civil.

Segundo Melo Neto & Froes (1999, p.176) o processo de certificação social avalia três áreas distintas na organização:

- **O Processo Produtivo** (grifo nosso): verifica-se se a organização, em suas unidades produtivas, viola os direitos humanos e/ou desrespeita os direitos do trabalho. Seus aspectos principais são: gestão ambiental, gerenciamento das relações trabalhistas, respeito aos direitos humanos, gerenciamento das relações com os fornecedores no tocante à contratação de mão-de-obra, natureza do produto.
- **As Relações com a Comunidade** (grifo nosso): avalia-se as ações sociais desenvolvidas, com pesos diferenciados para as ações de voluntariado, de doação, de inserção na comunidade e, também, de fomento ao desenvolvimento social. Seus aspectos principais são: natureza das ações desenvolvidas, problemas sociais solucionados, beneficiários, parceiros, foco das ações.

As Relações com os Empregados e seus Dependentes (grifo nosso): avalia-se os investimentos sociais realizados em busca da excelência na gestão da responsabilidade interna. Seus aspectos principais são: concessão de benefícios, expansão dos benefícios aos dependentes, gestão do clima organizacional, gestão da qualidade de vida no trabalho, programas de aumento da empregabilidade.

III MATERIAL E MÉTODOS

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998, p.44), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e explicativa. Descritiva porque, pretende expor as características dos resultados obtidos pela Petrobras, como exemplo ilustrativo, com o desenvolvimento da Responsabilidade Social. Explicativa, porque visa esclarecer como a Responsabilidade Social impacta, de forma positiva, as práticas de Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional nas organizações.

Quanto aos meios, a pesquisa será, ao mesmo tempo, bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral como livros, artigos, e revistas. Documental porque, serão pesquisados documentos internos à Petrobras, utilizada como exemplo ilustrativo, que digam respeito ao objeto de estudo.

3.1 Coleta de Dados

Para a realização do presente estudo, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais e relatórios internos da Petrobras.

3.2 Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram tratados da seguinte maneira:

- Na primeira etapa, após a coleta de dados analisou-se, de forma crítica, a literatura sobre Responsabilidade Social;

- Na segunda etapa, analisou-se, também de forma crítica, todo o arcabouço teórico sobre Gestão de Pessoas e sua relação com a responsabilidade social;

- Na terceira etapa, analisou-se, criticamente, o referencial teórico sobre cultura organizacional bem como sua relação com a responsabilidade social;

- Na quarta etapa, analisou-se os relatórios internos e as revistas da Petrobras, comparando as informações obtidas com o arcabouço teórico.

3.3 Estrutura do Estudo

A presente dissertação segue uma seqüência lógica de informações que favorecem a compreensão desde o conceito aos resultados encontrados.

Na **‘Introdução’** encontram-se a contextualização do tema Responsabilidade Social, o objetivo, a relevância e as questões do estudo.

Na **‘Revisão de Literatura’** explica-se e cita-se um grande número de definições e conceitos relevantes ao entendimento da importância da Responsabilidade Social, bem como faz-se referência ao desenvolvimento do referido conceito. Logo em seguida, explica-se a função Gestão de Pessoas, incluindo seus novos papéis e como ela é impactada pela responsabilidade social. Posteriormente, explica-se o conceito de cultura organizacional, mostrando-se sua influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores de uma organização, bem como é impactado pela responsabilidade social.

No **‘Material e Métodos’** explica-se o desenvolvimento do estudo através de uma pesquisa bibliográfica, bem como apresentam-se a coleta e o tratamento dos dados e a estrutura da dissertação.

Nos **‘Resultados e Discussão’** são apresentados os dados referentes a Petrobras, tais como Histórico, Missão, Visão entre outros, assim como a companhia aplica o conceito de Responsabilidade Social impactando a sua área de Recursos Humanos, bem como sua Cultura Organizacional.

Nas **‘Conclusões’** são apresentadas as conclusões do estudo, assim como sugestões para estudos futuros e aproveitamento dos dados para estudos específicos.

No presente estudo utiliza-se como exemplo, ilustrativo, de organização que aplica o conceito de Responsabilidade Social a Petrobras. Foi analisado o que a empresa diz de si mesma nos relatórios anuais, jornais internos e revistas internas. Esses documentos contribuíram para uma compreensão mais completa da cultura da organização, das práticas de gestão de pessoas e de responsabilidade social.

Freitas (2000, p. 12) salienta que para o homem ocidental ficar mais velho é muito mais aproximar-se da morte do que ficar mais sábio. Porém, para as organizações, a idade é capitalizada de uma outra forma. A idade passa a ser “sinal de dinamismo, de sucesso, de

potência, de reversão das dificuldades a seu favor, de poder mergulhar na fonte da juventude, fazendo as cirurgias plásticas necessárias – via incorporação de novas técnicas, novos processos e novas práticas”. A Petrobras completou cinquenta (50) anos no dia 03 de outubro de 2003 e parece que descobriu a fórmula da imortalidade. Ela é hoje a 14ª maior companhia de petróleo do mundo, operando no Brasil e em diversos outros países. Ao expandir seus negócios na área de energia, a companhia busca não só oferecer ao mercado novos produtos, serviços e tecnologias, como também exercer sua responsabilidade social de forma ainda mais efetiva, comprometendo-se com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.

Como agente do desenvolvimento humano sustentável, a Petrobras apoiou, em 2002, um total de 1.106 projetos nascidos na sociedade civil. Destes, a metade tem caráter eminentemente social, e os outros se dividem entre os campos ambiental e cultural.

Carelli (2003, p.8) afirma que “A ausência de avaliação de resultados dos investimentos sociais é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa.” Segundo a referida autora, a Petrobras apesar de seu orçamento anual de setenta milhões de reais investidos em trezentos projetos sociais também não avaliava os resultados de seus investimentos. Em 2002, a empresa percebeu que estava gastando demais sem obter o impacto social desejado. A partir daí, definiu-se uma metodologia de acompanhamento e contratou-se uma empresa de consultoria para avaliar os resultados de seus projetos sociais. Assim, alguns projetos sociais foram reformulados, como por exemplo, o Projeto Chafariz. Este projeto foi criado na década de 60 quando a Petrobras perfurava poços no semi-árido nordestino para a exploração de petróleo, a um custo que varia de 50.000 a 250.000 reais, e no lugar de petróleo encontrou água. Em boa medida, o Chafariz foi criado justamente para aproveitar alguns poços de água potável para a população local, podendo chegar a um investimento de 200.000 reais por poço construído. O referido projeto, em quarenta anos, foi responsável pela abertura de quarenta e oito poços. Por falta de apoio das prefeituras muitos poços foram fechados. A partir da contratação dos consultores, a Petrobras reestruturou o Projeto Chafariz e acabou chamando-o de Projeto Molhar a Terra, estabelecendo metas, tais como: reativar duzentos poços em três anos e atender vinte e sete mil pessoas. A Petrobras também criou mecanismos de aproveitamento da água para a criação de empregos e a geração de renda, e está capacitando os moradores para o plantio e a colheita de milho, mamona e feijão. Então, percebe-se a importância de se avaliar os resultados dos projetos sociais: proporciona credibilidade ao projeto, conseqüentemente captação de recursos e o

surgimento de novas parcerias. A avaliação também é importante para saber o que será agregado à marca e à imagem da organização.

A Petrobras pretende concluir o Projeto Molhar a Terra em três anos (em 2007) e irá avaliar quantos empregos sua ação ajudou a criar no semi-árido e em quanto isso melhorou a vida dos nordestinos que carecem de água. A avaliação dos resultados é importante pois gera uma fonte permanente de informação e de constante atualização da prática social. É importante também que esta avaliação envolva todos os grupos interessados, sendo realizada de forma participativa. Dessa forma, a avaliação dos resultados proporcionará informação e conhecimento, permitindo boa comunicação e, conseqüentemente, ganho de imagem.

Vergara (2001, p.21) assim define empresa humanizada:

“Aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa.”

Analisando-se a definição de Vergara e os relatórios de responsabilidade social da Petrobras, pode-se concluir que ela é uma empresa humanizada. Mais um motivo para escolhê-la como exemplo ilustrativo. A Petrobras também é uma empresa notável pela forma como consegue ter um relacionamento ético com colaboradores, comunidades e sociedade em geral. Além de estar comprometida com a preservação e a conservação ambientais. Assim, a Petrobras busca aumentar a sustentabilidade do seu negócio através do exercício da responsabilidade corporativa nas áreas social e ambiental e da viabilização de fontes de energia alternativas ou renováveis.

IV RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Histórico Petrobras

A Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria de óleo, gás e energia: exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados; gás natural e energia.

Segundo Ordofiez & Scofield Jr. (2003, p19):

“Desde que a primeira concessão para prospecção e lavra de petróleo foi outorgada no Brasil por decreto imperial, ainda em 1864 (ao cidadão inglês Thomas Denny Sargent), até a lei 2004, sancionada pelo presidente Getúlio Vargas em 3 de outubro de 1953, instituindo o monopólio estatal do setor de petróleo e criando a Petrobras, muito se discutiu sobre a riqueza do subsolo nacional e a conveniência de mantê-la sob o controle do Estado ou da iniciativa privada. De lá para cá, a Petrobras cresceu e se modernizou, aproveitando-se do fato de ser um monopólio. E mesmo após a abertura do mercado à iniciativa privada, em 1998, a estatal se manteve hegemônica no mercado.””

Ela foi criada em 1953, é hoje a 14ª maior companhia de petróleo do mundo, segundo os critérios da publicação *Petroleum Intelligence Weekly*. No contexto de abertura do setor petrolífero brasileiro, vem mantendo seu crescimento e liderança no País, preparando-se para tornar-se uma companhia de energia com atuação internacional.

Em 2002, a Companhia foi a principal patrocinadora do 17º *World Petroleum Congress*, o mais importante evento internacional da indústria de petróleo, pela primeira vez sediado no Brasil, no Rio de Janeiro, aumentando sua visibilidade junto ao público externo e internacional.

No Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza consta o esforço promovido pela companhia para tornar-se uma organização totalmente transparente aos olhos dos investidores, acionistas e a sociedade em geral. Tal esforço foi reconhecido tanto por importantes organizações quanto por publicações nacionais e estrangeiras. Em maio de 2002, a Petrobras conquistou três dos mais importantes prêmios atribuídos anualmente pela publicação internacional na área de relacionamento com os investidores, a revista norte-americana *Investor Relations Magazine*, o de Melhor Empresa Brasileira em Relações com Investidores; Melhor Desenvolvimento das Relações com os Investidores; e Melhor Relatório Anual. A

companhia também recebeu menção honrosa nas quatro categorias do *Latin America Awards 2002*, da *Investor Relations Magazine*: o *Grand Prix for Best Overall Investor Relations – Large Cap*; *Best Investor Relation Web Site*; *Best Communications with the Retail Market*; e *Best Investor Relations for an IPO*.

Em setembro de 2002, a Petrobras foi reconhecida pelos esforços na promoção de uma política de boa conduta ética, governança corporativa, responsabilidade social, estratégia de expansão interacional, transparência e lucratividade para os seus acionistas. Segundo o Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza, a agência de análises empresariais *Management & Excellence* realizou um estudo sobre risco ético e apontou a Petrobras como a empresa com as melhores práticas éticas, de responsabilidade social e governança corporativa do setor de óleo e gás na América Latina. A *Global Finance Magazine* também destacou a Petrobras como a melhor empresa latino-americana do setor de óleo e gás. Foram usados os seguintes critérios de julgamento: receita e rentabilidade, responsabilidade social, avanços tecnológicos e controle de crises. Em outubro, o Relatório Anual da Companhia foi eleito a melhor publicação do gênero em 2001, pela segunda vez consecutiva. Essa distinção foi conferida pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), em conjunto com a Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais (Abamec), a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Instituto de Relações com os Investidores (Ibri).

De acordo com o Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza, e em novembro de 2002, p.096, a companhia venceu, na categoria Sudeste, a primeira edição do prêmio Balanço Social, promovido pela Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais (Abamec), instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides) e instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). Toda essa premiação recebida pela Petrobras reflete o posicionamento estratégico da companhia: **“ser uma empresa focada na rentabilidade, com responsabilidade social e ambiental”**. (grifo nosso)

Para o Presidente da Companhia, Jose Eduardo Dutra, “A Petrobras tem, inerente à sua história, uma responsabilidade específica: contribuir para o desenvolvimento do País. Para isso ela foi criada. E, ao longo de meio século, esta concepção faz parte da trajetória da Petrobras. Todas as suas ações partem deste ponto e têm como missão alcançar esse objetivo.” (Relatório de Responsabilidade Social 2002 – Energia para o Desenvolvimento

Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza, p.2).

Em 2002, a Petrobras investiu mais de R\$1 bilhão exclusivamente em automação de dutos, para permitir mais precisão e rapidez na gestão e identificação de eventuais falhas de segurança. Essa estratégia fez da Companhia, que é líder mundial em exploração em águas profundas, a primeira empresa de petróleo do mundo a ter todas as suas Unidades de Negócio certificadas de acordo com normas internacionalmente aceitas: ISO 14001 (Direitos ambientais e preservação do meio ambiente), BS 8800 (Norma britânica, voltada para as condições de saúde e segurança oferecidas pela organização ao seus colaboradores), e OHSAS 18001 (segurança).

A tabela 5 destaca os fatos marcantes da História da Petrobras ao longo dos seus cinqüenta anos:

Tabela 5. FATOS MARCANTES DA HISTÓRIA DA PETROBRAS (continua)

ANO	FATOS MARCANTES DA HISTÓRIA DA PETROBRAS
1953	O Presidente Getúlio Vargas cria a Petrobras, em 03/11, com a missão estratégica de viabilizar o projeto de industrialização nacional. O Brasil refinava sete mil barris de petróleo e consumia 150 mil barris/dia de derivados. Nossas reservas eram de 15 milhões de barris de óleo e a produção nacional em torno de 2,6 mil barris/dia.
1954	Em 10 de maio, a Petrobras é instalada solenemente.
1955	Entra em funcionamento a refinaria Presidente Bernardas, em Cubatão, São Paulo.
1956	Entra em operação o Terminal Madre de Deus, na Bahia, que torna possível exportar para Cubatão o excedente produzido no Estado.
1957	As áreas de exploração da Companhia se expandem para a bacia de Sergipe-Alagoas, em Jequiá.
1958	O Brasil consome 200 mil barris diários de petróleo ou derivados.
1959	A Petrobras submete o "Plano de refinarias" ao Conselho Nacional de Petróleo, apontando caminhos para alcançar a auto-suficiência em refinados dois anos depois.
1960	Seis anos após assumir as operações, a Petrobras eleva a extração de petróleo para 80 mil barris diários. As obras do Terminal Guanabara e a ampliação das refinarias Presidente Bernardas (SP) e Landulfo Alves, em Mataripe (BA) estão sendo concluídas.
1961	Inauguração do primeiro posto de abastecimento com bandeira da Petrobras, em Brasília.

Tabela 5. Continuação

1962	A produção nacional atinge a marca de 100 mil barris diários.
1963	O governo decreta o monopólio da importação de petróleo pela Petrobras.
1964	Em 13 de março, no comício das reformas, o Presidente João Goulart anuncia a encampação de todas as refinarias particulares.
1965	O Presidente Castelo Branco revoga o decreto de encampação das refinarias particulares.
1966	Criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, ainda hoje o mais importante da América Latina. É inaugurada a fábrica de asfalto Fortaleza, conhecida hoje como Lubrificante e Derivado de Petróleo do Nordeste, Luvnor.
1967	Em 28 de dezembro é criada a Petroquisa, concebida para ser uma holding de subsidiárias e de participações financeiras no desenvolvimento da indústria petroquímica.
1968	Começam os levantamentos geofísicos da bacia de Campos, com a perfuração do primeiro poço submarino. Primeira descoberta de petróleo no mar, no campo de Guaricema, litoral de Sergipe.
1969	Fundação da Petrobras de Seguridade Social, antecessora da Fundação Petrobras de Seguridade Social – Petros.
1970	Criação oficial da Petros, em 1º de julho. A Petrobras passa a operar no exterior, de modo direto. A produção diária de petróleo chega 167 mil barris.
1971	Criação da Petrobras Distribuidora.
1972	Começa a operar a refinaria de Paulínia (SP). Primeira extração de óleo de xisto, na Usina Protótipo do Irati (PR). A Companhia tem três subsidiárias, além da Petroquisa: a Petrobras Internacional (Braspetro), que firma seus primeiros contratos de exploração, a Petrobras Distribuidora e a Petrobras da Amazônia (Copam).
1973	Conflito árabe-israelense, em outubro. Consumo anual é 20% maior do que em 1972, alcançando 724 mil barris/dia.
1974	A Petrobras adquire as refinarias Capuava e Manaus. Descoberto o campo de Garoupa, no litoral do Rio de Janeiro.
1975	Em 9 de outubro, o presidente da República Ernesto Geisel autoriza a realização de contratos de serviço com cláusula de risco na pesquisa de petróleo.
1976	Criação da Interbrás e da Petrofértil. A Petrobras descobre o campo gigante de Majnoon, no Iraque.
1977	Começa a operar a refinaria Presidente Getúlio Vargas, em Araucária, PR. Início da Produção de petróleo no campo de Enchova, Bacia de Campos.
1978	Criação da Petromisa, Petrobras Mineração com o objetivo de Explorar jazidas de potássio em Sergipe.
1979	O Brasil produz 165 mil barris por dia, 65% dos quais em terra.
1980	Entra em operação a refinaria Henrique Lage, a Revap, em São José dos Campos (SP).

Tabela 5. Continuação

1981	Entram em atividade os campos de Garoupa, Namorado, Anchova, Pampo e Badejo.
1982	Entra em operação o III Pólo Petroquímico, em Triunfo (RS).
1983	Instalação da primeira plataforma fixa no campo de Namorado.
1984	Construído, em São Sebastião, SP, o Centro Modelo de Combate à Poluição no Mar por Óleo – o primeiro do país. Descoberto o primeiro campo gigante em águas profundas, na bacia de Campos, o campo de Albacora.
1985	Descoberto o segundo campo gigante na bacia de Campos, o campo Marlim. O país já produz metade do petróleo que consome.
1986	Criação do Programa de Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Avançado em Águas Profundas e Ultra Profundas. Recorde mundial: perfuração de poços em lâminas de água superiores a 1.200m e produção à profundidade de cerca de 400m. Após 30 anos de pesquisas, surgem resultados positivos na Amazônia, com a descoberta das reservas de petróleo no Rio Urucu, bacia do Solimões. São os primeiros achados em bacias paleozóicas.
1987	Verba anual destinada a pesquisa e desenvolvimento no orçamento da Petrobras: 82,5 milhões de dólares.
1988	Entra em operação o campo de Rio Urucu, no Alto Amazonas.
1989	A Petrobras retira chumbo tetraetila da gasolina produzida pela Companhia.
1990	O Presidente Fernando Collor extingue o Conselho Nacional do Petróleo e as subsidiárias Interbrás e Petromisa. Apesar do confisco dos ativos financeiros do Plano Collor, a Petrobras continua a bater recordes de produção chegando, em setembro, a 682 mil barris/dia.
1991	A Petrobras bate o recorde mundial de profundidade na exploração de petróleo offshore.
1992	A Petrobras ganha o prêmio máximo, em Houston, no Offshore Conference Technology, como empresa mais destacada no desenvolvimento de tecnologia para a produção de petróleo no mar. Estudo da Unicamp revela que, em quase 40 anos de existência, a Petrobras aplicou no Brasil 80 bilhões de dólares, quantia maior que o total investido e reinvestido no país por todas as empresas estrangeiras, em todas as atividades.
1993	Ao comemorar 40 anos, a Petrobras contabiliza 710 mil barris/dia e tem 50 mil funcionários. Desde a sua criação, ela produziu 3,3 bilhões de barris de petróleo e 70 bilhões de m ³ de gás, proporcionando economia de divisas de US\$185 bilhões. No período, as reservas de petróleo da empresa cresceram 550 vezes; a mundial cresceu 8,5 vezes. Resumo patrimonial da companhia: 11 refinarias, 233 campos de petróleo, 80 plataformas marítimas, 75 navios de grande porte, uma usina de xisto, um centro de pesquisas com 1600 profissionais, centrais petroquímicas e de fertilizantes e uma empresa de comercialização de derivados. Assinado acordo Brasil-Bolívia para importação de gás natural com a construção do gasoduto de 2.233km.
1994	As marcas da companhia se fundem. O símbolo BR passa a identificar postos de serviço e produtos comercializados pela Distribuidora.
1995	Em junho, o Congresso Nacional aprova quebra do monopólio estatal do petróleo. A lei, sancionada em 1997, institui também a Agência Nacional do Petróleo (ANP).

Tabela 5. Continuação

1996	A Petrobras fecha o ano com uma produção superior a 800 mil barris diários. Entra em operação a Petrobras Bolívia, criado no ano anterior.
1997	Superada a produção de 1 milhão de barris/dia de petróleo. Entra em vigor a “Lei do Petróleo”, no governo Fernando Henrique Cardoso, que estabelece um cronograma de desregulamentação do setor, abrindo o território nacional para a concorrência externa nas áreas de exploração e produção.
1998	A Petrobras desenvolve combustível de alta tecnologia para os motores BMW da equipe Williams, de Fórmula-1. Criada a Petrobras Transporte, Transpetro, com objetivo de construir e operar dutos, terminais, embarcações e instalações para transporte e armazenagem de petróleo e derivados, gás e granéis.
1999	A Agência Nacional do Petróleo (ANP) realiza a primeira licitação para a exploração de petróleo, por empresas nacionais e estrangeiras. Das 27 áreas leiloadas, 42% são arrematados pela própria Companhia. A Petrobras encontra campo de petróleo na bacia de Santos. Inauguração da primeira etapa do gasoduto Brasil-Bolívia, entre Santa Cruz da La Sierra e Campinas.
2000	A Petros passa a administrar o fundo de previdência da filial brasileira da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), da Argentina.
2001	Recorde histórico: o lucro da Petrobras é de R\$ 10,294 bilhões. A Companhia define o objetivo estratégico do novo milênio: tornar-se um Empresa de Energia. O pior desastre da história da Petrobras: a plataforma P-36, na bacia de Campos, se rompe, mata 11 trabalhadores e submerge no mar.
2002	A Petrobras conquista o título de maior exportadora brasileira. Por meio de impostos, taxas, contribuições sociais e royalties, a empresa paga R\$39,87 bilhões aos governos federal, estaduais e municipais. Operando na Argentina desde 1993, a Petrobras adquire 98,21 % das ações da empresa Pecom por US\$ 1 bilhão.
2003	A Petrobras completa 50 anos produzindo 1,65 milhão de barris/dia, 85% das necessidades nacionais, em quase 10 mil poços produtores de petróleo e gás espalhados por vários países, 11 refinarias no Brasil (três no exterior) e reservas de 10,5 bilhões de barris. Está entre as 12 maiores empresas petrolíferas do mundo.

Fonte: Relatório Anual Petros 2002.

4.2 Missão e Visão 2010 da Petrobras

Segundo o Relatório de Responsabilidade Social 2002 - Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza, p.09, a Petrobras assim define sua Missão Organizacional:

“Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País.”

De acordo com o Relatório de Responsabilidade Social 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza, p.09, a Petrobras define sua Visão 2010 da seguinte maneira:

"A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando em foco na rentabilidade e responsabilidade social."

De acordo com o Planejamento Estratégico 2003-2007 da Companhia, realizado por um grupo de 60 executivos, a Petrobras será muito mais forte em 2007. Para isso terá que alcançar os objetivos que constam do referido planejamento estratégico:

- Mais de 3 milhões de barris de óleo e gás natural produzidos por dia. Duzentos mil barris a mais na capacidade de refino;
- Redução de 53% no índice de acidentes com afastamento;
- Queda de 54% nos vazamentos de óleo e derivados;
- Auto-suficiência em produção e em processamento de petróleo; e Liderança na América Latina.

Para atingir esses objetivos, o Planejamento Estratégico prevê o investimento de US\$ 34,3 bilhões até 2007. Quase US\$1 bilhão será investido em programas de segurança, meio ambiente e saúde. Com foco na responsabilidade social (grifo nosso) e para contribuir com o crescimento da economia do país, a diretoria determinou que, dos US\$ 29 bilhões a serem investidos no Brasil, 65% sejam aplicados em empresas brasileiras. Esses recursos vão sustentar 141 mil postos de trabalho até 2007.

Segundo José Eduardo Dutra, presidente da Companhia, um dos objetivos da Petrobras é ter pessoas preparadas e motivadas para alcançar e até superar as metas. Nesse sentido, Celso Lucchesi, diretor-gerente das unidades Estratégia Corporativa e Desempenho Empresarial, responsável pela coordenação e pelo constante aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico, afirma que o grande desafio é conseguir o comprometimento da força de trabalho para transformar estratégia em realidade. Na busca do comprometimento, a companhia investe em Gestão de Pessoas e ensina para cada colaborador o que a Petrobras quer, quando, onde e de que modo. O que confirma a tese de que, independentemente da organização, cada colaborador deve estar imbuído da missão, da visão e do negócio da empresa.

4.3 Identidade Corporativa da Petrobras

Ao longo de seus 50 anos, a Petrobras empenhou-se na melhoria da qualidade de vida da população brasileira e dos países onde atua, procedimento intensificado nos últimos anos. Em 2002, a Companhia investiu cerca de R\$252 milhões em 1106 projetos nas áreas social, ambiental e cultural. Para valorizar a marca, a Petrobras oferece patrocínio a projetos culturais, sociais e ambientais voltados para o desenvolvimento humano e sustentável, de forma a gerar trabalho e riqueza.

Visando ampliar o conhecimento a respeito do ambiente social e econômico em que atua, bem como da imagem que desfruta perante os diversos segmentos de interesse, a Petrobras há quase quatro anos, desenvolve pesquisas de opinião. Essas pesquisas abrangem diversos públicos de relacionamento, desde acionistas a comunidades locais. As informações resultantes dessas pesquisas são transformadas em um relatório (Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – Sísmico) que constitui uma ferramenta de gestão da reputação.

Assim, a partir do acompanhamento da imagem da Petrobras perante a opinião pública e segmentos específicos, como imprensa, Terceiro Setor e empregados, é possível ajustar suas práticas de gestão em diversas áreas. Deste modo, a Companhia torna-se mais apta a incorporar os interesses públicos aos seus negócios, reforçando, assim, sua responsabilidade social.

A Petrobras assim define os seus **Princípios Éticos** (grifo nosso):

"A atuação da Petrobras busca atingir níveis crescentes de competitividade, lucratividade e responsabilidade social por meio de uma gestão profissional e competente, pela valorização de seus empregados, pelo respeito ao meio ambiente, pela observância às normas de segurança e saúde, e por sua contribuição ao desenvolvimento nacional."

A Companhia apresenta os seguintes **Valores** (grifo nosso):

"Princípios sólidos e inegociáveis regem a relação do Sistema Petrobras com clientes, fornecedores, parceiros, autoridades governamentais e toda a sociedade: honestidade, dignidade, respeito, lealdade, eficiência, decoro, zelo, transparência e consciência. A Companhia e todos os seus empregados têm seu comportamento pautado por este conjunto de valores."

Esses princípios integram o Código de Ética do Sistema Petrobras e regulam o relacionamento entre colaboradores e destes com parceiros, clientes e sociedade.

"Em todos os níveis da empresa, as decisões devem contemplar a justiça, a legalidade, a competência e a honestidade."

"São prioritárias para o Sistema Petrobras as questões relacionadas a saúde, segurança e preservação ambiental, além da contribuição direta ao desenvolvimento das regiões e dos oito países onde atua, na África e na América. Na busca permanente por transparência, todas as informações sob a responsabilidade da Companhia, de circulação interna ou externa, devem ser verdadeiras."

4.4 Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) da Petrobras

- Educar, capacitar e comprometer os empregados com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes e demais partes interessadas. Considerar nos sistemas de consequência e reconhecimento o desempenho em SMS.

- Atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências.

- Assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental social.

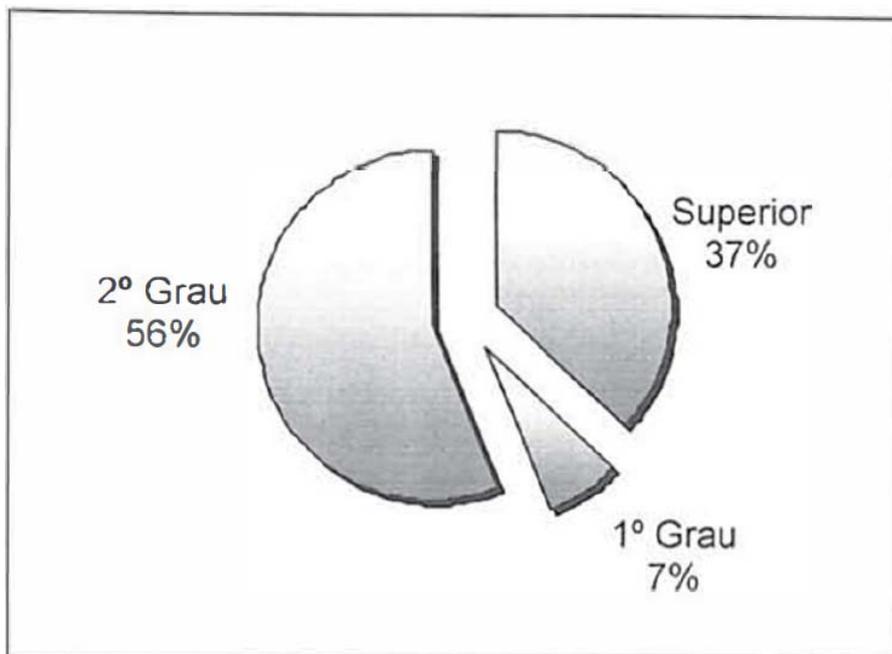
- Considerar a eco-eficiência das operações, minimizando os impactos locais adversos inerentes às atividades da indústria.

4.5 Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

Segundo o Relatório Anual de Responsabilidade Social 2001, as novas práticas de Gestão de Pessoas estão se alinhando, paulatinamente, às melhores práticas do mercado. Os colaboradores já perceberam a preocupação da companhia em reconhecer e valorizar o bom desempenho, percebendo também, a necessidade de investir no aperfeiçoamento constante dos mecanismos de retenção de competências e a busca permanente de esclarecimento a respeito dos novos rumos. Assim, valoriza-se os colaboradores pois os mesmos estão altamente comprometidos com os resultados empresariais. Pode-se verificar

através do gráfico 1 'Escolaridade do Efetivo' que a Petrobras investe no desenvolvimento de seus colaboradores.

Gráfico 1. ESCOLARIDADE DO EFETIVO

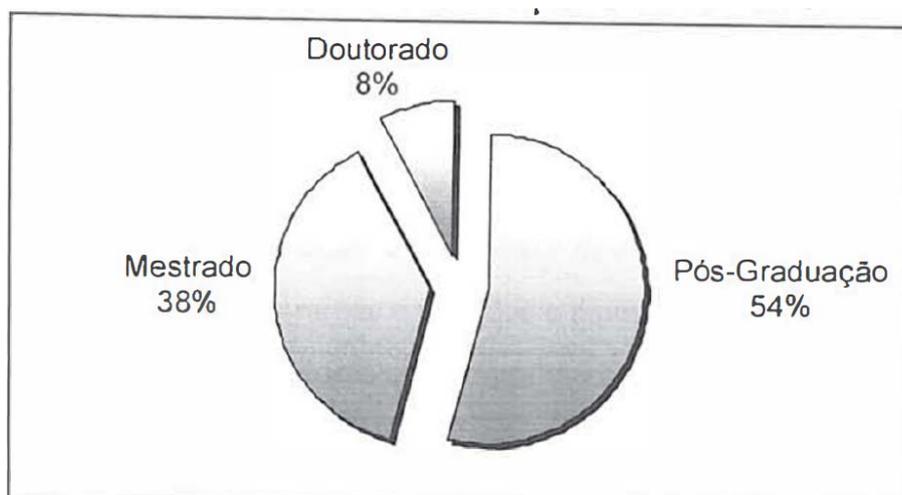


Fonte: Petrobras: Relatório Anual 2001 Energia para o desenvolvimento Humano Sustentável (p.64).

A Petrobras criou a Universidade Corporativa, revisando e aperfeiçoando toda a estrutura de treinamento. A partir da criação da Universidade Corporativa, o desenvolvimento profissional ficou vinculado às estratégias da companhia e suas subsidiárias, objetivando, de forma pragmática, à obtenção de competências estratégicas para os negócios. Faz-se necessário destacar que o foco de atuação da Universidade Corporativa abrange não somente a Petrobras, mas também atinge seus parceiros, fornecedores, trabalhadores terceirizados, clientes e a sociedade em geral. Esta Universidade permitiu o surgimento de um campus virtual. Nele diversos programas de capacitação à distância foram oferecidos aos colaboradores. Foi criado também um canal interno de televisão dedicado estritamente à educação, permitindo a veiculação de programas não só para o público interno como também, quando necessário, para o público externo.

Em 2001, foram investidos R\$62 milhões em Desenvolvimento de Pessoas. Desse total, R\$ 7.1 milhões foram destinados exclusivamente a projetos de desenvolvimento gerencial e programas de formação e aperfeiçoamento no Brasil e no exterior.

Gráfico 2. PÓS-GRADUAÇÃO DO EFETIVO



Fonte: Petrobras: Relatório Anual 2001 – Energia para o desenvolvimento Humano Sustentável (p.64).

Uma das principais missões de Gestão de Pessoas da Petrobras é comprometer os colaboradores com os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico. Para alcançar tais objetivos, foi necessário estabelecer uma vinculação mais estreita entre a política de remuneração em que a companhia foi dividida. Em 2001, o programa de concessão de bônus relativo ao desempenho individual do colaborador foi intensificado. Este programa chegou a distribuir quatro salários a partir dos resultados empresariais alcançados no ano anterior. Com base no lucro líquido apurado no balanço de 2000, distribuiu-se uma cota de Participação nos Lucros e Resultados equivalente a 4,5 salários básicos para cada colaborador, cifra inédita na história da Petrobras. Assim, a participação de parcelas variáveis na remuneração dos colaboradores passou de 4% em 1999 para ficar entre 7% e 12% em 2000 e para valores de 19% a 32% em 2001.

Em 2001, a Petrobras e as entidades de classe que representam os colaboradores melhoram a disposição para a discussão e a resolução de conflitos ou divergências que pudessem influir, de forma negativa, no relacionamento entre a Companhia e os colaboradores. Em relação ao Acordo Coletivo de Trabalho 2001/2002, a Petrobras e as entidades sindicais preservaram os direitos dos colaboradores, pactuando condições condizentes com as práticas de mercado, com a capacidade financeira da companhia e com seus objetivos empresariais. Esse acordo prevê a constituição de comissões compostas por representantes dos sindicatos e da Petrobras que se reúnem periodicamente para discutir temas predefinidos e de interesse comum. Essas comissões recebem o apoio do Recursos Humanos Corporativo, funcionando como um canal sistemático de relacionamento com os

sindicatos e, evitando que as discussões aconteçam apenas nos períodos próximos da data-base de negociação. **No Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2001/2002, consta uma cláusula que dá ao colaborador o direito de suspender suas atividades se tiver razões válidas para supor que a vida ou a integridade Mica dele ou de colgas de trabalho se encontra em risco grave e iminente** (grifo nosso).

Em relação a promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores e familiares, a Petrobras vem desenvolvendo programas e projetos e entende que a promoção da saúde implica compreender os múltiplos fatores que compõem as dimensões do ser humano na busca de sua qualidade de vida. Por isso, a companhia utiliza um conceito que envolve a auto-responsabilidade em seis dimensões: **física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual** (grifo nosso). Dessa forma, as ações desenvolvidas pela companhia visam capacitar as pessoas para atuarem na melhoria de sua qualidade de vida, o que implica em uma maior participação do indivíduo no controle dos fatores determinantes de sua saúde. Nesse sentido, a companhia entende que estar saudável é um dos melhores recursos para o desenvolvimento pessoal, econômico e social.

Pode-se citar como exemplos da promoção da saúde e bem-estar, as ações voltadas para a saúde física como os Programas de Recuperação de Dependência Química, de Ergonomia, de Combate ao Tabagismo e campanhas de vacinação (corporativas). Também é importante destacar que as várias Unidades de Negócio desenvolvem atividades de reeducação alimentar, gerenciamento de estresse (incluindo práticas de ioga, shiatsu, tai-chi-chuan e meditação) e condicionamento físico. Durante o ano de 2001, a companhia ampliou as ações educativas para toda a força de trabalho e promoveu campanhas de saúde corporativas sobre drogas, fumo, câncer, AIDS, saúde bucal e hábitos saudáveis e seguros. A Petrobras também desenvolve outras ações que visam ao bem-estar dos colaboradores nas demais dimensões, tais como: programas de Segurança no Trânsito, Preparo para a Aposentadoria, Reciclagem de Lixo, Semana Nacional de Meio Ambiente e Semana de Qualidade de Vida. Nas Unidades de Negócios existem espaços para atividades de gerenciamento de estresse e condicionamento físico, atividades de esporte e lazer e integração família/empresa, e projetos de sensibilização dos colaboradores para a qualidade de vida.

A Petrobras oferece assistência às famílias de vítimas de acidentes de trabalho. No caso do acidente com a plataforma P-36, a companhia oferece assistência desde os primeiros dias da ocorrência. Os benefícios concedidos são: o pagamento de pecúlio, pensão e rescisão do contrato por morte aos dependentes legais dos colaboradores mortos

no acidente; bolsas de estudos integrais aos filhos das vítimas até a conclusão da universidade ou aos 24 anos do beneficiário; anistia de todos os débitos decorrentes da utilização da Assistência Multidisciplinar de Saúde até a data do acidente, bem como a cobertura integral para pais e mães dos acidentados inscritos no programa, que passaram a ter assistência médica gratuita, e, ainda, o patrocínio integral de tratamento psicoterápico por um ano para 15 dependentes das vítimas. Vale ressaltar que esses benefícios passaram, desde então, a ser extensivos a todas as famílias de colaboradores vitimados em acidentes. Em 2002, a Petrobras manteve a assistência às famílias das vítimas do acidente na plataforma P-36.

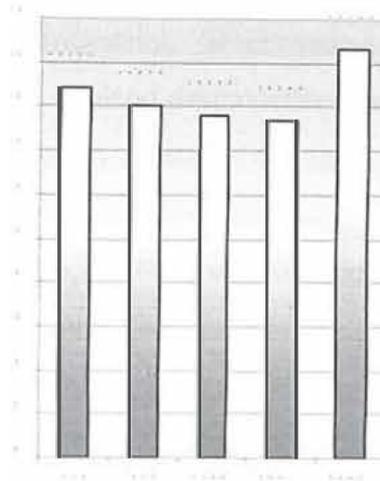
Faz-se necessário ressaltar também que a Política de Recursos Humanos da Petrobras tem como objetivo principal e inegociável garantir o bem-estar e a integridade dos seus colaboradores. **Segundo o Relatório de Responsabilidade Social 2002, a Petrobras entende que, para atender a seus planos empresariais e estratégicos, a gestão de RH deve mobilizar talentos e competências pessoais e, espalhar a filosofia de atuação integrada por todos os setores da companhia** (grifo nosso). O referido relatório também revela que as iniciativas de RH foram concentradas na preservação da competência técnica e no aprimoramento dos instrumentos e práticas de gerenciamento da força de trabalho, incluindo os próprios colaboradores e profissionais terceirizados. Não se pode esquecer de mencionar que a ampliação das atividades da Companhia no exterior, principalmente nos países da América do Sul, obrigou a revisão dos instrumentos e práticas de RH, a fim de contemplar uma visão internacional na gestão de pessoal.

Em 2002, a companhia manteve sua estratégia de renovação contínua do quadro funcional, registrando a admissão de 2.454 profissionais (1.568 de nível médio e 886 de nível superior), sendo que cerca de 60% dos novos colaboradores trabalham na área de Exploração e Produção.

O gráfico 3 'Evolução do efetivo do sistema Petrobras' mostra a renovação contínua do quadro funcional.

Gráfico 3. EVOLUÇÃO DO EFETIVO DO SISTEMA PETROBRAS

EVOLUÇÃO DO EFETIVO DO SISTEMA PETROBRAS



Fonte: Petrobras: Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza (p. 104).

Ainda em 2002, foi criado o Fórum de Terceirização, com o objetivo de delinear o formato das parcerias entre a Petrobras e as diversas contratadas. Visando estabelecer um padrão aplicável a todas as Unidades da companhia, foram analisadas as visões de vários segmentos: dos sindicatos, de profissionais consagrados da área de RH e do Ministério do Trabalho, entre outros.

A Petrobras também implantou um processo de gestão assegurando a incorporação, por toda a força de trabalho, da cultura de Segurança Operacional, Meio Ambiente e Saúde (SMS). Dessa forma, buscou-se um envolvimento mais uniforme de todos. A meta da companhia é certificar em SMS todos os colaboradores terceirizados até 2004. A companhia também destaca o pilar de sua nova filosofia que é o entendimento, por todos os envolvidos, de que sua atuação tem foco na rentabilidade e na responsabilidade social (grifo nosso). Para o relacionamento com as empresas contratadas foi desenvolvido um modelo de classificação de contratos segundo os melhores parâmetros internacionais de SMS. A companhia se envolveu diretamente na qualificação dos terceirizados e promoveu seminários, workshops e

cursos por todas as Unidades. esse período, foram contratadas consultorias para assessorar na gestão de SMS e sistematizar as auditorias em todas as Unidades de Negócio. Desenvolveu-se também um trabalho de pré-qualificação de prestadoras de serviço. A

partir de então, constatou-se a valorização dos profissionais contatados, que foram estimulados à uma maior qualificação. As empresas terceirizadas também compreenderam que teriam ganhos a médio e longo prazos.

Em relação a certificação de pessoal próprio, a ênfase dada foi sobre as carreiras de operação e manutenção industrial, observando-se os requisitos básicos e as especializações requeridas para o pleno desempenho das funções. Dessa forma, para a linha de operação e refino, foram editados manuais, criados bancos de questões e ministrados cursos para 18 áreas de especialização. A companhia também firmou convênio com o SENAI (Serviço Nacional da Indústria) para dar suporte a este processo em nove estados. Em boa medida, o posto de consultor técnico foi reformulado para se transformar numa qualificação mais ampla, chamada 'função especialista'. Essa função representa uma carreira paralela à gerencial e, é destinada a preservar colaboradores que se destacam nas várias áreas de especialização. A função especialista é aplicável exclusivamente aos processos-chave, ou seja, aqueles essenciais e estratégicos para os negócios da companhia, com impacto direto na lucratividade e no desempenho competitivo.

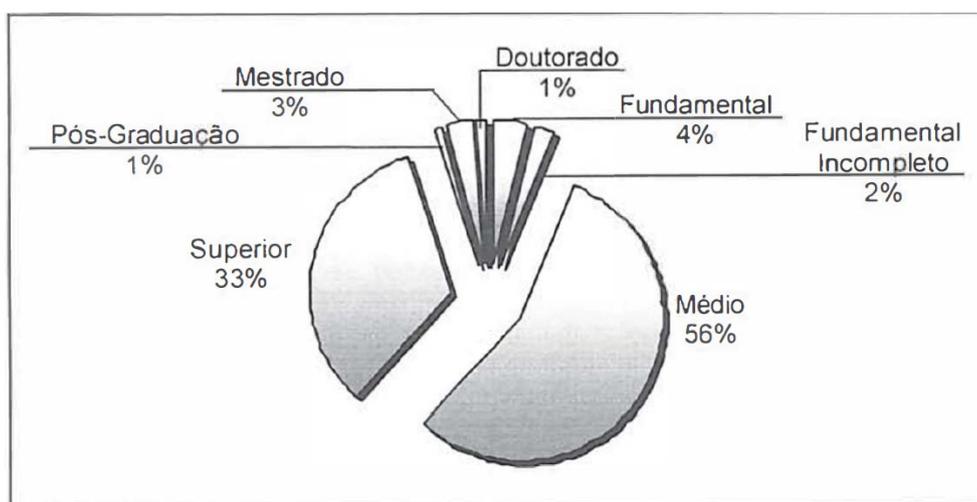
Em 2002, a Petrobras realizou uma pesquisa de Ambiência Organizacional. Essa pesquisa é um instrumento de monitoramento da percepção dos colaboradores sobre o clima de trabalho, a cultura da companhia e as condições necessárias às mudanças pretendidas pela companhia. Essa pesquisa foi respondida por 76% dos colaboradores; nela foram aferidos: o índice de satisfação dos colaboradores, o qual seguiu a curva de crescimento dos últimos anos, pois em 2002, quase todas as variáveis foram mais bem avaliadas do que na pesquisa de 2001; relação com o trabalho, espírito de equipe (fatores tradicionalmente destacados na cultura da companhia) e saúde e segurança na empresa foram alguns dos temas pesquisados. Segundo o Relatório de Responsabilidade Social 2002, a boa avaliação das práticas de saúde e segurança indica que os investimentos realizados SMS estão sendo efetivos.

A Petrobras também criou, em 2002, um projeto chamado 'Gestão sem Lacunas', reunindo 12 conceitos que devem servir de filosofia para os colaboradores. O objetivo do referido projeto é evitar brechas que tragam prejuízos à companhia, sejam eles econômicos, financeiros, físicos, de segurança ou ambientais. Para a implementação do projeto, cento e oitenta (180) multiplicadores foram selecionados para explicar para todos os colaboradores da companhia, de Abastecimento e Refino, nas refinarias e na sede (cerca de 19 mil pessoas), como os princípios podem ser aplicados na prática.

A Universidade Corporativa, marca da política de RH da Petrobras, consolidou-se em 2002, expandindo a abrangência de seus projetos. Por exemplo, o ‘Programa Trainee Petrobras (uma das principais inovações) atingiu oitocentos e treze (813) novos colaboradores de formação superior. Participando de cursos com duração de seis meses a um ano, incluindo disciplinas técnicas e aulas de gestão de negócios, eles receberam a formação inicial necessária ao desempenho de suas atividades.

A especialização do pessoal também foi desenvolvida com a implementação de quinze (15) programas de especialização, que foram realizados em parcerias com universidades brasileiras, entre eles: Gestão Estratégica de Negócios, Marketing, Finanças, Direito do Petróleo e do Gás aturais, Negócios Internacionais, Mercado e Gestão de Riscos e Gestão de Ativos e Parcerias.

Gráfico 4. ESCOLARIDADE DO EFETIVO EM 31/12/2002



Fonte: Petrobras: Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: trabalho e Geração de Riqueza (p.105).

A Petrobras também se destaca como referência na educação à distância, sendo consolidado o *e-learning* através do campus virtual. A educação via intranet concentra mais de 48 mil matrículas de quase 12 mil colaboradores participantes dos 184 cursos ativos. A companhia mais uma vez se destaca em outro projeto pioneiro no Brasil, a TV Universitária, que lançou quatro canais, um deles produzido internamente, com 72 horas diárias de programação educativa disponível em todas as Unidades da companhia e na grande maioria dos ativos *offshore*. Em boa medida, o canal Universidade Petrobras (UP), possui uma programação variada e divulga valores, competências e estratégias da companhia.

Em relação a treinamento, a Petrobras investiu R\$86,5 milhões no desenvolvimento de pessoal, no Brasil e no exterior, com a realização de 23.573 turmas, gerando o equivalente a 3 milhões de homens-hora em treinamento, sendo apurada uma média de 92 horas de treinamento por colaborador.

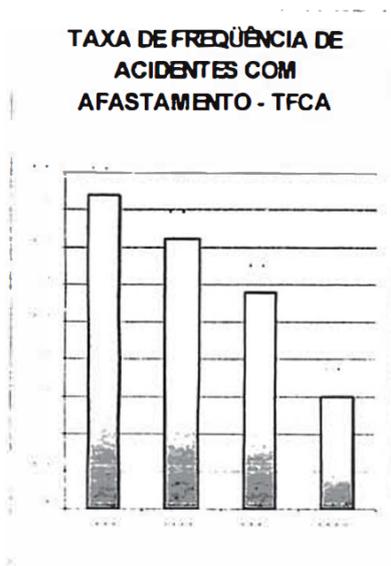
É importante relatar, também, que as políticas de RH incentivaram (em 2002) o progresso intelectual e o aprimoramento dos instrumentos e da prática de gerenciamento dos colaboradores em todos os níveis. Cita-se como exemplo o ‘Projeto de Alfabetização de Contratados, realizado na Refinaria Landulpho Alves, em São Francisco do Conde, na Bahia. Esse projeto foi realizado em convênio com a prefeitura local e teve como objetivo educar colaboradores das parceiras da Petrobras que exercem atividades na refinaria. Foram oferecidos cursos básicos (da primeira à quarta série do ensino fundamental), com duração de seis meses, o que beneficiou, em sua primeira edição, 70 colaboradores divididos em quatro turmas.

Segundo o Diretor da Petroquisa, Heitor Chagas de Oliveira, citado no artigo ‘Responsabilidade social: diferencial no Terceiro Milênio’ publicado no Jornal do Conselho Regional de Administração (2001, p.7), “trabalho social externo é uma espécie de transbordamento da consciência interna de uma organização”. Heitor também afirma que:

“Quando uma empresa começa a fazer um trabalho social externo realmente sincero é porque já tem programas internos de bom nível e excelente clima organizacional. Até porque os empregados só terão motivação para participar de projetos comunitários se tiverem salários justos, planos de saúde e aposentadoria e apoio à família, entre outros benefícios. (...) Isso tem reflexos diretos na produtividade, pois os empregados gostam de trabalhar numa empresa cidadã, o que aumenta a motivação e o envolvimento com a organização.”

Em relação a segurança do trabalho na Petrobras, a taxa de frequência de acidentes com afastamento (TFCA) vem decrescendo ao longo dos últimos anos, tendo passado de 3,6 (2000) para 2,9 (2001) e se situado na casa de 1,53 em 2002, considerando-se o número de acidentados com afastamento por milhão de homens-hora de exposição ao risco (obs.: TFCA consolidado do Sistema Petrobras e suas atividades no Brasil e no exterior), conforme mostra o gráfico 5 ‘taxa de frequência de acidentes com afastamento’.

Gráfico 5. TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO – TFCA



Fonte: Petrobras: Relatório Anual 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza (p. 107).

A companhia reconhece o desafio que se apresenta como prioridade: a redução desse indicador ao mais próximo possível de zero. Para isso, a Petrobras vem se esforçando e utilizando recursos para a implementação do Programa de Segurança de Processo (PSP). Este programa, utiliza a metodologia desenvolvida de acordo com as características da própria companhia, e será implementado ao longo dos próximos quatro anos, fortalecendo o gerenciamento integrado dos riscos.

Segundo Lacombe & Heilbom (2003, p.359), “As empresas de meia-idade (estáveis e razoavelmente diversificadas) terão desenvolvido culturas fortes”. A partir da definição dos referidos autores pode-se considerar que a Petrobras possui uma cultura forte, ou seja, seus valores principais são fortemente respeitados e amplamente compartilhados. Quanto mais colaboradores aceitam os valores principais da organização e maior o seu comprometimento com estes, mais forte é a cultura. Na Petrobras, responsabilidade social, crenças e valores são amplamente compartilhadas pelos integrantes da organização, tendo um efeito mais intenso porque há um contingente maior de pessoas que são orientados por elas. Nela há uma continuidade de liderança forte, um grande destaque na responsabilidade social, uma ênfase incessante nas mesmas crenças e valores, tomando-as amplamente difundidas e compartilhadas. Winer, citado por Robbins (2000, p.289), acredita que em “uma cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente assumidos e

compartilhados”. Dessa maneira, quanto mais membros aceitarem os valores centrais (valores básicos ou dominantes em toda a organização) e quanto maior seu comprometimento com tais valores, mais forte é a cultura. Faz-se importante destacar que uma cultura forte tem grande influência no comportamento de seus membros, porque o alto grau de comunhão de valores cria um ambiente interno de elevado controle comportamental. Concluindo, elaborar um diagnóstico e decifrar a cultura de uma organização é um processo altamente interpretativo e subjetivo, que exige uma visão tanto histórica como das atividades atuais. Em relação a Petrobras, foi analisado o que ela diz de si mesma em seus relatórios e revistas internas. Baseando-se nos referidos documentos internos e no arcabouço teórico, procurou-se demonstrar até que ponto a cultura da Petrobras influencia as atitudes e os comportamentos de seus integrantes, principalmente em relação a Responsabilidade Social.

4.6 Benefícios à Sociedade Brasileira

A Petrobras proporciona à sociedade brasileira diversos benefícios. Pode-se afirmar que esses benefícios são resultados da sua preocupação em atender a todos os seus stakeholders, incluindo a preservação ambiental. A estratégia adotada pela Companhia baseia-se na geração de riqueza, entendida em um sentido amplo, conjugando os mais elevados índices de eficiência e rendimento com a redução dos impactos sobre o meio ambiente. No ano de 2002, os benefícios proporcionados pelas atividades da Petrobras foram:

- geração de mais de 46 mil empregos, com a admissão de 2454 profissionais, e de cerca de 1 milhão de empregos indiretos;
- folha de pagamento bruta de R\$ 2,7 bilhões;
- participação dos empregados nos resultados em montante de R\$444 milhões;
- lucro líquido de R\$ 8,1 bilhões;
- pagamento de R\$ 27,3 bilhões em impostos e contribuições;
- pagamento de R\$ 5,9 bilhões em royalties e participações governamentais.

A Petrobras é responsável por 8% da arrecadação total do país e pagou à União R\$ 1 bilhão em dividendos, apresentando a posição de maior contribuinte fiscal brasileira.

5 CONCLUSÕES

A abordagem da obrigação social considera que as organizações têm primordialmente finalidades econômicas e confina as atividades de responsabilidade social apenas ao que exige a legislação em vigor. A abordagem da responsabilidade social considera que as organizações possuem tanto objetivos econômicos quanto sociais. A abordagem da sensibilidade social considera que, além dos objetivos econômicos e sociais, as organizações têm obrigação de prever problemas sociais em potencial e trabalhar ativamente a fim de evitar que eles ocorram.

Hoje exige-se novas competências aos profissionais de gestão de pessoas, pois a profissão está em contínua mutação, assumindo um papel cada vez mais estratégico na vida das organizações. Assim, o profissional de Gestão de Pessoas deve assumir novos papéis tais como: Administração de Estratégia de Recursos Humanos, Administração da Infra-estrutura da Empresa, Administração da contribuição de Funcionários e Administração da Transformação e da Mudança. Sendo assim, utilizando-se essas competências, o profissional de Gestão de Pessoas terá um melhor desempenho na organização e, conseqüentemente, as práticas de Responsabilidade Social da organização serão realizadas com sucesso, garantindo e fortalecendo a Imagem institucional.

Vale ressaltar que se a organização quiser realizar programas de responsabilidade social na comunidade onde está inserida, primeiramente, terá que reestruturar todas as práticas de Gestão de Pessoas. Então, a partir da valorização dos seus colaboradores, através de políticas de gestão de pessoas éticas e justas, voltadas para a responsabilidade social, a organização conseguirá alcançar o comprometimento de todos os colaboradores. Este comprometimento proporcionará diversos benefícios à organização, tais como: melhoria da qualidade, criatividade, melhoria da imagem institucional, redução do índice de acidentes, elevação do moral, novos consumidores, aumento nos lucros entre outros. Daí a relevância dos impactos da Responsabilidade Social na área de Gestão de Pessoas, ou seja, as políticas de gestão de pessoas passam a valorizar ainda mais o ser humano, considerando-o como inteligente, criativo, inovador e capaz de alavancar o crescimento e o sucesso da organização.

A força da cultura organizacional pode ser destacada, mostrando-se que a formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido, as atividades de responsabilidade social e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras coisas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura da organização. Assim como a cultura é

um fator importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma certa sociedade, as culturas inatas evoluem dentro de organizações ao longo do tempo e afetam o comportamento de pessoas e grupos. De maneira semelhante à cultura da sociedade, a cultura organizacional também é implicitamente difundida, sendo uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento. Assim, pode-se afirmar que a cultura organizacional afeta todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, aos tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos e considerações estratégicas. Daí a importância de constar na cultura organizacional o valor da responsabilidade social, norteando o comportamento de todos os colaboradores da organização.

O presente estudo buscou entender e mostrar como a Petrobras, utilizada como exemplo ilustrativo, está exercendo sua responsabilidade social, tendo como referência o arcabouço teórico. Neste estudo, analisou-se fatores que têm influenciado mudanças na atuação e no posicionamento da Petrobras frente a elementos pertinentes a sua responsabilidade social. Conclui-se que a Petrobras está buscando um rumo cada vez mais positivo no que concerne a sua responsabilidade social e que seus colaboradores estão sensibilizados e comprometidos para com a necessidade de que a organização cumpra, de acordo com o espírito ético, sua função na sociedade. Na Petrobras, entende-se que o adequado cumprimento de sua missão é sua maior responsabilidade social.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

Neste ponto da pesquisa, menciona-se algumas alternativas para desdobramentos deste estudo:

- a análise de casos práticos de organizações brasileiras, utilizando a bibliografia aqui proposta como referencial teórico;
- aprofundar o estudo da questão ética e sua relação com a responsabilidade social;
- analisar o conflito existente em organizações que se preocupam em desenvolver projetos sociais externos, esquecendo-se de desenvolver o seu próprio ambiente interno;

- analisar os balanços sociais de organizações brasileiras e verificar se os resultados alcançados estão de acordo com os objetivos dos programas sociais desenvolvidos por elas;
- aprofundar o estudo da ‘questão do poder’ que as organizações adquirem ao desenvolver programas sociais;
- analisar até que ponto é possível usar as técnicas de avaliação dos negócios nas atividades sociais.

Segundo Carelli (2003, p.8) poucas empresas brasileiras avaliam os resultados dos investimentos sociais. Este é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da responsabilidade social. A avaliação dos resultados é incipiente na cultura de investimentos sociais privados no Brasil. Sendo assim, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que mostrem aos executivos a importância de se avaliar tais resultados, bem como desenvolver fórmulas simples de avaliação desses resultados, pois as organizações dependem da avaliação desses resultados para direcionar suas estratégias e tomar decisões.

Concluindo, considera-se oportuno reafirmar a crença na relevância desta via de análise da responsabilidade social e a expectativa de que novas pesquisas sejam realizadas visando o aprofundamento do nível de compreensão da responsabilidade social no universo organizacional brasileiro.

Enfim, concorda-se com Kanaane & Ortigoso (2001, p.175), quando consideram “a cidadania empresarial como uma necessidade que se instala para perpetuar e desenvolver-se nos tempos atuais e futuros”. Pois as organizações que investem em projetos sociais são percebidas pela comunidade como engajadas, transformadoras e co-responsáveis pelo desenvolvimento das localidades onde atuam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BATEMAN, Thomas S.; SCOTT, A. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christian Ottoni, 1992.
- CARELLI, Gabriela. Seu projeto social dá resultados? **Guia de Boa Cidadania Corporativa/ Exame**, São Paulo, n. 4, p. 8-12, 2003.
- CARVALHO, Daniele. Selo para a responsabilidade social. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, 5 jul., 1999. Gerência, p.B-7.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- _____. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.) **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Preste ; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.273-292.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Preste ; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.293-304.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.
- KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia prático**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, Francisco; HELBORN Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ORDOSIEZ, Ramona; SCOFIELD JÚNIOR, Gilberto. Gás faz revolução na Petrobras. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 5 set. 2003. Economia, p.19-20.
- Responsabilidade social: diferencial do Terceiro Milênio. **Jornal do Conselho Regional de Administração**, Rio de Janeiro, mai/jun/jul. 2001, n.45, p.6-7.
- RICHTER, Fábio Andreas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p.29-43.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____, COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994.
- SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, p.1-9, jan-jun/2004.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

_____ (org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

RELATÓRIOS DA PETROBRAS

- Relatório Anual de Responsabilidade Social 2001: Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável.
- Relatório de Responsabilidade Social 2002 – Energia para o Desenvolvimento Humano Sustentável: Trabalho e Geração de Riqueza.
- Relatório Anual da Petros – Homenagem: 50 anos de Petrobras.