

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ANTOINE FREDERIC JEAN-MARIE DABONNEVILLE

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: análise institucionalista do Programa
Petrobras Desenvolvimento & Cidadania.

RIO DE JANEIRO

2014

Antoine Frédéric Jean-Marie Dabonneville

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: análise institucionalista do Programa
Petrobras Desenvolvimento & Cidadania.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisitos parcial à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof. Renata Lèbre La Rovere,

Co-orientadora: Prof. Valeria Gonçalves da Vinha

Rio de Janeiro

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

- D115 Dabonneville, Antoine Frédéric Jean-Marie.
Responsabilidade social da empresa : análise institucionalista do Programa Petrobras
Desenvolvimento & Cidadania / Antoine Frédéric Jean-Marie Dabonneville. -- 2014.
154 f. ; 31 cm.
- Orientadora: Renata Lèbre La Rovere.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia,
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2014.
Bibliografia: f. 147-151.
1. Responsabilidade social da empresa. 2. Auto-institucionalização. 3. Petrobras.
I. La Rovere, Renata Lèbre. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto
de Economia. III. Título.

CDD 306.3

Antoine Frédéric Jean-Marie Dabonneville

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: análise institucionalista do Programa
Petrobras Desenvolvimento & Cidadania.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED), Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisitos parcial à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Aprovada em:

Prof. Renata Lèbre La Rovere, Ph.D. – Universidade Federal do Rio de Janeiro -
PPED/IE

Prof. Valeria Gonçalves da Vinha, Ph.D. – Universidade Federal do Rio de Janeiro -
PPED/IE

Prof. Luiz Carlos Thadeu Delorme Prado, Ph.D. – Universidade Federal do Rio de
Janeiro - PPED/IE

Prof. Giuseppe Mario Cocco, Ph.D. – Universidade Federal do Rio de Janeiro -
PPGCI-IBICT

Rio de Janeiro

2014

RESUMO

DABONNEVILLE, Antoine Frédéric Jean-Marie. **A responsabilidade social da empresa**: uma análise institucionalista Rio de Janeiro, 2014. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014

Esta dissertação busca analisar uma das modalidades da convenção de Responsabilidade Social da Empresa (RSE), a relação de patrocínio, na empresa brasileira Petrobras. Depois de apresentar diversas abordagens relativas à questão da RSE - a abordagem em termos de partes interessadas e a abordagem institucionalista crítica - analisamos, a partir de uma abordagem institucionalista e convencionalista, um estudo de caso exploratório e um estudo de caso de projetos de patrocínio, envolvendo cooperativas de catadores de materiais recicláveis nas regiões do Rio de Janeiro e de São Paulo. Este estudo demonstra como o conjunto de regras e normas instauradas dentro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, para efetivar a estratégia de RSE pelo patrocínio, participa à instituição de uma cadeia de normatização que atravessa a hierarquia da empresa e ultrapassa suas fronteiras legais. O fenômeno de auto-institucionalização que surge de tal processo é interpretado como uma possível resposta à incerteza radical à qual a empresa capitalista se confronta no contexto do capitalismo financeirizado. Este fenômeno aparece como um vetor privilegiado de transmissão dos valores elegidos nas altas instâncias de decisão da empresa, e transmitidos para todos os participantes da relação de patrocínio, através dessa cadeia de normatização.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social da Empresa, auto-institucionalização, Petrobras.

RESUMÉ

Ce travail cherche à analyser l'une des modalités de la convention de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), la relation de parrainage, dans le cadre spécifique de l'entreprise brésilienne Petrobras. Après avoir présenté divers abordages relatifs aux questions de RSE - l'abordage en termes de « parties intéressées » et institutionnaliste critique - ce travail mobilise une perspective institutionnaliste et conventionnaliste pour analyser une étude de cas exploratoire et une étude de cas de projets de parrainage concernant des coopératives de collectionneurs de matériaux recyclables dans les régions de Rio de Janeiro et São Paulo. Ce travail montre dans quelle mesure l'ensemble de règles et normes instaurées au sein du *Programme Petrobras Développement & Citoyenneté* dans le but de concrétiser la stratégie de RSE par le parrainage, participe à l'institution d'une chaîne de normalisation, qui traverse la hiérarchie de l'entreprise et ainsi en dépasse les frontières légales. Le phénomène d'auto-institutionnalisation, qui survient au cours de ce processus, est interprété comme une possible réponse à l'incertitude radicale croissante à laquelle l'entreprise capitaliste est confrontée dans le contexte du capitalisme financiarisé. Ce phénomène apparaît comme un vecteur privilégié de transmission des valeurs élues dans les plus hautes instances de décision de l'entreprise, et qui sont transmises à tous les participants de la relation de parrainage au travers de cette chaîne de normalisation.

Mots-clés: Responsabilité Sociale de l'Entreprise, auto-institutionnalisation, Petrobras.

ABSTRACT

This final work aims to analyse one of the modalities of the Corporate Social Responsibility (CSR) convention, the sponsorship, in the Brazilian company Petrobras. After presenting different perspectives on CSR's matter - Stakeholder approach and critical Institutional approach - this study mobilizes an institutionalist and conventionalist perspective to analyse an exploratory study case and a study case of sponsorship projects in recycling cooperatives in the regions of Rio de Janeiro and São Paulo. This work shows how the set of rules implemented by the *Petrobras Development & Citizenship Program*, in order to fulfil the company's CSR's strategy through sponsorship, is part of the institution of a normalization chain that crosses the whole hierarchy of the firm and, in that way, overcome its legal frontiers. The auto-institutionalization phenomenon that happens during this process is interpreted as a possible answer to the growing radical uncertainty to which the capitalist firm is confronted in today's financialized capitalism. This phenomenon takes place as a privileged vector of transmission of values that has been selected in the higher decision sphere of the firm, and that are then transmitted to the whole of the participants of the sponsorship relation through this normalization chain.

Key words: Corporate Social Responsibility, auto-institutionalization, Petrobras.

AGRADECIMENTOS

Eu queria agradecer a todos aqueles que, de perto ou de longe, participaram da aventura intelectual e humana que essa dissertação representa e concretiza. Agradeço, com todo meu respeito e minha admiração, a minha orientadora, Renata, que me acompanhou e me ajudou ao longo desse caminho, com toda sua paciência e experiência. Agradeço minha co-orientadora, Valeria, que também me incentivou e encorajou para sempre seguir em frente et que, sem dúvida, contribui à realização das minhas aspirações intelectuais.

Agradeço, todas as pessoas do Instituto de Economia, os alunos da minha turma, o corpo docente e administrativo, que sempre me acolheram braços abertos e com muita paciência para eu poder aprender melhor. Agradeço também o CENPES pelo apoio financeiro que contribuiu a concretizar esse trabalho.

Queria agradecer todas as pessoas que encontrei ao longo deste trabalho. As pessoas que encontrei e entrevistei da Coopcent ABC de Diadema (SP), e para quem desejo sucesso nas futuras etapas de seus projetos; os membros da Guardiões do Mar e da cooperativa Recooperar de São Gonçalo (RJ); assim como as pessoas da Petrobras que me receberam e responderam com simplicidade e honestidade a minhas perguntas. Todas essas pessoas têm em comum o fato que acreditam no que fazem e se mobilizam para realiza-lo, sempre tentando ajudar o outro. Me demonstraram o que é a perseverança do ser.

Agradeço enfim, todas as pessoas que eu encontrei aqui no Brasil e que também foram participantes do meu processo de aprendizagem e de integração. Igor, amigo para sempre, que me mostrou que as delícias da vida carioca, não eram contraditórias com uma ética intelectual; Marcelo, para sua companhia spinozista sempre cheias de paixões; Meus grandes amigos, Mariana, Willian, Maritza e Luna, que me ajudaram às últimas correções, e estou muito grato a eles para isso.

Agradeço finalmente Anália, minha querida companheira, pela paciência, o carinho e o amor.

Les remerciements que j'adresserai désormais le seront dans ma langue maternelle. Malgré tous les efforts que j'aurai mis à échanger, penser, débattre et me débattre, aimer et me passionner en portugais, ma langue de « *gringo* » restera le moyen le plus sûr pour pouvoir remercier du fond du cœur tous ceux qui auront, plus de loin mais parfois de près, participé à cette aventure intellectuelle et humaine.

Je remercie donc, en premier lieu ici, ma famille, en particulier ma mère, Laurence, qui m'aura communiqué tant d'énergie, de persévérance et d'obstination pour pouvoir réaliser ce long travail et affronter les moments de peur et de doute. Je remercie bien sûr, mon père, Patrick, et mes deux frères, Alexis et Florian, pour leur soutien au quotidien, malgré la distance, et David pour ses interventions clairvoyantes et perspicaces.

Je remercie enfin tous mes proches restés, ou revenus, en France ou ailleurs dans le monde. Jean, qui m'aura donné l'exemple du chercheur savant et intransigeant. Nicolas, qui m'aura appris que la vie est un combat quotidien. Je remercie également la bande de « Ça commence comme à l'opéra », qui se reconnaîtra, pour l'éternel réconfort qu'elle me procure à chacune de nos rencontres, et Quentin, dont les discussions philosophiques et scientifiques me manquent terriblement.

Nós, homens do conhecimento, não nos conhecemos; de nós mesmos somos desconhecidos — e não sem motivo. Nunca nos procuramos: como poderia acontecer que um dia nos encontrássemos? Com razão alguém disse: “onde estiver teu tesouro, estará também teu coração”. Nosso tesouro está onde estão as colmeias do nosso conhecimento. Estamos sempre a caminho delas, sendo por natureza criaturas aladas e coletoras do mel do espírito, tendo no coração apenas um propósito — levar algo “para casa”. Quanto ao mais da vida, as chamadas “vivências”, qual de nós pode levá-las a sério? Ou ter tempo para elas? Nas experiências presentes, receio, estamos sempre “ausentes”: nelas não temos nosso coração — para elas não temos ouvidos. Antes, como alguém divinamente disperso e imerso em si, a quem os sinos acabam de estrondear no ouvido as doze batidas do meio-dia, e súbito acorda e se pergunta “o que foi que soou?”, também nós por vezes abrimos depois os ouvidos e perguntamos, surpresos e perplexos inteiramente, “o que foi que vivemos?”, e também “quem somos realmente?”, e em seguida contamos, depois, como disse, as doze vibrantes batidas da nossa vivência, da nossa vida, nosso ser — ah! e contamos errado... Pois continuamos necessariamente estranhos a nós mesmos, não nos compreendemos, temos que nos mal-entender, a nós se aplicará para sempre a frase: “Cada qual é o mais distante de si mesmo” — para nós mesmos somos “homens do desconhecimento”...

Frederich Nietzsche, Para a genealogia da moral, uma polemica, Prologo.

La pauvreté modernisée est l'épitomé des contradictions du système économique moderne. Elle révèle, à qui comprend sa nature profonde, la dissonance cognitive entre ses rituels et la réalité, par exemple celle qui oppose la pratique de multiplier les besoins dans un but essentiellement lucratif à la démagogie d'un discours qui promet de transformer la rareté en abondance ou celle qui fait miroiter aux yeux de tous l'accession – demain – aux privilèges du petit nombre.

Majid Rahnema et Jean Robert, La Puissance des pauvres.

SUMÁRIO

ÍNDICES DAS FIGURAS.....	14
ÍNDICES DAS TABELAS.....	15
INTRODUÇÃO.....	16
1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA.....	18
1.1. A RSE E AS TEORIAS DAS “PARTES INTERESSADAS” DA FIRMA	19
1.2. A ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA CRÍTICA.....	25
1.2.1. LÓGICA E CRISE DO COMPROMISSO FORDISTA	27
1.2.1.1. O COMPROMISSO FORDISTA	27
1.2.1.2. ÉTICA DA FIRMA, NA FIRMA, EM TORNO DA FIRMA	28
1.2.1.3. MEIO AMBIENTE	29
1.2.1.4. A PROCURA DE JUSTIFICAÇÃO E LEGITIMAÇÃO	29
1.2.2. A RSE NA PERSPECTIVA INSTITUCIONALISTA.....	31
1.2.2.1. A CRÍTICA DA TEORIA DAS “PARTES INTERESSADAS” ...	32
1.2.2.2. A RSE E A RECONFIGURAÇÃO DO CAPITALISMO	33
1.2.2.3. OS ATORES DA FIRMA	39
1.2.2.4. RSE E RELAÇÃO SALARIAL	40
1.3. SÍNTESE	43
1.3.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
1.3.2. MODELO TEÓRICO	45
1.3.3. OBJETO DE PESQUISA.....	53
1.3.4. PROBLEMÁTICA	54
1.3.5. HIPÓTESES	54
2. PROCESSO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO.....	56
2.1. O PROCESSO DE PESQUISA	56
2.2. METODOLOGIA DA PESQUISA	58
2.2.1. A CONSTRUÇÃO DO PROJETO: UM BREVE HISTÓRICO	58

2.2.2. ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	59
2.3. APRESENTAÇÃO METODOLÓGICA	61
2.4. APRESENTAÇÃO EMPÍRICA	65
2.4.1. APRESENTAÇÃO DO QUADRO DO CAMPO	65
2.4.2. ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO: PROJETO CATASINHOS	65
2.4.2.1. APRESENTAÇÃO DOS ATORES E ANÁLISE	66
2.4.2.2. MODELIZAÇÃO DO CASO EXPLORATÓRIO	94
2.4.2.3. SÍNTESE DOS RESULTADOS DO CASO EXPLORATÓRIO ..	97
3. ESTUDO DE CASO: REDE ABC CATADORES GERANDO RENDA 2012	99
3.1. APRESENTAÇÃO DOS ATORES	99
3.1.1. A COOPCENT-ABC	100
3.1.2. O INSTITUTO GEA	101
3.1.3. O PROGRAMA PETROBRAS DESENVOLVIMENTO & CIDADANIA NA ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA PETROBRAS.....	102
3.1.3.1. ASPECTO ORGANIZACIONAL	103
3.1.3.2. APARELHO CONCEITUAL E REFERENCIAL.....	104
3.1.3.3. INDICADORES E RELATÓRIOS	108
3.1.4. O PODER PÚBLICO	112
3.1.4.1. O ESTADO, ACIONISTA DA PETROBRAS	113
3.1.4.2. O ESTADO, LEGISLADOR E IMPLEMENTADOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	115
3.1.5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS LÓGICAS DE COORDENAÇÃO PRESENTES.....	115
3.1.5.1. ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR.....	116
3.1.5.2. ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	119
3.1.5.3. ONG	123

3.1.5.4. COOPERATIVA.....	126
3.1.5.5. PODERES PÚBLICOS	129
3.2. MODELIZAÇÃO	133
3.3. CONCLUSÃO.....	133
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
4.1. SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	138
4.2. LIMITES DA PESQUISA E QUESTÕES FUTURAS	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
APÊNDICE	152
ANEXOS.....	153

ÍNDICES DAS FIGURAS

Figura 1 Fórmula de toda transação (BILLAUDOT, 2011).....	48
Figura 2 Fórmula de todo <i>going concern</i> (BILLAUDOT, 2011)	49
Figura 3 A construção do projeto de pesquisa.....	61
Figura 4 Síntese do sistema de coordenação.....	62
Figura 5 Os componentes dos polos do sistema de coordenação.....	62
Figura 6 Lógica 1	63
Figura 7 Lógica 2	64
Figura 8 Lógica 3	64
Figura 9 Valores estratégicos da Petrobras (fonte: Petrobras).....	70
Figura 10 Modelização das formas de ordenamento das transações do projeto CataSonhos	96
Figura 11 Governança dos projetos sociais da Petrobras (PETROBRAS, 2008).....	104
Figura 12 Modelização dos modos de coordenação na relação de patrocínio da Petrobras.....	133
Figura 13 Organograma da Petrobras.....	152

ÍNDICES DAS TABELA

Tabela 1 As três tríades da modalidade "em geral" (BILLAUDOT, 2011).....	50
Tabela 2 Cruzamento entre as formas de regras e tipos de ação coletiva (BILLAUDOT, 2011)	53
Tabela 3 Diretrizes e ações estratégicas do <i>Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania</i> (PETROBRAS, 2013c).....	77
Tabela 4 Indicadores e metas do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania até 2012 (PETROBRAS, 2013c)	78

INTRODUÇÃO

No contexto histórico particular no qual elaboramos este trabalho, a análise da empresa capitalista pelas ciências sociais olha com interesse o (re)surgimento do, já não mais novo, paradigma de gestão empresarial que reivindica a Responsabilidade Social da Empresa (RSE). A RSE, e o discurso ético que a acompanha, aparecem à primeira vista como estratégias adotadas pelas empresas para resolver problemas de legitimidade em relação ao próprio campo econômico, mas também em relação ao campo político e à opinião pública, inclusive no caso brasileiro (GRÜN, 2005). Estes problemas de legitimidade e de falta de democracia dentro da esfera produtiva, são desde então considerados como relevantes pelas firmas, porque afetam seus valores de mercado e enfraquecem sua autonomia e seu poder sobre o campo político, que em último caso se torna obrigado a reagir a estes escândalos pela instauração de leis e sistemas regulatórios. Cabe notar aqui que a decisão de implementar uma política de RSE pode surgir na empresa como sendo o fruto de uma imposição regulatória pela lei, pelas normas das organizações internacionais (OIT, OCDE, ONU, etc.) ou pela intensificação da pressão social (VINHA, 2010). Na prática, vamos considerar a RSE como uma estratégia empresarial que deve visar à ultrapassagem das obrigações legais da empresa. Esta estratégia autorizaria, desta maneira, a ampliação da expressão e atuação da empresa na esfera pública e política, pela criação de um sistema de regras e normas próprios, em um processo de auto-institucionalização (BODET e LAMARCHE, 2007).

Prevenção do “risco moral” pela instauração de códigos para reduzir as assimetrias de informação, como, por exemplo, o código de boa conduta empresarial, ação de reparação e/ou prevenção para compensar os riscos ambientais engajados durante suas atividades, transparência gerencial via o balanço social, a RSE também se concretiza por estratégias de patrocínio, em geral direcionadas às comunidades carentes da sociedade. A RSE acaba, assim, sendo parte integrante da *boa governança* corporativa das empresas brasileiras (GRÜN, 2011), e possibilitando a integração de outro segmento da sociedade dentro da esfera da empresa, ou seja, um intercâmbio de valores entre os vários atores envolvidos, como no caso da situação de patrocínio.

Os impactos destes dispositivos próprios à RSE sobre os comportamentos individuais e/ou coletivos, dentro ou fora da firma, podem levar a uma normatividade identitária ou a um grau de coerção envolvendo as pessoas relacionadas com esses dispositivos. (SALMON, 2011). A questão da análise da relação de patrocínio em termos de normas merece então ser abordada. A instauração, ao nível estratégico da empresa, de uma política de RSE por patrocínio, nos conduz a questionar as modalidades de sua implementação e a analisar os discursos e métodos de ação mobilizados, no objetivo de explicitar suas lógicas subjacentes e suas repercussões estruturais e individuais.

Esta dissertação irá, em primeiro lugar, abordar de maneira teórica a questão da RSE e da sua teorização dentro das ciências sociais (Capítulo 1). Apresentaremos a abordagem dominante na ciência de gestão hoje, a abordagem dos *stakeholders*, mas também as abordagens críticas institucionalistas. Uma atenção particular será então dada para essa última corrente, que determinará o rumo de nossas análises. Depois de ter organizado as questões de metodologia, serão apresentadas a problemática e as hipóteses desta dissertação. Um caso exploratório, apresentado em seguida (Capítulo 2), permitirá uma primeira análise empírica da situação de patrocínio do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, e apresentará algumas respostas às perguntas que fundamentam este trabalho, onde serão apresentados e analisados vários documentos da empresa e das organizações beneficiárias de um projeto de patrocínio. Este caso exploratório servirá de base para poder ampliar e especificar nossa análise durante o segundo estudo de caso (Capítulo 3). Finalmente, um capítulo final apontará os resultados de nossas pesquisas, seus limites e as questões futuras.

1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

A questão da relação da empresa com o resto da sociedade não é uma problemática nova. A revolução industrial europeia, por exemplo, é geralmente citada como exemplo de um período onde apareceram exigências socioeconômicas e éticas envolvendo a empresa capitalista. O paternalismo, muito influenciado pela Igreja Católica, se desenvolveu então como resposta às preocupações dos capitalistas daquela época em relação à sobrevivência da sua mão-de-obra.

Podemos associar o nascimento do conceito moderno de “responsabilidade social da empresa” com o surgimento da noção de *corporate social responsibility*, proveniente de uma encomenda feita ao americano Howard R. Bowen, pela Igreja Evangélica, de teorizar uma nova doutrina social, que poderia concorrer com a doutrina da Igreja Católica¹. O conceito moderno de RSE nasceu então no maior país do centro do capitalismo, a partir de considerações éticas e religiosas, o que marcou fortemente a concepção americana da responsabilidade da empresa. (CAPRON e QUAIREL-LANOIZELÉ, 2010).

Neste sentido, embora não se trate de um assunto novo, ainda é uma questão complexa porque envolve um conjunto de problemas políticos, teóricos, epistemológicos e até filosóficos, que nem sempre podem ser resolvidos dentro de uma representação comum consensual. Por isso, as teorias que abordam a questão da responsabilidade social da empresa são várias e muitas vezes contraditórias. Representam vários caminhos diferentes, que podem cruzar-se, mas sem necessariamente chegar ao mesmo destino.

A literatura acadêmica sobre a problemática da responsabilidade da empresa usa também os termos *responsabilidade socioambiental*, *responsabilidade social corporativa*, *responsabilidade societária* ou *empresarial*, entre outros. Apesar de considerá-lo incompleto por não incluir a dimensão ambiental, escolhemos arbitrariamente o termo “Responsabilidade Social da Empresa” (RSE) para guiar nosso trabalho, o qual tentaremos esclarecer a seguir.

¹ Cf. BOWEN, H. R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.

² A tradução “partes interessadas” foi decidida arbitrariamente, mas não aleatoriamente. A noção de

Na ampla literatura onde a RSE está debatida, é possível distinguir diferentes vertentes. Existem abordagens, como a de Freeman (1984), que defendem a ideia de que é possível, útil ou desejável definir práticas responsáveis que as empresas capitalistas poderiam e/ou deveriam implementar. Estas práticas foram recentemente discutidas no ambiente acadêmico e empresarial. Elas geralmente justificam os aspectos normativos que envolvem suas análises pela urgência de um contexto ambiental em crise, ou pela necessidade de responder a um contexto econômico específico. No entanto, a questão da RSE pode também produzir análises críticas que consistem basicamente em negar a relevância de tal problematização ao nível econômico, em sublinhar seu potencial perigoso, ou ainda, em considerar a RSE como retórica e instrumento de manipulação ideológica. A RSE é, então, considerada ilusória, enganosa ou até perigosa (BANERJEE, 2003; BODET e LAMARCHE, 2007).

Quaisquer que sejam estas considerações existem contradições, desacordos e debates entre todas estas interpretações. Isto se dá pois estas são baseadas em representações, ou seja, são construções sociais e históricas que são justificadas por aparelhos teóricos e filosóficos, às vezes antagônicos, característicos de cada abordagem. Vamos agora ilustrar e descrever algumas destas abordagens que estruturam os debates acadêmicos na literatura dedicada à RSE. Começaremos este panorama pela teoria que domina atualmente a literatura dedicada a RSE e que é provavelmente responsável por maior parte de sua publicidade: a teoria dos *stakeholders* (“partes interessadas”²).

1.1. A RSE e as teorias das “partes interessadas” da firma

A publicação por R. Edward Freeman do livro *Strategic Management – A Stakeholder approach*, em 1984, marcou uma etapa importante da teorização das estratégias de RSE das firmas capitalistas no âmbito acadêmico contemporâneo. Esta obra foi sujeita a vários debates e abriu um novo caminho de discussão sobre o papel da empresa e da sua relação com o resto da sociedade. A abordagem de

² A tradução “partes interessadas” foi decidida arbitrariamente, mas não aleatoriamente. A noção de *interesse* dos atores com efeito é uma questão muito relevante nas ciências sociais. Ver por exemplo: London, F. *L'intérêt souverain, Essai d'anthropologie spinoziste*, La Découverte, Paris, 2011.

Freeman, que se tornou uma das referências dominantes das teorias de RSE nos meios acadêmicos anglo-saxões foi produzida, principalmente, por e para o *management* e mais especificamente para os *managers*, os gerentes das firmas. Esta tentativa consistiu na construção de um quadro de análise para elaborar ferramentas gerenciais que permitem incluir as “partes interessadas” das firmas nas tomadas de decisão, e definir assim a “firma de parceria” (*partnership firm*) como novo modelo de gestão. Um *stakeholder* é definido por Freeman como “todo grupo ou indivíduo que está afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984 *apud* FREEMAN e McVEA, 2001, p.4, tradução nossa).

Este conceito, segundo seu autor, não impactou as teorias de gestão da época, mas acabou por influenciar diferentes correntes acadêmicas das quais as teorias da RSE fazem parte. Nas próprias palavras de Freeman, “a maior contribuição da literatura da responsabilidade social foi de alargar o escopo da análise de “partes interessadas” e imprimir na gestão das empresas a importância de construir relações com grupos desde então afastados” (FREEMAN e McVEA, 2001, p.9, tradução nossa).

Freeman emite, desta maneira, um alerta em direção aos gerentes e os avisa do perigo para as firmas de não levar em conta estes grupos nas tomadas de decisões. Com efeito, segundo o autor, é importante para o gerente de empresa “formular e implementar processos que satisfaçam todos e não apenas aqueles grupos que têm uma participação no negócio” (FREEMAN e McVEA, 2001, p.9, tradução nossa), isto dentro de uma visão de longo prazo.

O economista americano distingue as diferentes características oferecidas na abordagem de “partes interessadas” que ele elaborou. Segundo Freeman, pensar a firma a partir das “partes interessadas” permite :

1. Providenciar um quadro único de análise que seja flexível para lidar com os problemas ligados à instabilidade do ambiente no qual evolui a empresa.
2. Oferecer uma abordagem de gestão estratégica e não de planejamento.

3. Centrar a atenção na sobrevivência da firma, considerada como a concretização dos seus objetivos.
4. Chamar a atenção sobre os valores e a gestão estratégica baseada nos valores comuns a todas as “partes interessadas”.
5. Conciliar a abordagem prescritiva com a descritiva, ao invés de empírica com descritiva, ou seja, integrar aspectos econômicos, políticos e morais na análise.
6. Entender a realidade concreta das “partes interessadas” específica a cada firma, e assim poder responder às suas expectativas através de investimentos na firma.
7. Permitir uma abordagem integrada da tomada de decisão estratégica a fim de satisfazer simultaneamente várias “partes interessadas”.

As análises apoiadas na abordagem de “partes interessadas” são categorizadas por Freeman e McVea em quatro campos: as teorias normativas de negócio, a teoria das organizações e governança corporativa, a responsabilidade social corporativa e performance, e a gestão estratégica.

No primeiro, que trata das questões normativas de valor moral e ética dos gerentes, questões ligadas à definição de equidade e justiça, Freeman ressalta a importância da correspondência entre estes valores e as estratégias implementadas na empresa. As estratégias escolhidas pelos gerentes refletem seus valores, e devem, portanto, corresponder com as expectativas das demais “partes interessadas”. Esta correspondência representa um dos critérios de sobrevivência da firma.

Evan e Freeman (1993) argumentam então a favor de uma abordagem kantiana da questão ³: as pessoas devem ser tratadas como fins em si mesmos. Por isso, é necessário considerar as “partes interessadas” como fins, e não como meios que servem aos objetivos da firma. A literatura desenvolvida em torno desta questão

³ Cf. EVAN, W. ; FREEMAN, E. *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. In BEAUCHAMP, T. e BOWIE, N. *Ethical theory and business*, 5th edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

é ampla, mas, novamente, a questão da sobrevivência da firma parece ser a pedra angular para os autores.

O segundo campo descrito por Freeman e McVea, trata da especificidade das “partes interessadas” e da necessidade de valorizá-las. A questão da prioridade entre as “partes interessadas” é abordada inclusive na sua confrontação com os acionistas (*shareholders*), que representam uma entre outras “partes interessadas”. A questão moral emerge novamente: a teoria das “partes interessadas” pode permitir, segundo os autores, confrontá-la com modelos baseados na supremacia dos acionistas, julgados moralmente problemáticos.

O terceiro campo, que trata da RSE, está preocupado principalmente com questões de definição e legitimidade das “partes interessadas”. Com efeito, não basta afirmar uma vontade de incluir os atores afastados do centro de comando da firma se não existe ferramenta para reconhecê-los. Para isso, é preciso identificar quem pode e quem não pode ser considerado “parte interessada” em uma firma.

Na abordagem da gestão estratégica baseada na “parte interessada”, quarto campo categorizado por Freeman e McVea, os autores insistem na necessidade de gerenciar a firma com objetivo de longo prazo, e permitir uma abordagem integrada da tomada de decisão estratégica, que pode satisfazer simultaneamente várias “partes interessadas”. A comunicação, a negociação, o uso de contrato, a motivação, entre outros, são ferramentas que permitem consolidar as parcerias com as “partes interessadas”. A priorização das “partes interessadas” também faz parte desta abordagem, assim como os conceitos propostos por Harrison e St. John, citados por Freeman e McVea (2001), de “bufurização” (*Buffering*), que elaboram barreiras entre a firma e as “partes interessadas” externas, e de “transição” (*Bridging*) que envolve a formação de parceria estratégica com estas “partes interessadas”.

Discutindo as definições do conceito de parte interessada, alguns autores tentam superar algumas imprecisões, Assim, Max E. Clarkson redefiniu as “partes interessadas” como “pessoas ou grupos que dispõem ou reivindicam, direitos de propriedade ou interesses em uma firma e suas atividades, passadas, presentes ou futuras” (CLARKSON, 1995, p.106, tradução nossa) e procede assim na

hierarquização das “partes interessadas”, diferenciando as “partes interessadas” primárias, sem os quais a firma não consegue sobreviver, das “partes interessadas” secundárias que, apesar de influenciarem e serem influenciadas pela firma, não são necessárias para sua sobrevivência. Em uma outra tentativa Mitchell, Agle e Wood (1997) elaboraram uma tipologia diferente das “partes interessadas”, baseada em três atributos: o poder, a legitimidade e a urgência. Segundo estes autores, estes três atributos representam critérios adequados na avaliação e hierarquização das diferentes “partes interessadas” possíveis. São sete classes de “partes interessadas” que estão assim delimitadas, aliando um, dois ou três dos atributos de poder, legitimidade e urgência.

Os autores definem um grupo de três classes, mais fracas porque apenas dispõem de um atributo, chamado as “partes interessadas latentes”: dormente, discricionária, e exigente; as “partes interessadas na expectativa”: dominante, dependente, perigosa; a “parte interessada definitiva”, que combina os atributos de poder, legitimidade e urgência. Este ator será então aquele que receberá o máximo de atenção e prioridade no tratamento das demandas pelo gerente da firma. Analisando esta tipologia, Freeman e McVea questionam o critério de legitimidade: “The critical question is whether there is such a thing as an illegitimate stakeholder, and if so how legitimacy should be defined” (FREEMAN e McVEA, 2001, p.20).

Como vimos, a abordagem da RSE pelo conceito de “parte interessada” inscreve-se dentro de uma conceitualização específica da questão da responsabilidade social, fortemente influenciada pelo fato de que foi elaborada, principalmente, para responder às preocupações dos gerentes das firmas. Ela considera os esforços de inclusão das “partes interessadas” como uma estratégia decidida pelos gerentes, necessária à sobrevivência da firma capitalista, e que está formalizada sob forma contratual, sendo a dimensão voluntária fundamental.

Algumas críticas

As leituras de Michel Foucault, aplicadas à questão da subjetividade dos atores e produtores de discursos científicos, permitem, por exemplo, a Knights desconstruir a ideia que o executivos sejam atores morais (KNIGHTS, 1992). Os

gerentes são assim dotados de relações específicas com a firma, pelas quais eles se identificam e estabelecem sentidos e realidades que lhe são próprias. Entender este processo de subjetivação permite compreender como os discursos e os comportamentos dos executivos estão definidos, não a um nível individual, ético, mas sim a níveis que são organizados e institucionalizados, e que são submetidos às relações de poder.

A questão da legitimidade das “partes interessadas” também apresenta algumas definições que podem ser consideradas problemáticas. Quem decide quem tem legitimidade? Como se relacionar com uma “parte interessada” que não seja considerada legítima? As categorizações estabelecidas na abordagem de “partes interessadas” não parecem satisfatórias para Banerjee (2003). Com efeito, a categorização em termos de poder, legitimidade e urgência não resiste a uma análise sócio-histórica das problemáticas com as quais a firma se confronta. A temática ambiental, por exemplo, nos anos 60 não era vista como pertinente pelas empresas. Desta maneira, podemos facilmente imaginar uma categorização das partes interessadas definida com critérios diferentes, que refletem o paradigma daquela época. Portanto, a legitimidade das organizações ambientais, ou outros grupos que reivindicaram novos direitos, mudou ao longo do tempo. Foi com o crescimento do poder destas organizações e o desenvolvimento dos novos discursos, baseados na racionalidade econômica, que estas reivindicações ganharam legitimidade e foram pouco a pouco sendo valorizadas, como explica Banerjee. O movimento da economia verde representa, para o sociólogo, um exemplo relevante: originalmente pintado de anticapitalismo e de recusa da lógica mercantil, o movimento foi logo incorporado como possível agenda pelas empresas quando apresentou oportunidades de crescimento e lucro.

Banerjee critica severamente também a categoria de “parte interessada perigosa” criada por Mitchell, Agle e Wood:

They single out “wildcat strikers” and “coercive environmentalists” as examples of dangerous stakeholders. They feel duty bound to “identify” dangerous stakeholders without “acknowledging” because they “abhor their practices”. They argue that by refusing to acknowledge these dangerous stakeholders they are “counteracting terror in all its forms (which) is an effective counteragent in the battle to maintain civility and civilization”

(p.878). While these writers should be applauded for their virtuous stand (the very essence of the white-liberal-leftist approach) on their abhorrence of violence, it must be remembered that there are very few theoretical frameworks in organization studies to understand the continuing violence that development and management theories perpetuate on indigenous peoples throughout the world. Their argument is both ill-defined and insidious: there is no attempt to analyze the problematic notion of “legitimacy” (apart from a passing remark that legitimacy is “socially constructed”) and the power dynamics involved in setting “bounds of legitimacy” (BANERJEE, 2003, p.9-10).

Talvez o argumento de Knights seja realmente relevante para considerar o discurso em torno da legitimidade das “partes interessadas”. Em uma abordagem crítica da RSE, conforme teorizam os defensores da teoria das “partes interessadas”, Banerjee acaba assim denunciando sua dimensão ideológica e colonialista e afirma, finalmente, a necessidade de repensar a economia política.

1.2. A abordagem institucionalista crítica

Vamos considerar o que chamamos de “abordagem institucionalista crítica” (doravante “abordagem institucionalista”) as análises que levam em conta o papel estruturante das instituições no funcionamento do capitalismo e seus atores. Fazemos aqui referência à Teoria da Regulação (TR) e à Economia das Convenções (EC). Isso não proíbe que haja alguns autores da TR ou EC que se inspiraram em institucionalistas clássicos ou “velhos” (em oposição à Nova Economia Institucionalista). A perspectiva institucionalista heterodoxa da RSE oferece assim ferramentas *macro*, *meso* e *micro*, mobilizando o conjunto das ciências sociais, e permite entender e analisar como se constitui o fenômeno RSE, fenômeno ainda hoje em processo de construção e de institucionalização.

Esta abordagem é transdisciplinar. Pode, por exemplo, juntar análises da Economia - a RSE questiona a regulação da empresa na sociedade; da Sociologia, considerando os diferentes atores em relação à empresa, as culturas coletivas e de empresas, as interações estratégicas, as questões da identidade e legitimidade, ou ainda de outras esferas como a ciência da informação e de comunicação, que serve por exemplo para analisar os discursos, as políticas em relação à imagem e reputação da firma (ver por exemplo BURLOIS e VIERS, 2010).

Esta abordagem é institucionalista. Como o nome o indica, destaca a necessidade de levar em conta as instituições que se situam entre os homens e a natureza, ou entre os próprios homens. Como qualquer abordagem, ela não é totalmente unificada e apresenta debates internos, às vezes verdadeiras rupturas em relação aos modos de interpretação do seus objetos e a suas conclusões. No entanto, caso da TR e EC as convergências ainda são possíveis, como explica Bessis :

As noções constitutivas das relações sociais ⁴ para a TR e de convenções para a EC podem as duas ser concebidas de maneira geral como regularidades de comportamentos e expectativas. Esta concepção é solidária de uma definição comum das regras institucionais como ancoragem objetivo das regularidades (BESSIS, 2010, p.14, tradução nossa).

Nesta situação, a análise da RSE oferece um terreno propício para este tipo de convergências porque mobiliza permanentemente ferramentas macro e micro-baseadas, através idas e voltas analíticas entre as estruturas que condicionam e habilitam as ações e reações das firmas e os valores, representações e comportamentos de seus atores.

O contexto escolhido é a crise do fordismo e as novas configurações de acumulação e regulação que o capitalismo está rearranjando. As análises institucionalistas inscrevem o ressurgimento relativamente recente da RSE dentro de um contexto macroeconômico específico: o colapso do regime fordista e a dominação da governança acionária. Neste contexto, a RSE aparece como a afirmação da capacidade da firma de se autorregular por um processo auto-instituente (BODET e LAMARCHE, 2007).

Esta abordagem coloca no primeiro plano o funcionamento próprio do capitalismo e de suas dinâmicas internas muitas vezes contraditórias, e chama a atenção aos processos de institucionalização.

⁴ No texto, "rapport sociaux". Este conceito e sua tradução nos leva por exemplo ao conceito de *relação salarial*, considerado de maneira macro institucional na análise regulacionista.

1.2.1. Lógica e crise do compromisso fordista

1.2.1.1. O compromisso fordista

Na perspectiva regulacionista, o compromisso fordista - ou fordismo - foi um arranjo institucional baseado na combinação entre as cinco formas institucionais do capitalismo:

- A forma de gestão da **Moeda**
- As modalidades da intervenção do **Estado** na economia
- A **Relação Salarial** (RS)
- As modalidades de **inserção internacional**
- As formas de **concorrência**

O fordismo apareceu nos anos 1940 nas economias capitalistas do centro, dentro de um contexto histórico particular pós-guerra, e beneficiou-se de um relativo consenso sobre a necessidade de regulação pública do capitalismo pelo distanciamento dos quatro mercados que cercam a empresa : o mercado financeiros, de bens finais, de matérias-primas e de trabalho.

A dominação dos países periféricos devida à colonização possibilitou, para as economias do centro, um acesso livre e quase sem custo aos recursos naturais. Combinado à ausência de legislação e controle da poluição, autorizava a externalização de seus custos e criou o que Lipietz chama de *quase renda ambiental*⁵ – “quase”, justamente por que não regulamentada.

No mercado de trabalho, a fraca pressão mercantil na qual foram submetidas as firmas possibilitou a criação de acordos e compromissos em torno da relação salarial. Estes permitiram retirar a remuneração do trabalho – o salário – (pelo menos uma parte) da esfera puramente mercantil e possibilitaram uma certa redistribuição dos ganhos de produtividade. Foi neste contexto que surgiu por exemplo o salário indireto, que garantia ao assalariado seguros de diversos tipos

⁵ Ver, por exemplo, LIPIETZ, A. Économie des écotaxes, In BUREAU, D., HOURCADE J.C., GODARD O., *Fiscalité de l'environnement*, Rapport du Conseil d'analyse économique, Documentation Française, Paris, 1998.

(contra a doença, o envelhecimento – aposentadoria, proteção de saúde e acidente de trabalho, desemprego, etc.).

Cabe notar que estes compromissos foram conseguidos através de negociações coletivas, que põem em jogo atores (também coletivos) instituídos em organizações como os sindicatos de assalariados, sindicatos patronais ou o Estado. Grandes instituições foram assim criadas para assegurar os compromissos encontrados, e refletem a *macroética* própria ao fordismo (POSTEL *et al.*, 2009).

Finalmente, o compromisso fordista aparece como uma resposta, no plano econômico, aos riscos do colapso do sistema capitalista anunciados por Marx e Keynes, cada um a sua maneira, que enfrenta a relação salarial frente às forças do sistema capitalista: o aumento da composição orgânica do capital e da mais-valia para o primeiro, e a impossibilidade do sistema em produzir o pleno emprego para o segundo.

1.2.1.2. Ética da firma, na firma, em torno da firma

Se podemos falar de *macroética* no fordismo, na medida em que foram instituídas modalidades de limitação e restrição das relações mercantis em torno da questão salarial pela introdução de critérios éticos e políticos, este compromisso foi firmado sob a condição de aceitar as regras do sistema taylorista levado às últimas consequências dentro da empresa. No sistema da organização taylorista do trabalho, as relações de produção são desumanizadas. A consideração do empregado limita-se, em geral, a considerá-lo como uma ferramenta de produção. A humanidade do indivíduo-trabalhador é anulada, deixando seu lugar para uma só força de trabalho, não-pensante. Assim, a firma capitalista conserva no fordismo um nível de alienação ainda digna do excelente e assustador *Modern Times* de Charles Chaplin (1936).

Resumindo,

Pas d'Éthique dans l'entreprise donc, puisque le taylorisme est le degré le plus avancé de l'exploitation du travail, privant même les salarié de « paroles »... mais une éthique macro-sociale autour et au-dessus de

l'entreprise assurant au salarié une réelle autonomisation et un vrai accès à la citoyenneté⁶ (POSTEL et al., 2011, p.17, grifos nossos).

1.2.1.3. Meio ambiente

Apenas empregados e empregadores são considerados nos compromissos fordistas. Desta maneira, o tempo considerado é o curto prazo. Não se trata de preocupar-se com o legado que será deixado para as futuras gerações. O progresso material e técnico, sustentado por uma ideologia produtivista fortemente enraizada, é um elemento central do sistema capitalista, e aparece como condição necessária ao funcionamento do modo de acumulação fordista. Do lado da demanda, o surgimento progressivo da sociedade de consumo garante o escoamento do fluxo crescente da produção. O amplo e livre acesso aos recursos naturais, combinado à falta de fiscalização e controle, permitiu uma externalização de custo muito importante. Lembramos que esta *quase renda ambiental* foi baseada no sistema de exploração colonial dos países mais pobres da periferia, assim como no deslocamento espacial e temporal dos custos que implicam tal exploração da natureza: serão as futuras gerações dos países periféricos que deverão assumir maior parte destes custos, compartilhando com as gerações futuras dos outros países.

1.2.1.4. A procura de justificação e legitimação

Como explicam POSTEL *et al.* (2011),

A exigência ética de justificação está profundamente ancorada no capitalismo e é co-extensivo da sua lógica. Com efeito, o capitalismo, como sistema, deve permanentemente justificar (1) o “por que” da acumulação produtiva que constrói a lógica dele e (2) o “por quem” que fundamenta as regras de repartição do produtos desta acumulação (POSTEL et al, 2011 p.16, tradução nossa).

O *por que* e o *por quem* são então as duas perguntas que vão orientar a configuração dos modos de acumulação e de regulação. Esta necessidade de justificação e de legitimação do sistema capitalista funciona através de idas e vindas

⁶ “Não há ética *na* empresa, como o taylorismo é o grau o mais avançado da exploração do trabalho, privando os assalariados até da “fala”... mas uma ética macrossocial *em torno* e *acima* da empresa, garantindo ao assalariado uma verdadeira autonomização e um verdadeiro acesso à cidadania.” (POSTEL *et al.*, 2011, p.17, tradução e grifos nossos).

entre suas dimensões *micro*, *meso* e *macro*. Tanto ao nível dos atores coletivos, que entram em confronto para negociar compromissos e instituí-los, quanto ao nível das empresas que precisam justificar a consequências das suas práticas (econômicas, sociais, políticas, ambientais, etc.) ou ao nível do indivíduo, qualquer que seja sua posição no aparelho produtivo, o sistema capitalista apoia-se em crenças, valores e justificativos morais e/ou éticos para sustentar-se. Cabe notar que estas não são necessariamente definidas exteriormente. Com efeito, como destacam Bodet e Lamarche, as instituições do capitalismo produzem valores, crenças e justificativas que permitem legitimá-lo. A produção simbólica é constitutiva do regime:

o processo de legitimação ao qual as grandes empresas se entregam é um intenso trabalho nas representações sobre o que é a empresa na sociedade, e conseqüentemente sobre o que são os outros atores, mais ou menos colocados à distância pela noção de “partes interessadas”. A dimensão simbólica desta produção é constitutiva do regime (BODET e LAMARCHE, 2007 p.5, tradução nossa).

Desta forma, são ideologias, materialmente constituídas em função das posições dos atores, que se encontram e se confrontam até achar um compromisso que satisfaça as partes interessadas. No fordismo, a ideologia produtivista, principalmente, configurou o compromisso entre atores coletivos em torno da relação salarial: a redistribuição dos ganhos de produtividade – e as vantagens socioeconômicas que oferece – em troca da conservação do sistema de exploração taylorista.

Resumido, o fordismo é um compromisso ético-político institucionalmente constituído ao nível macro. Ao nível macroeconômico, ele baseia-se em regras éticas e políticas que são materializadas por convenções e acordos coletivamente negociados, nacionalmente ou setorialmente, que garantem um compartilhamento dos ganhos de produção assim como a segurança da relação salarial frente às lógicas mercantis. Permite alcançar um nível maior de proteção da relação salarial, todavia deixa intacta a situação de alienação dos assalariados pelos processos de produção desumanizantes dentro da firma. O regime fica então marcado pela ausência de ética no âmbito da empresa, lugar porém tão central do sistema capitalista.

Enquanto a firma e seus processos de produção foram sujeitos a compromissos, que resolveram não mexer com suas modalidades de funcionamento em contraparte de outras vantagens, o grande ausente do compromisso fordista foi a questão ambiental. A sociedade de consumo, a corrida para o progresso técnico e a externalização de todos os custos ligados às poluições e outros danos ambientais, permitiram a sustentação econômica, social e ética do regime de acumulação fordista, preparando ao mesmo tempo o colapso do regime e a futura crise ambiental. Conseqüentemente, os fundamentos éticos que permitiram a justificação e legitimação do funcionamento do fordismo serão futuramente questionados, em todos os níveis organizacionais do modo de produção capitalista. A questão da responsabilidade da empresa entra então nesta perspectiva, trazendo a dimensão ética onde não importava, e modificando ao mesmo tempo os modos de pensar as estruturas e os atores do sistema no qual atua.

1.2.2. A RSE na perspectiva institucionalista.

A análise institucionalista heterodoxa pode considerar a RSE como transposição na gestão da empresa dos princípios do Desenvolvimento Sustentável (DS) que tenta unificar desenvolvimento econômico, equidade social e sustentabilidade ecológica. No aparelho teórico institucionalista, que critica vigorosamente a abordagem contratualista que iniciou R. E. Freeman, a RSE é geralmente interpretada como uma convenção que responde às crises que os modos de acumulação e regulação fordistas enfrentam e que ainda estão em período de reconfiguração. A questão é então de definir as modalidades desta resposta. Pode aparecer como fazendo parte de um novo modo de regulação, ainda a ser definido, graça ao processo de desmercantilização da natureza (SOBEL *et al.*, 2010) que pretende assumir. Pode também ser analisada na perspectiva da potencial reconfiguração da relação salarial (POSTEL *et al.*, 2009). Enfim, o fenômeno da RSE oferece a oportunidade de estudar os processos de institucionalização e normatização que compreende, e que fazem parte do assuntos que nos interessam neste trabalho (BODET e LAMARCHE, 2007).

1.2.2.1. A crítica da teoria das “partes interessadas”

A abordagem institucionalista heterodoxa da RSE se construiu em parte através da crítica da visão dominante, contratualista e baseada na racionalidade econômica, da teoria das “partes interessadas” iniciada pelo libertário Edward Freeman.

A teoria de Freeman é contratualista. Assim,

Après le capitalisme du travailleur de Marx, le capitalisme des managers (vu par Berle et Means), le capitalisme d'Etat de Keynes et le capitalisme des actionnaires de Milton Friedman, place est ainsi faite à cette nouvelle phase du capitalisme. Il ne s'agit donc pas d'un mouvement historique contingent, mais d'une modification profonde de la compréhension de ce que peut donner un « bon » capitalisme, c'est-à-dire qui ne serait plus fondé sur un équilibre entre pouvoir public et pouvoir privé, mais sur la recherche permanente d'arrangements privés entre contractants. Le capitalisme qui se dessine est alors celui de la responsabilité individuelle et de la négociation. (SOBEL et al., p.94, 2010, grifo nosso).

O surgimento da governança acionária sancionou a dominação dos *shareholders*, os acionistas das firmas. Esta modificou, como já dissemos, a estrutura e o funcionamento das firmas, enfraquecendo a posição dos assalariados e à vantagem dos acionistas. Assim, a problemática em torno da questão de saber como levar em conta as partes interessadas da firmas já apareceu em filigrana quando o acionista tornou-se dominante na administração da empresa, disputando este poder com o empresário e o assalariado. A crítica da negação ou tentativa de redução/amenização do radical conflito entre Capital e Trabalho no âmbito da firma é uma das mais relevantes da abordagem institucionalista em relação à teoria das “partes interessadas”. A relação salarial, forma institucional dominante do modo de regulação durante o período fordista, saiu assim enfraquecida do colapso do regime fordista. No entanto, isto não implica que o conflito constitutivo desta forma institucional tenha deixado de existir. A relação salarial ainda é um compromisso entre interesses fundamentalmente divergentes.

Os autores institucionalistas denunciam a ilusão que consiste em acreditar que este conflito poderia ser definitivamente resolvido por meio da introdução de reivindicações de novas “partes interessadas” na pauta da administração da firma. Ao contrário, esta inserção provoca a diluição dos poderes dos assalariados e a

extensão do espaço de influência da firma na sociedade (LENGAIGNE, 2009; BOIDIN, 2009; POSTEL e SOBEL, 2011).

Finalmente, a teoria das “partes interessadas” chega a ser avaliada mais como uma ideologia que como uma verdadeira teoria científica, como explica Postel *et al.* (2006),

Nous n'accordons pas ici un véritable statut théorique à cette « théorie », c'est-à-dire que nous ne la mettons pas au même niveau que les théories institutionnalistes (théorie de la régulation et théories des conventions) qui sous-tendent la conceptualisation de notre hypothèse d'interprétation de la RSE, lui donnent un pouvoir d'objectivation et une dimension critique. Pour le dire autrement, la « théorie » des stakeholders relève pour nous de l'idéologie managériale plus ou moins formalisée, c'est-à-dire finalement de la « connaissance ordinaire » d'acteurs et non de la « connaissance savante » du chercheur [Corcuff, P. (1999)]. (POSTEL *et al.*, 2006, p.15).

1.2.2.2. A RSE e a reconfiguração do capitalismo

1.2.2.2.1. Um potencial processo de desmercantilização?

Há proposições institucionalistas que consideram a RSE como uma possível fonte de *desmercantilização*, especialmente no caso do meio ambiente, porque pretende integrar o respeito ao meio ambiente nos cadernos dos encargos da empresa (SOBEL *et al.*, 2010). Cabe aqui explicitar sucintamente o que entende-se pelo conceito de “desmercantilização”.

Para entendê-lo, precisa-se partir da definição que propõe Karl Polanyi da mercadoria em seu livro “A Grande Transformação” (1944): a mercadoria é um elemento “produzido para ser vendido”. Assim, a Terra (o meio ambiente, a natureza), o Trabalho (o ser humano) e a Moeda (as instituições públicas de financiamento) não são inicialmente mercadorias propriamente ditas, porque não foram produzidas para ser vendidas. Com efeito, foi por necessidade do seu funcionamento e para garantir sua extensão que o sistema capitalista criou mercados para incluir estes elementos na lógica mercantil. Por esta razão, Polanyi faz uso da expressão “mercadorias fictícias”. Desta maneira, seguindo o pensamento de Polanyi, a mercantilização consiste na integração de elementos não mercantis na lógica do mercado, o que resulta, por conseguinte, a considerá-los como mercadorias.

Seguindo um movimento lógico oposto, a *desmercantilização* consiste então em subtrair estes elementos – Terra, Trabalho e Moeda - da lógica de mercado. Concretamente, tomando o exemplo do Trabalho, encontramos tais processos durante o período pós-guerra do regime fordista na Europa, onde surgiu a consolidação das condições salariais pelos contratos de duração indeterminada, as proteções sociais e outros direitos coletivos ligados à criação e fortalecimento do Estado-providência. Estes processos acabaram por conter, quando não excluir, o processo de mercantilização que afetava o trabalho, criando um quadro institucional específico e teorizado no conceito de relação salarial pelos regulacionistas, cujo objetivo era justamente proteger o trabalho – na realidade, os trabalhadores - dos efeitos socialmente destrutivos da mercantilização. Cabe notar aqui que na análise polanyiana, o processo de mercantilização levado ao seu extremo é julgado responsável pelo surgimento dos regimes autoritários na Europa dos anos 1930-1940.

Há a “desmercantilização” do Trabalho e da Moeda, mas a regulação fordista nunca levou em consideração a importância do meio ambiente. A simples introdução deste na equação ética não basta. Com efeito, o meio ambiente, e de modo mais geral as questões ecológicas, não se resumem em fechar a torneira da pia quando escovamos os dentes, mas sim no questionamento da lógica produtivista que justamente sustentou o regime de acumulação fordista. Como a RSE pode atuar em favor da desmercantilização de maneira durável e talvez participar da reconfiguração do modo de regulação? A criação de normas e convenções que potencialmente podem instituir compromissos ético-políticos de escala macrossocial formalizados em regras de direito, certamente contribui para que se acredite nesta possibilidade. A análise dos processos de institucionalização da RSE ainda em andamento, e de suas conexões com a relação salarial, combinado com o exame atento dos processos de legitimação que ela implica em relação à posição da firma na sociedade, pode nos ensinar qual direção a convenção da RSE está tomando.

1.2.2.2. Uma nova reconfiguração da relação salarial ?

O colapso do compromisso fordista⁷, afetou profundamente a relação salarial. Com fenômenos de individualização e isolamento do assalariado, que enfraqueceram, externalizaram os atores coletivos e despolitizaram a relação salarial, a relação entre partes interessadas da firma tomou então uma forma particular. Com efeito, a organização da produção, e conseqüentemente da discussão entre “partes interessadas”, efetua-se através de uma temporalidade espacial transformada. A firma capitalista moderna, transborda as fronteiras do Estado-nação, que sai enfraquecido. As instituições internacionais como a OIT, por outro lado, conseguem um certo fortalecimento na organização de um diálogo em escala mundial. Ao mesmo tempo, a democracia empresarial ainda fica longe de ser satisfatória e as injunções contraditórias que colocam as várias identidades dos atores em conflito (assalariados, mas também consumidores e até acionistas) termina o trabalho de “descostura” das solidariedades de classe entre assalariados na empresa. A oposição entre aqueles do centro e os da periferia do sistema capitalista também questiona profundamente as solidariedades ao nível internacional, o que apenas pode agravar, ao nível nacional, o enfraquecimento da relação salarial e o compromisso entre Capital e Trabalho em favor do primeiro.

Nesta dinâmica de decomposição e recomposição dos modos de regulação e acumulação do capitalismo desde os anos 1970, o vazio que deixou o fim do compromisso fordista criou um espaço para a firma tomar um papel ético-político preferencial: a firma declara-se responsável. A RSE sendo uma política empresarial decidida voluntariamente pelas empresas, a produção de normas e convenções no quadro desta está então sendo impulsionada pela própria firma. Cabe, para entender, analisar este processo de institucionalização da RSE.

1.2.2.3. Processo de institucionalização

O processo de institucionalização é caracterizado pelas interações entre as leis e normas (direitos sociais, direitos do trabalho, normas ambientais etc.) dotadas

⁷ Para uma discussão dos desdobramentos desta crise nesta perspectiva ver por exemplo Postel *et al.*, 2009.

de uma certa inércia, característica da dimensão institucional, e as instituições criadas ao nível das empresas, ligadas aos seus novos compromissos voluntários. Desta maneira, a institucionalização da RSE deve ser considerada como uma

lógica de produção normativa particular, resultado da confrontação entre regras legais produzidas pelos Estados, compromissos privados (assumidos pelas empresas), eles mesmos traduzidos por regras, e um ativismo civil (sindicato, particular, ONG,...) (BODET e LAMARCHE 2007, p.3, tradução e grifos nossos).

A firma pode ser então considerada como um ator potencial da mudança institucional e a RSE vista como o resultado de um novo equilíbrio de poder na empresa. Para entendê-lo, precisamos examinar os motivos que levam a firma a introduzir a RSE, e analisar como esta se justifica.

Bodet e Lamarche destacam o papel estruturante – ou “*desestruturante*” - da finança estruturada⁸ para as empresas, o acionista aparecendo com um peso forte no controle e nas tomadas de decisões estratégicas (2007). Chamam assim a atenção para a mudança de escala da organização da produção, globalizada, e para a alta mobilidade do capital e suas consequências em termos de concorrência ao nível social e ambiental (o risco de *dumping*). Em consequência, surgem movimentos de crítica, contestação e reivindicação destinados à firma transnacional. Estes conduzem a questionamentos sobre as novas fronteiras das empresas e à redefinição de novos perímetros. Novos atores pretendem ser legítimos para participar das decisões em relação à organização da firma. Por outro lado, outros reivindicam a integração (ou reintegração) de certos custos socioambientais dentro do perímetro de responsabilidade econômica da firma.

Os autores expõem, assim, as possíveis motivações que levam as empresas a adotar políticas de RSE. De um lado, a pressão dos compradores e consumidores que, como acionistas, dispõem de modo de ação local (pressão, boicote etc.) e internacional (criação de selos, normas etc.), e adotam comportamentos éticos que

⁸ *Structured finance* – Trata-se das atividades financeiras que têm por objetivo e princípio a transferência dos riscos por uso de produtos complexos, ditos “produtos estruturados”. O *Collateral Debt Obligation* (CDO) é por exemplo um destes instrumentos financeiros, que ficou conhecido porque participou da propagação do risco sistémico durante a crise financeira de 2007.

levam a firma a adotar a RSE como estratégia de acesso e construção de mercado. Isto é um dos componentes das formas de concorrência na teoria regulacionista.

Outro ator, a Organização Não-Governamental (ONG), por sua organização em rede, também aos níveis mundial e local, contribui para influenciar a imagem e reputação da firma, que devem ser defendidas. Leva-a, sob impulso dos acionistas, a adotar um discurso de responsabilidade como estratégia de comunicação. No entanto, explicam Postel *et al.* (2011), as ONGs “ambientais” conseguem mais poder de influência que as ONGs “sociais” ou “políticas”. Assim, a RSE teria permitido o melhoramento das condições salariais nos países ricos, mas gerou uma situação pior em certos países periféricos sujeitos aos deslocamentos produtivos das indústrias poluidoras.

No contexto de perda de legitimidade do Estado, uma nova função da firma – política – emergiu graças ao estabelecimento da RSE, em detrimento do poder público. Bodet e Lamarche (2007) destacam dois níveis de atuação da firma. Primeiro, ela mesma declara sua responsabilidade em relação ao resto da sociedade, e, segundo, se coloca como ator legítimo para avaliar a qualidade da sua responsabilidade. A empresa pretende desta maneira se colocar como ator responsável – moral e político – através de um processo de *auto-institucionalização*. O desejo da firma de limitar as intervenções do Estado ou do poder público leva a firma a reivindicar a criação voluntária de normas e regras próprias à sua atividade. A chamada *soft law* ilustra assim a “dimensão performativa do regime voluntário da RSE”⁹. A dimensão da *soft law* é dupla, na medida em que trata do “clássico” confronto entre o Capital e o Trabalho de um lado, mas também ilustra o confronto Capital-Estado do outro: a *soft law* existe na oposição à força reguladora do Estado e inscreve-se dentro de um contexto jurídico fraco: sem sanção jurídica ou jurisprudências. Trata-se de um compromisso sem força pública para garantir seu cumprimento.

⁹ BODET e LAMARCHE, 2007, p.6.

Para Bodet e Lamarche (2007), Estas formas de justificação e legitimação participam na concorrência inter-firmas e estruturam as relações com os parceiros e subcontratados, ou seja, permite alcançar vantagens comparativas.

1.2.2.2.4. RSE e Legitimação

Através um trabalho na dimensão simbólica, a RSE permite um processo de criação de crenças e representações na sociedade em relação à definição da própria firma e das funções que ela deve cumprir¹⁰. Os autores explicam que “A RSE inscreve-se numa lógica de justificação que é ela mesma uma produção imaterial ao serviço da identidade “institucional” da empresa, da “criação de sua narração”¹¹.

No confronto entre o acionista e o gerente para o controle das estruturas da firma, a RSE aparece como nova arma de tomada do poder do empresário sobre a firma. O acionista, ator que se tornou dominante a partir do declínio do compromisso fordista nos anos 1970, vê sua posição dominante - mas considerada exterior - questionada pela RSE do empresário, que ainda é posicionado no coração da firma. Com efeito, ele aparece como um ator central da produção simbólica no âmbito da firma.

A comunicação e a produção de normas, códigos e outras regras de governança fazem também parte desta produção simbólica de justificação por produção de valores e representações, que permitem legitimar a firma e sua posição de ator auto-regulador e autorregulado. Um círculo quase infinito que garante o poder da firma nas suas relações com o Estado e com a concorrência.

No entanto, sublinham os autores, “a intenção normativa das empresas depende não só do quadro legal, mas também da capacidade de inúmeros atores (assalariados, ONGs, poderes públicos, até indivíduos isolados) de opor o compromisso à realidade das práticas”¹². Não se pode antropomorfizar a firma

¹⁰ Neste assunto, ver por exemplo, LORDON, F. Croyances économiques et pouvoir symbolique. *L'Année de la régulation*, vol. 3, p.169-207, 1999. ou LORDON, F. Métaphysique des luttes. In: *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de Sciences-Po, p.1-29, 2006.

¹¹ BODET e LAMARCHE, 2007, p.5.

¹² *Ibid.*, p.7.

porque esta é atravessada de tensões, por não ser unificada. Mas produzir um discurso sobre a responsabilidade da firma precisamente equivale a considerá-la unificada. O resultado da RSE não pode ser então considerado como puro resultado do empresário que decidiu implementá-la, porque sempre se confrontará com atores que tentarão modificar sua aplicação de diversas maneiras, passando da campanha de informação ao cidadão e consumidor até ao chamado boicote.

A construção institucional da RSE parece então, pelo menos do ponto de vista teórico, ser o resultado do encontro entre forças estruturais inerentes ao funcionamento do sistema capitalista em reconfiguração, com as forças inerentes aos atores deste sistema, presos nas redes de regras e convenções, mas que ainda assim podem influenciar a aplicação e rumo de tal convenções e regras.

1.2.2.3. Os atores da firma

Na perspectiva da TR, o contexto do capitalismo moderno, marcado pelo desenvolvimento da esfera financeira, traduz-se no quadro da empresa pela pressão dos chamados “investidores institucionais”, fundos de pensões e outros organismos coletivos de gestão de investimentos em relação ao conjunto das “partes interessadas” da firma. Esta pressão resulta na dominação da categoria dos acionistas sobre os demais. O fenômeno da RSE questiona esta dominação porque pretende mobilizar de forma mais abrangente a noção de “partes interessadas”, mesmo que seja ao benefício do gerente. Podemos distinguir então de que maneira estas “partes interessadas” estão mobilizadas e como elas participam e se implicam – nem que seja temporariamente e de forma restrita - na geração das instituições da RSE. Bodet e Lamarche analisam a elaboração de novas regras e convenções, sublinhando, no entanto, suas limitações em relação à sua materialização em instituições.

A posição dominante dos investidores institucionais na tomada de decisão é questionada pelo movimento da RSE. O gerente dispõe de informações preferenciais internas à firma que lhe permite uma certa retomada de poder diante do acionista, de novo representando a exterioridade da firma. Neste sentido, comentam os autores, a RSE refere-se a uma anterior rendição de poder dos gerentes mais do que a uma

rendição presente dos acionistas, ou seja, os gerentes das grandes firmas que se aliaram com os acionistas – o que os permitiu acessar grandes níveis de riqueza por novas formas de remuneração como os *stock options* – hoje buscam acrescentar sua legitimidade pelo uso de um discurso ético de responsabilidade e a inclusão - pelo menos simbólica - de novas “partes interessadas” que se tornarão então concorrentes legitimados dos acionistas.

Cabe notar que, apesar de ser importante, o papel do cliente na análise da RSE tem, segundo Bodet e Lamarche (2007), uma posição sobredeterminada nas análises. Fenômenos como a informação imperfeita e assimétrica ou ainda o custo de entrada das “partes interessadas” são raramente tomados em conta.

Os autores, por fim, expõem a reação dos sindicatos em relação à construção do direito internacional. Fazem alusão, por exemplo, aos Acordos Quadros Internacionais (AQI), potencial convenção coletiva na escala internacional se aproximando das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Estes acordos não beneficiam diretamente os assalariados da sede da firma, mas garantem a generalização das condições de trabalho às filiais e outros estabelecimentos, reduzindo então os riscos de concorrência social.

1.2.2.4. RSE e relação salarial

Em resposta direta a Postel *et al.* (2011), Bodet e Lamarche (2007) criticam a hipótese que sugere que a nova relação com o meio ambiente que surgiu nas últimas décadas transformou o agenciamento das formas institucionais em detrimento da relação salarial. Como explicamos, a relação salarial fordista é considerada por Postel *et al.* (2011) como se baseando no acesso pouco custoso ou até livre a recursos naturais, o que seria a origem da *quase renda ambiental* que permitiu o estabelecimento da regulação fordista. Esta renda, hoje questionada, seria a causa de um desequilíbrio do agenciamento das formas institucionais e do enfraquecimento da relação salarial fordista. O argumento considera que a mobilização externa (ONGs, clientes, usuários, coletividades etc.) entra dentro de um jogo *contra* a classe dos assalariados.

Mas, explicam Bodet e Lamarche,

La mobilisation de l'externe, ici l'environnement comme d'un certain point de vue le client (Lamarche, 2000), est un jeu managérial de mobilisation d'un tiers dans le cadre de la mise au travail. C'est au nom du client qu'est mobilisée la subjectivité du travailleur au contact dans les services... Les conditions d'emploi des travailleurs seront-elles modifiées au nom de l'environnement ? Ces éléments montrent une forme d'extériorité dans les conditions de mise au travail, ce qui pourrait constituer un infléchissement significatif du rapport salarial. Ce n'est pas en tant que telle la RSE qui est à l'origine de cet infléchissement mais la présence de nouveaux facteurs externes (Bodet e Lamarche, 2007, p.12-13).

Os autores interpretam a nova concorrência das relações salariais nacionais e mobilização dos trabalhadores como características de uma nova “relação salarial financeirizada” (AGLIETTA e REBÉRIOUX, 2004 ; BOYER, 1999). Esta seria uma relação salarial ao serviço da criação de valor acionária, o assalariado sendo colocado à distância dos centros de decisão.

Bodet e Lamarche, propõem uma outra explicação :

La RSE peut-elle être interprétée comme une composante d'un nouveau compromis visant à mettre au travail les travailleurs qualifiés par une mobilisation autour de « valeurs partagées » (Boltanski et Chiapello, 1999)? Les composantes discursives et managériales de la RSE peuvent être considérées comme partie intégrante de la relation salariale : elles s'adressent principalement au travail intellectuel, dans le sens d'une mobilisation de la subjectivité du travailleur (Corsani, 2001) qui passe par des formes de « réenchantement » (BODET e LAMARCHE, 2007, p.13).

Os autores reforçam o papel determinante de uma das formas institucionais – as formas da concorrência – na desestabilização da relação salarial. A RSE, como já explicamos, está classificada nesta categoria porque permite a busca de vantagens competitivas por parte da firma : “A articulação Estado-Relação Salarial que constitui o pivô do período fordista, é substituída por um emaranhado no qual as formas de concorrência fundam um compromisso institucionalizado que mobiliza a RSE.” (Bodet e Lamarche 2007, p.13, tradução nossa).

Bodet e Lamarche concluem, então, que não há modificação direta da relação salarial pela RSE.

Embora a individualização da relação de trabalho seja clara, é difícil ver como um assalariado se torna ator da responsabilidade corporativa. O discurso RSE emitido pela hierarquia e serviços especializados (direção do desenvolvimento sustentável, mas também, serviços de qualidade direção

da comunicação...) impõe-se a ele e muitas vezes adiciona restrições, sem agir sobre suas margens de manobra. (Bodet e Lamarche 2007, p.14, tradução nossa).

Estas divergências de interpretações devem-se à escolha da hierarquização das formas institucionais. Existem assim, diversas interpretações, geralmente disputando a prioridade entre a primazia da relação salarial com a inserção internacional e as formas de concorrência. Bodet e Lamarche reforçam o papel estruturante sobre as formas institucionais da finança, que vem modificando os agenciamentos destas formas institucionais e desequilibrando e redistribuindo o peso de cada uma no modo de regulação moderno. Isso, explicam, não significa o congelamento da hierarquia na qual foram ordenadas estas formas.

Em conclusão, as análises institucionalistas que abordamos podem demonstrar divergências. A finança, é *in fine* considerada por todos como ponto central do regime de acumulação moderno, e a questão de saber se a RSE pode propor uma solução dentro de um novo modo de regulação fica aberta. As análises acabam por duvidar do real potencial regulacionista da RSE em “assegurar uma forma de compromisso estável e suscetível de arrumar as tensões sociais e ambientais inerentes ao capitalismo (POSTEL *et al.*, 2011, p.22). “O lugar das regras informais e a fraqueza do *enforcement* aparecem como elementos importantes do sistema jurídico que está se estabelecendo em nome da RSE” (BODET e LAMARCHE, p.15, tradução nossa) e tende a demonstrar uma certa fragilidade, mais do que um potencial transformador do modo de regulação.

No entanto, a RSE é sempre considerada como uma relação de forças em andamento, um processo de institucionalização complexo, um encontro de vários atores. A análise da RSE e da criação institucional que implica, permite questionar profundamente o funcionamento da empresa, suas regras e suas ferramentas de coordenação, que ainda estão por ser analisadas.

1.3. Síntese

1.3.1. Considerações finais

Apresentamos neste primeiro capítulo um panorama seletivo de diversas abordagens da questão da responsabilidade da empresa. Esta análise destacou alguns pontos relevantes para a compreensão e análise aprofundada de políticas de RSE.

A teoria dos *stakeholders*, de Freeman (1984), teve o mérito de introduzir as “partes interessadas” na pauta da discussão assim como abordar a discussão sobre o lugar e o papel da firma na sociedade. A introdução de novas “partes interessadas” também permitiu-nos descobrir, se não confirmar, o papel hegemônico do acionista (*shareholder*) na direção estratégica da firma que esta introdução pretende combater, erigindo o empresário – e a firma que ele ambiciona representar - como ator moral. Esta teoria tem lacunas e fraquezas, como a questão das fronteiras da firma em relação às “partes interessadas”, problemática no entanto central da abordagem. Clarkson (1995), Mitchell (1997) e outros autores tentaram resolver estes problemas, cada um à sua maneira, pela redefinição do que seria a verdadeira “parte interessada” e propondo novas tipologias ou novas definições.

O contexto de produção intelectual e o público alvo desta teoria - o meio empresarial - obriga-nos, no entanto, a ter um olhar crítico em relação à corrente teórica iniciada por Freeman. Knights (1992), por exemplo, e alguns outros autores, lembram-nos bem como a subjetividade do ator precisa ser distanciada quando trata-se de instituir um ator moral, aqui, o gerente da firma. A questão da definição e dos critérios de legitimidade “das partes interessadas” também fica problemática e não resiste à análise sócio-histórica de Banerjee (2003), que acaba por considerar certas proposições como ideológicas e colonialistas.

Acabamos nossa apresentação mostrando as teorias institucionalistas, arbitrariamente restritas aqui ao conjunto TR e EC, que consegue juntar diagnósticos de escala macro, meso e micro para analisar a RSE em todas as suas dimensões. Lembramos os fundamentos teóricos macroeconômicos que fundam esta

abordagem: o colapso do compromisso fordista, que resultou no enfraquecimento da relação salarial em favor dos detentores do capital e no surgimento de um vazio ético-político (POSTEL *et al.*, 2006; 2009; 2011). A RSE, neste contexto, pode assumir diversas tarefas. Atribui-se às vezes, uma potencial força reguladora e capacidade de desmercantilização a esta convenção (Sobel *et al.*, 2010). Outras vezes, trata-se de reconfigurar a relação salarial (POSTEL *et al.*, 2006 ; 2009).

A RSE pode também ser sujeita a um exame crítico, que destaca seu papel de legitimação, cujo objetivo é o fortalecimento da posição competitiva da firma por uma produção normativa (código, normas, regras, *soft law*) característica da sua auto-institucionalização, e pela criação de novos valores com objetivo de mobilização dos assalariados (BODET e LAMARCHE, 2007). Neste último caso, a RSE não entra como componente da reconfiguração da forma institucional Relação Salarial, mas sim como componente das Formas de Concorrência.

Além destes debates necessários, é importante sublinhar aqui, e talvez seja o elemento mais relevante da abordagem institucionalista que estudamos, que é costume se definir a RSE como *convenção em andamento*: ressaltamos então a abordagem da RSE vista como um *processo de institucionalização*. Trata-se de estudar *quem* realmente institui *o que, como, e por que*. A firma parece ser o ator da sua própria auto-institucionalização a partir de normas e convenções. Mas o papel dos atores também possui sua parte no processo, e a questão da coordenação entre estes que têm o objetivo de alcançar um determinado resultado – o que não quer dizer que seja atingido - não foi evocada aqui ainda. Um olhar institucionalista para os mecanismos de coordenação que operam na firma nos ofereceria ferramentas e chaves de compreensão que nos permitiriam entender os processos de institucionalização da RSE, em torno da firma e na firma (BILLAUDOT, 2011).

O resultado deste processo fica no momento repleto de incertezas. A incerteza radical, que nos parece constitutiva do processo de institucionalização da RSE, foi justamente um dos denominadores comuns entre a Economia das Convenções e Teoria da Regulação destacado por Bessis (2008), quando buscava as convergências potenciais entre estas duas correntes da abordagem institucionalista francesa. Esta incerteza radical, constitutiva da convenção RSE,

caracteriza finalmente sua ambivalência. Frédéric Lordon (2002) reformula a ideia keynesiana de incerteza radical, que seria uma modalidade de imprevisibilidade :

Car l'incertitude radicale est bien la modalité de l'imprévisibilité qui frappe les paris entrepreneuriaux stratégiques, ceux par lesquels on décide de réorienter tout un portefeuille d'activités, d'engager pour longtemps l'investissement dans une nouvelle direction de la division du travail, ou de prendre le risque d'une innovation technologique majeure (...). Aussi la conduite au quotidien de ces mega-firmes requiert-elle également d'en passer par des constructions épistémiques collectives auxquelles adosser les « normes managériales », représentatives en une période donnée de ce qu'il faut tenir pour les « bonnes pratiques »¹³ (LORDON, 2002, p.47).

1.3.2. Modelo teórico

O modelo teórico no qual vamos nos apoiar na construção de nosso objeto de estudo será de inspiração institucionalista. Como já foi exposto, a abordagem institucionalista consegue juntar as análises macro-históricas do sistema capitalista da TR com as análises convencionalistas focadas na firma e nas interpretações pelos atores das convenções como ferramenta de coordenação.

Na perspectiva institucionalista, a RSE é :

- A **resposta ético-política** de um sistema em crise depois do colapso do modelo fordista.
- Um **processo de legitimação e de produção simbólica**. Legitima a firma frente às “partes interessadas” e à sociedade em geral, modificando as representações dos atores (assalariados, gerentes, acionistas e também parceiros) em torno da firma e de seu papel social, econômico e político.
- Um **processo de institucionalização**. Resulta na auto-institucionalização da firma, que cria a partir de sua própria iniciativa novas regras e normas, (*soft law*). A RSE dá oportunidade à firma de declarar sua própria responsabilidade moral ao resto da sociedade, e lhe deixa também o poder decisivo de *avaliar* esta responsabilidade.

¹³ Pois a incerteza é bem a modalidade da imprevisibilidade que atinge as apostas empresariais estratégicas, aquelas pelas quais se decide a reorientação de todo um conjunto de atividades, de engajar para muito tempo o investimento em uma nova direção da divisão do trabalho, ou de tomar o risco de uma inovação tecnológica da maior importância.(...) Assim, a conduta quotidiana destas mega-firmas requer também passar por construções epistêmicas coletivas, nas quais devem se apoiar as normas gerenciais representativas em um dado período, do que deve ser entendido como “boa prática” (LORDON, 2002, p.47, tradução nossa).

Vamos considerar a RSE como uma convenção, no sentido teorizado pelos autores da Economia das Convenções. A EC está caracterizada por uma abordagem interpretativa das convenções, ou seja,

as convenções não são só regras de comportamentos, são também modelos de avaliação que permitem interpretar e avaliar as regras de comportamento. A convenção não aparece então apenas como o meio de coordenar ações, trata-se sobretudo de um meio de coordenar as representações e, com elas, os indivíduos inscritos dentro de um coletivo (DUPUIS e LE BAS, 2008, p.88).

Nesse sentido, as regras são seguidas pelos atores porque fazem sentido para eles. A RSE, suas regras e normas bem como os valores e representações que ela traz na firma, representam então um objeto relevante para este tipo de abordagem.

Para entender a articulação institucional, dentro e em torno da firma, e sua alteração pela convenção da RSE, precisamos saber quais são as modalidades de coordenação dos atores dentro da firma, o que pode ajudar-nos a entender as modalidades de coordenação dos atores que se relacionem com ela (os parceiros, considerados de maneira voluntariamente ampla). A tipologia examinada por Bernard Billaudot (2011) vai servir de base teórica e de ferramenta para nosso trabalho.

Tipologia das modalidades de coordenação

Dentro de uma abordagem teórica, Billaudot (2008; 2011) interessa-se pelas modalidades de coordenação presentes na empresa, e mais particularmente pelas suas combinações ou autonomias respectivas. A RSE convida a questionar e analisar estas diferentes formas de coordenação e seus efeitos na organização da empresa moderna. Estas modalidades e suas formalizações respectivas são :

- A norma, pela *normatização*
- A relação de autoridade pela *hierarquia*
- A coordenação espontânea entre indivíduos, pelo *contrato* livremente consentido

Com um novo esforço de teorização a partir de trabalho de Weber, Commons, Boltanski e Thevenot entre outros, o autor propõe uma análise das

três modalidades polares de coordenação de resolução¹⁴ de uma transação e de sua hierarquização (1), das justificações respectivas destas três modalidades (2) e das formas de ação coletiva, articuladas às regras, que presidam à instituição dos modos de resolução das transações (3) (BILLAUDOT, 2011, p.26, tradução nossa).

O autor se posiciona dentro do contexto moderno de *relação de orientação teleológica*, ou seja, estabelecida por cada uma das pessoas em questão, em razão de um resultado esperado (SIMMEL, 1987). A transação é “um gênero particular de relação teleológica externa, um gênero propriamente moderno” (BILLAUDOT, 2011, p.26).

Na perspectiva de Commons, em uma transação se destacam três dimensões, como ilustra a Figura 1: o *conflito*, a *dependência* e a *ordem*. Durante uma transação, há inicialmente um conflito e uma dependência entre as entidades que buscam a coordenação¹⁵. “A solução de resolução encontrada é um ordenamento da dupla “conflito-dependência”, ordenamento que releva de uma ação coletiva.” (BILLAUDOT, 2011, p.28, tradução nossa). Uma transação comporta vários aspectos para serem solucionados. Seu ordenamento não é definitivo ou completo, inscreve-se em geral no tempo e evolui em relação aos aspectos que pretende solucionar.

Ainda na perspectiva de Commons (1934), o ordenamento de uma transação é conceitualizado através de três pólos ideais: a planificação (*rationing transaction*), a direção (*managerial transaction*) e a barganha (*bargaining transaction*). Estes se diferenciam pelas relações de autoridade e poder que implicam:

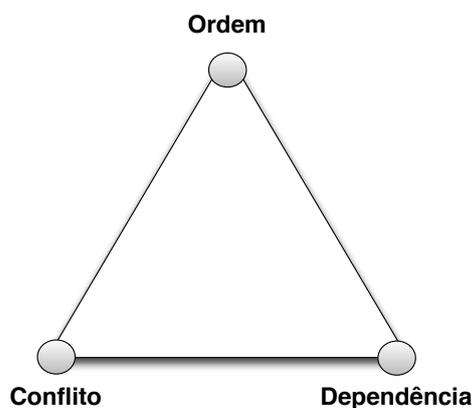
- Desigualdade, no caso da direção: uma das partes interessadas tem o controle todo das condições de ordenamento;

¹⁴ “*Règlement*” em francês. Escolhemos a tradução “resolução” por incluir a dimensão fundamentalmente conflituosa da transação.

¹⁵ Nesta perspectiva, nossa análise segue os caminhos teóricos da antropologia econômica de Marcel Mauss perpetuada por Frédéric Lordon (2011), que considera as relações econômicas fundamentalmente violentas. A *transação* de Commons, como a *Dáviva* de Marcel Mauss (1997), envolve um conjunto de regras – ela é institucionalizada - que permitem sublimar a violência física em violência simbólica. Portanto, conserva uma dimensão conflituosa.

- Igualdade, no caso da barganha: nenhuma das partes interessadas tem autoridade nas outras;
- Na intervenção de uma instância coletiva que ultrapassa o perímetro exclusivo das partes interessadas da transação, no quadro do planejamento.

Figura 1 Fórmula de toda transação (BILLAUDOT, 2011)

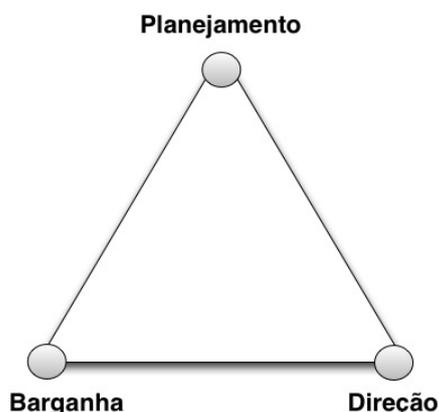


Conforme a ilustração da Figura 2, existe uma certa hierarquia entre estes diferentes tipos ideais. O planejamento com efeito autoriza por definição a barganha e a direção. Para ilustrar isso, o autor usa o conceito de *going concern* “conjunto de atividades que vão juntas porque estão lideradas por indivíduos coordenados por transações” (BILLAUDOT, 2011, p.29, tradução nossa). Por exemplo, uma organização, como uma empresa ou um Estado-nação, podem ser idealizados dentro de um *going concern*. A fórmula de um *going concern* então combina planificação, barganha e direção, a planificação dominando os dois outros componentes.

Cada componente do *going concern*, ou seja, a escolha o planejamento, barganha e direção para solucionar um aspecto particular de uma transação - público e privado -, é justificado em termos de interesse geral. A partir dos trabalhos de Boltanski e Thévenot (1991), Billaudot então descreve os valores de referência utilizados para justificar *em razão*¹⁶ no espaço público. Com efeito, “toda gramática de justificação racional procede da referência a um valor de tipo axiológico” (BILLAUDOT, 2011, p.30, tradução nossa).

¹⁶ « en raison » no texto, ou seja, de forma racional.

Figura 2 Fórmula de todo *going concern* (BILLAUDOT, 2011)



Três valores têm assim acesso ao espaço público, com o advento da sociedade moderna¹⁷, segundo o autor. Estes valores são a liberdade, eficiência técnica e o coletivo. Trata-se de valores sociais, isto é, de valores relativos às relações entre os homens, e não de valores éticos, que envolvem uma relação com si mesmo. Os valores sociais de *liberdade*, *eficiência técnica* e o *coletivo* são os três pilares da modernidade em geral (BILLAUDOT, 2008). Especificamente nas sociedades modernas do século vinte, são os valores *liberdade-competição*, *eficiência técnica instrumental* e *coletivo-nação* que justificam a escolha dos ordenamentos das transações (BILLAUDOT, 2011). Com efeito, o sentido dado para estes valores pode se diferenciar de uma modernidade à outra. Estes três valores concordam com as três formas de ordenamento das transações. Assim, a referência ao valor *coletivo-nação* permite justificar a escolha do planejamento, a barganha sendo justificada pelo valor *liberdade-competição* e a direção pela *eficácia técnica instrumental*. Compreende-se melhor, explica o autor, quando estes três valores de referência estão associados a seus bens superiores.

¹⁷ A sociedade moderna ocidental corresponde nesta análise à época depois do Renascimento no Ocidente, época marcada pelo surgimento da ciência e de uma filosofia que não serve à religião. A modernidade ocidental distingue-se das outras modernidades por sua concepção da Justiça no espaço público definida em termos de *coordenação eficiente*. Neste sentido, esta concepção da Justiça releva da prioridade do Justo sobre o Bem e deixa espaço para a existência de outras modernidades, cuja concepção da Justiça seria baseada na prioridade do Bem sobre o Justo, uma justiça definida em termos de excelência (BILLAUDOT, 2008).

É a prioridade dada ao Bem sobre o Justo, ou ao Justo sobre o Bem, que determina a concepção da Justiça. “A prioridade do justo significa que estas ideias devem ser ideias sociais, no sentido que colocam em jogo as relações dos homens entre eles. Dito de outra forma, os valores que servem de referência nos julgamentos, segundo os quais trata-se a ideia do bem, são valores sociais e não valores éticos” (BILLAUDOT, 2008, p.166, tradução nossa).

Billaudot define um *bem* como sendo “todo objeto ao qual dá-se valor” (2011, p.32, tradução nossa). Com efeito, nos referimos a um valor para dar valor para um objeto. Um *bem superior* corresponde então a uma “categoria de bem que tem em comum de ser considerados como tais por referência a um mesmo valor” (BILLAUDOT, 2011, p.32, tradução nossa). Dentro de uma sociedade onde a concepção da justiça está baseada em termos de coordenação eficiente, os bens superiores são considerados como bens a serem atingidos por esta sociedade. Os três bens superiores, que estão associados aos três valores que servem para justificar os modos de ordenamento, são: a Riqueza, a Potência e o Reconhecimento (Cf. Tabela 1).

Tabela 1 As três tríades da modalidade "em geral" (BILLAUDOT, 2011)

Podemos concluir neste ponto que "qualquer processo de instituição envolve, pelo menos implicitamente, um debate axiológico" (BILLAUDOT, 2011, p.33,

Norma-valor de referência para julgar o fundamento de uma instituição (espaço público)	O bem superior associado a esta norma-valor	Modo polar de ordenamento de uma transação justificada em referência a esta norma-valor
Liberdade	Riqueza	Barganha
Eficácia	Potência (no sentido de <i>poder fazer</i>)	Direção
Coletivo	Reconhecimento	Planejamento

tradução nossa), sem esquecer que estas instituições são o resultado de compromissos políticos entre interesses de classe contraditórios, lembra Billaudot.

Formas de ação coletivas e formas de normas-regras

Ainda com base na análise de John R. Commons, Billaudot considera dois modos de autorização das práticas sociais, modos que tanto habilitam quanto restringem: a Ética, apoiada “pelas sanções da privação de recursos ou pertencimento a um grupo” e o Direito, “apoiado pela força” (COMMONS, 1934 *apud*

BILLAUDOT, 2011). Dois tipos de normas-regras – a *convenção* e o *Direito* – resultam destes dois modos.

O autor busca aprofundar o que diferencia fundamentalmente estes dois modos, tentando verificar se concerne à ações coletivas baseadas em justificações gerais. Antes de definir o que é uma ação coletiva, o autor define o que entende por ação (humana). Uma *ação* é uma atividade, isto é, uma ocupação intencional que compreende geralmente vários atos e comportamentos. “Uma ação é uma atividade (...) motivada pelo compromisso que representa e a promessa que contêm; é uma atividade cujo efeito é irreversível e cujo ”resultado esperado” é imprevisível no mesmo tempo (incerteza radical)” (BILLAUDOT, 2011, p.34-35).

Uma ação é *comum* quando diferentes ações são ligadas às mesmas motivações e visam ao mesmo resultado. A concertação não é então necessária. Uma ação é *coletiva*, quando visa a um mesmo resultado, mas sem obrigatoriamente ter as mesmas motivações. Os interesses pessoais que entram em jogo podem ser então divergentes e até opostos.

Existem *ações coletivas instituintes*, cujo resultado esperado é a instituição de regras-normas. Os diferentes atores participando de uma ação coletiva instituinte – as “partes interessadas” – participam dos debates sobre a escolha das regras-normas, justificando suas escolhas em termos do interesse geral. Podem referir-se a um mesmo valor e assim estarem de acordo com a mesma regra-norma por efeito de uma polarização mimética. A norma-regra escolhida é uma *convenção comum*, ela mobiliza o modo da Ética. A ação coletiva instituinte seria então uma ação coletiva não concertada, cuja escolha, em princípio, não é o resultado de violência física ou simbólica. Mas, sublinha Billaudot, não é porque são justificadas em termos de interesse geral que os interesses particulares desaparecem. Assim, “O interesse particular anda mascarado atrás da escolha de uma gramática de justificação, então de um valor de referência” (BILLAUDOT, 2011, p.35, tradução nossa). A polarização mimética é possível sob constrangimento (restrição), a convergência dos interesses particulares em direção a um interesse geral, para que se torne interesse comum. Ora, “ não há quase nenhuma chance para que, em uma situação onde interesses particulares se opõem porque diferentes, todo mundo escolhesse o mesmo valor de

referência” (BILLAUDOT, 2011, p.36, tradução nossa). A ação coletiva instituinte necessita então sim, a concertação.

Quando o conflito de interesse está reconhecido pelos grupos de atores, que são então representados por atores coletivos, a ação coletiva resulta em uma *convenção coletiva*. Na esfera salarial, fala-se por exemplo de acordos entre parceiros sociais. Toma então a forma de convenção e não de Direito, e não é o resultado de um consenso, mas de um compromisso.

Existe uma segunda forma de ação coletiva concertada, arbitrada esta vez por uma instância coletiva exterior, isto é, o Estado. O Estado aqui, precisa o autor, é entendido como *relação social*¹⁸, “a ligação entre os cidadãos e as organizações do poder público” (BILLAUDOT, 2011, p.36). A arbitragem é aqui política e soluciona um acordo pelo direito.

O direito é aqui um instrumento procedural que permite a formalização de um compromisso entre interesses divergentes, que reivindicam valores diferentes para conceber o interesse geral, e que deve respeitar textos superiores como a constituição sem contrariar outros textos de direito. Fora dos debates axiológicos, o Direito impõe-se onde a Ética se revela impraticável.

Não há correspondência entre as formas de ação coletivas (concertadas ou não) e forma de regra-norma (Convenção ou Direito). Uma convenção coletiva pode, com efeito, ser o resultado de uma ação coletiva concertada e pode adquirir um estatuto de Direito com o impulso da potência pública. De um outro lado, a jurisprudência (*common law*) possui o estatuto de direito, mas resulta de uma ação coletiva não concertada. O autor resume as ligações entre formas de ações coletivas e formas de normas-regras dentro da seguinte tabela (Cf. Tabela 2).

Voltando aos três modos de ordenamento das transações – barganha, direção e planejamento – podemos entender, graças à estas categorias, que o planejamento é uma ação coletiva concertada. Podemos falar de uma “ação coletiva planejadora”. Ela procede da do Estado ou de uma negociação entre atores coletivos e determina,

¹⁸ “rapport social” em francês.

por sua posição hierárquica em relação aos dois outros modos, as modalidades de ordenamento das “partes interessadas”.

Tabela 2 Cruzamento entre as formas de regras e tipos de ação coletiva (BILLAUDOT, 2011)

	Ação coletiva concertada		Ação coletiva não concertada
	Arbitragem pelo Estado	Negociação entre atores coletivos	Seleção (auto-organização)
Direito	Regras políticas	Convenções coletivas estendidas pelo poder público	Common Law (jurisprudência)
Convenção	X	Convenções coletivas	Convenções comunas

Resumindo, as “partes interessadas” não escolhem o modo de ordenamento, que impõe-se a elas. O planejamento impõe o modo de ordenamento, mas sem por tanto especificar o roteiro de cada modo. De novo, as partes interessadas também não decidem. Outras normas-regras operam, como as normas de jurisprudências e *common law*. Estas normas podem evoluir através de diversas convenções comuns e se contradizer, até chegar à crise de certas delas. A mudança institucional, explica Billaudot, não é então o resultado das ações em si, mas se situaria mais ao nível dos atores afetados pelas crises, devido ao fato de que o resultado esperado que justificava a convenção não é mais presente.

1.3.3. Objeto de pesquisa

Nosso modelo teórico será em seguida aplicado a um objeto empírico de nossa escolha e que já justificamos. Cabe aqui detalhar mais do que se trata.

O tema escolhido para este trabalho, é a responsabilidade social da empresa. Decidimos tratar este tema através da análise da relação de uma empresa que implementa uma política de RSE com projetos de patrocínio envolvendo outras firmas. Escolhemos o tipo destas firmas: as cooperativas; e decidimos estudar os projetos patrocinados pela empresa brasileira Petrobras, no quadro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. Como a firma patrocinadora lida com a

firma patrocinada ? Têm outras organizações envolvidas nos projetos, como ONGs, poderes públicos locais ou nacionais ? São algumas perguntas que queremos responder.

Vimos em nosso estudo teórico que a RSE aparece como uma convenção, o resultado de uma “ação coletiva instituinte” (BILLAUDOT, 2011) que procede por, e aspira à criação de normas-regras: convenções ou direito. Implementando sua política de RSE, a firma inicia assim um processo de auto-institucionalização. Este será o elemento central da nossa problemática.

1.3.4. Problemática

As reflexões em torno de nosso objeto e de nosso trabalho teórico nos leva à seguinte formulação de nossa problemática:

Quais são as consequências da auto-institucionalização da firma, através da criação de normas e convenções concebidas no quadro de sua RSE, na implementação de um projeto de patrocínio de apoio a cooperativa(s) ?

Para responder a esta pergunta, vamos agora elaborar algumas hipóteses que tratarão de confirmá-la ou negá-la através dos resultados obtidos pelo trabalho de campo.

1.3.5. Hipóteses

- **Hipótese principal:** O processo de criação institucional da convenção RSE é sujeito à Incerteza Radical e se constrói na medida em que procede.

A construção institucional da RSE é o resultado de uma ação coletiva. Neste sentido, ela releva de “uma atividade cujo efeito é irreversível e cujo “resultado esperado” é, ao mesmo tempo, imprevisível (incerteza radical)” (BILLAUDOT, 2011, p.34-35, tradução nossa). O resultado da RSE em termo institucional – ou seja, a transformação das normas-regras em

direito ou em convenções coletivas – fica sujeito aos imprevistos do processo, incluindo as ações de seus atores.

- **Hipótese secundária 1:** A firma se auto-institucionaliza – cria normas e convenções.

A firma cria regulamentos, regras e códigos que permitem afirmar sua própria responsabilidade. Ela avalia esta responsabilidade a partir de suas próprias ferramentas.

- **Hipótese secundária 2:** A convenção é produtora de valores compartilhados entre as partes interessadas.

As regras e convenções que foram produzidas pela firma no quadro da sua política de RSE participam da formação e, de certa maneira, da determinação dos valores e representações dos atores destas regras e convenções.

Vamos agora avaliar nossas hipóteses a partir do modelo teórico que escolhemos, pelo estudo de dois estudos de caso. Para isso, precisamos primeiro detalhar os aspectos metodológicos do processo de pesquisa que utilizaremos e proceder em seguida ao relatório de dois estudos de casos sobre projetos de patrocínio de firmas cooperativas pela empresa Petrobras, no quadro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*.

2. PROCESSO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

Neste segundo capítulo vamos abordar as questões em torno do processo de pesquisa. Com efeito, a pesquisa científica segue procedimentos e roteiros de criação específicos que caberá explicitar e justificar. As questões de metodologia, geralmente desconsideradas, todavia contribuem muito na qualidade de um trabalho de pesquisa científica, qualquer que seja seu domínio de aplicação. As ciências sociais, nas quais inscrevemos as ciências econômicas, como todas as outras, estão dotadas de ferramentas de pesquisa específicas e adaptadas a seus objetos de trabalho. Trata-se de definir qual foi o rumo deste trabalho a medida que foi construído, detalhando nossos procedimentos, dificuldades e aprendizagens.

Apresentamos em seguida o estudo de caso exploratório que fizemos para nossa investigação sobre os processo de criação institucional no quadro da RSE da empresa Petrobras, um caso sobre um projeto de patrocínio que envolve cooperativas de catadores. Um estudo de caso mais aprofundado será apresentado no terceiro capítulo.

2.1. O processo de pesquisa

O trabalho de pesquisa não é linear. Ele se compõe de fases e períodos diferentes, dotados de ritmos distintos. A pesquisa acadêmica é carregada pelo pesquisador, repleta de certeza um dia e sobrecarregada de dúvidas um outro. Para fazer isso, o pesquisador determina um projeto de pesquisa, que ele vai seguindo e adaptando.

Um projeto de pesquisa consiste basicamente em um plano para uma investigação sistemática que busca uma melhor compreensão de um dado problema. Não é uma “camisa-de-força” nem um contrato civil que prevê penalidades, caso alguma das promessas feitas for quebrada. É um guia, uma orientação que indica onde o pesquisador quer chegar e os caminhos que pretende tomar. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p.149)

Assim, a ideia do que será o projeto de pesquisa - seu funcionamento, seu rumo, suas necessidades de tempo de reflexões, sua alternância de falha e progresso, e até as cargas emocionais que envolve, etc. - , modifica-se à medida que o processo de pesquisa prossegue, à medida também que a prática confronta-

se com os esquemas mentais e pré-noções que o pesquisador detém e que ele precisa afastar para poder proceder a seu trabalho.

Nas pesquisas qualitativas as exigências sobre o que deve ser antecipado no projeto, tanto no que se refere aos problemas/questões do estudo, como na descrição do quadro teórico e dos procedimentos metodológicos, são menores do que nas pesquisas tradicionais, uma vez que o foco da pesquisa vai sendo ajustado ao longo do processo. Assim, o grau de especificação do problema na fase de planejamento irá variar em função de características deste, bem como da posição do pesquisador ao longo do continuum qualitativo. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p.150)

O trabalho do pesquisador consiste em ida e volta entre a teoria e o campo. É um processo de aprendizagem permanente que segue algumas etapas necessárias. Começa com a definição de um “problema de estudo”, ou seja o conjunto de um objeto de estudo, um objetivo, com o qual se relaciona uma problemática, que permitem a focalização do problema que o pesquisador pretende analisar.

No seu sentido mais estrito, “problema de pesquisa” é definido como uma indagação referente à relação entre duas ou mais variáveis. Essas variáveis podem ser diferentes aspectos da conduta de indivíduos, como, por exemplo, frustração e agressividade; dois eventos sociais, como, exclusão social e criminalidade; e assim por diante. A relação esperada (a hipótese) é deduzida de uma teoria e o pesquisador procura criar ou encontrar situações nas quais essa relação possa ser verificada. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p.149-150)

Este problema só pode ser bem definido depois de uma leitura e seleção bibliográfica que permite sua contextualização na literatura acadêmica. É importante saber quem escreveu sobre tal assunto e ter em mente o “estado da arte” sobre um problema de pesquisa para definir uma abordagem relevante e original. O trabalho exploratório, de pesquisa de documentos, coleta de dados e de referências, observação e estudo de campo exploratório, além de outros procedimentos, permite a elaboração de um modelo teórico, a partir do qual a pesquisa vai apoiar-se para proceder. Dessa forma, chegamos na seguinte problematização:

Quais são as consequências da auto-institucionalização da firma através da criação de normas e convenções concebidas no quadro de sua RSE, na implementação de um projeto de patrocínio de apoio a cooperativas?

Acompanhada de suas hipóteses:

- Principal: O processo de criação institucional da convenção RSE é sujeito à Incerteza Radical e se constrói a medida que procede;
- Secundárias :
 - A firma se auto- institucionaliza a partir de normas e convenções;
 - A convenção é produtora de valores compartilhados entre as partes interessadas.

Nossa abordagem da pesquisa consiste em submeter estas hipóteses teóricas, que dialogam com o modelo institucionalista que escolhemos, a uma verificação empírica para responder à nossa problemática.

As escolhas metodológicas também são importantes. Determinam o procedimento da pesquisa e define o tipo de investigação que serão feitas, as ferramentas e os recursos utilizados.

2.2. Metodologia da pesquisa

A construção da primeira parte de nosso trabalho, parte teórica, permitiu-nos ter acesso ao conjunto da literatura relativa à RSE e assim poder definir melhor a questão que motiva nossa pesquisa. No entanto, esta parte aparente não deixa transparecer a trajetória que seguimos para chegar naquele resultado. Propomos então, para que o leitor possa situar o processo e perceber a dinâmica deste, um histórico sintético da elaboração de nosso projeto de pesquisa.

2.2.1. A construção do projeto: um breve histórico

O projeto deste trabalho tem evoluído. Entre o primeiro desbaste, a escolha de um objeto - a cooperativa - há meses atrás e o resultado final, poucas coisas resistiram à prova do processo de construção-desconstrução do processo de pesquisa. Começamos inicialmente a nos interessar pelas cooperativas, e mais precisamente pelas dinâmicas de convergências e isomorfismo organizacionais entre firmas cooperativas financeiras de grande porte, implicadas diretamente nas crises dos *subprimes* de 2007. Este foi o projeto apresentado na entrada do Mestrado em Políticas Públicas Estratégias e Desenvolvimento do Instituto de

Economia da UFRJ. Transformou-se radicalmente até se estabilizar em um objeto sensivelmente diferente: as cooperativas agrícolas. A organização e o papel das cooperativas agrícolas são diferentes na França e no Brasil, aprendemos. Todavia, este desvio introduziu um novo objeto de pesquisa: a empresa Petrobras, empresa estatal que subcontrata empresas agrícolas na produção de biodiesel, inclusive cooperativas. Algumas pesquisas bibliográficas nos levaram ao tema da responsabilidade social da empresa, que se juntou na pauta dos objetos a abordar em nosso trabalho final.

As leituras pessoais e ligadas à nossa formação acadêmica modificaram de novo, e várias vezes, a abordagem dos objetos que pretendíamos estudar. Foi o caso, por exemplo, após a leitura de um livro de Frédéric Lordon¹⁹ e de seus trabalhos de construção de uma ciência social spinozista²⁰. Nesta obra, Lordon questiona a recente evolução da relação salarial com um olhar crítico, renovado de spinozismo e inspirado no estruturalismo marxista de inspiração althusseriana. Desta maneira, um novo objeto – a relação salarial – adicionou-se em nosso projeto de pesquisa em construção: um estudo da relação salarial com a RSE no quadro de um estudo de caso de projeto de patrocínio da Petrobras envolvendo cooperativas. O projeto apresentado para a qualificação até pretendeu se posicionar dentro de um quadro spinozista. A relação salarial deixou então de ser o ponto central do projeto para trocar de lugar para com a RSE, mas sempre ficando com a abordagem institucionalista da TR, em seguida aumentada das contribuições das EC. Tínhamos então todas as chaves de compreensão necessárias à construção de um modelo teórico pertinente para questionar a institucionalização da RSE.

2.2.2. Elaboração da pesquisa

A elaboração da pesquisa começa uma vez que o conjunto de temas e objetos a serem abordados se determinam e estabilizam. Então uma longa fase de revisão bibliográfica toma conta de afinar, pouco a pouco, as questões e problemas relativas aos diferentes objetos. Ela permite conhecer as diferentes abordagens

¹⁹ LORDON, F. *Capitalisme, Désir et Servitude*. Marx et Spinoza, La Fabrique, Paris, 2010.

²⁰ Para uma bibliografia de ciência social spinozista ver, por exemplo, (CITTON e LORDON, 2008) e (LORDON, 2008, 2006, 2001a; 2001b; 2001c).

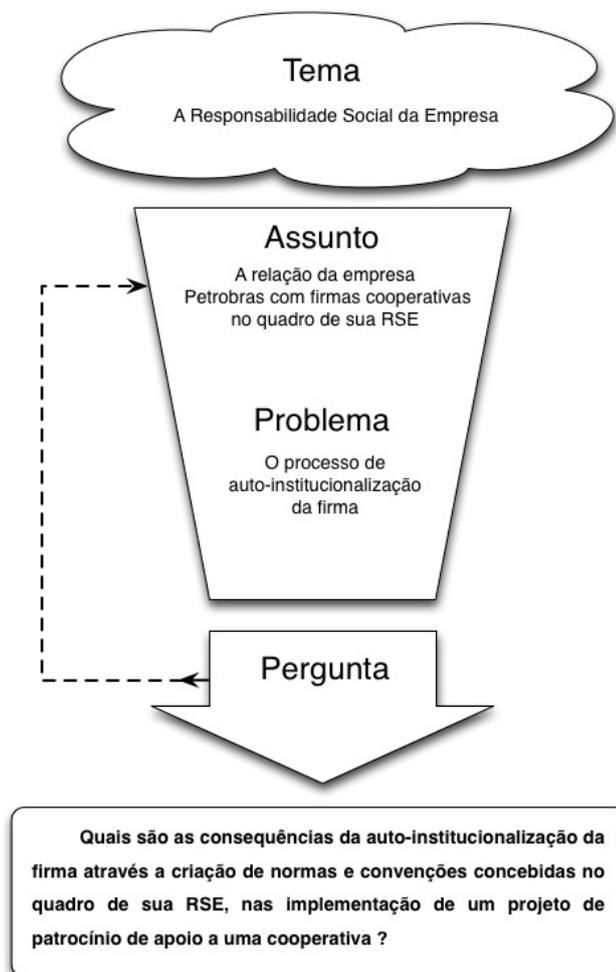
teóricas da RSE, entender o funcionamento específico da empresa Petrobras, ou ainda de abordar as questões ligadas aos processos de institucionalização, de aprendizagem, rotinas etc. Resulta na elaboração de um objeto melhor definido: a relação da Petrobras com firmas cooperativas no quadro da sua política de responsabilidade social.

O questionamento do objeto, ou seja, da relação Petrobras-firmas cooperativas nos permite produzir diversas problemáticas que merecem ser estudadas. A elaboração do modelo teórico é um processo simultâneo, como o mostra a Figura 3. Com efeito, as leituras teóricas sobre o objeto questionam em permanência a abordagem do objeto, gerando conflitos, novas questões, novas problemáticas, até a escolha de uma problemática pertinente e a elaboração de um modelo teórico coerente e adaptado ao problema específico escolhido.

Entrevistas exploratórias servem para confrontar este trabalho teórico com a prática do exercício de pesquisa. Elas permitem conferir se o intuito ou a “criatividade do pesquisador” como evocam Alves-Mazzotti e Gewandszajder, combinam com a realidade do terreno. Estas entrevistas, ou este trabalho de observação permite assim um esclarecimento do foco da pesquisa, mas também pode permitir destacar outros objetos, outras componentes do problema inicialmente não abordadas.

Em decorrência da feição indutiva que caracteriza os estudos qualitativos, as etapas de coleta, análise e interpretação ou formulação de hipóteses e verificação não obedecem a uma sequência, cada uma correspondendo a um único momento da investigação, como ocorre nas pesquisas tradicionais. A análise e a interpretação dos dados vão sendo feitas de forma interativa com a coleta, acompanhando todo o processo de investigação. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER 1999, p.162)

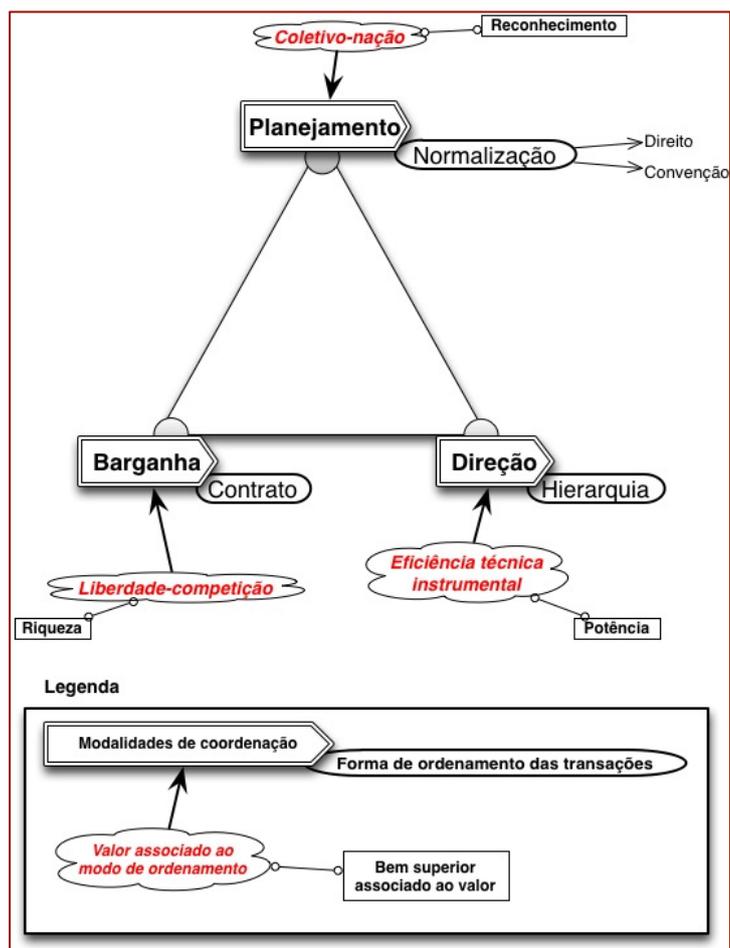
Figura 3 A construção do projeto de pesquisa



2.3. Apresentação metodológica

A partir da tipologia que tiremos da análise de Billaudot, podemos situar melhor as categorias que vamos usar em nosso trabalho. Distinguem-se três polos (Figura 4), associando um princípio de coordenação, seu modo formal de ordenamento das transações, o valor associado a este modo que justifica a escolha da modalidade de coordenação e enfim o bem superior associado a este valor.

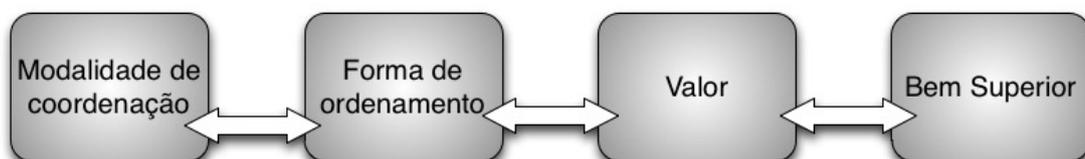
Figura 4 Síntese do sistema de coordenação



De acordo com nossa esquematização, podemos prosseguir por etapas em uma desconstrução por fim metodológico. Vamos proceder à análise a partir dos três polos que figuram na síntese do sistema de coordenação (Figura 4). Como a Figura 5 indica, cada um destes polos é constituído de um conjunto de quatro sub-elementos que formalizam uma certa lógica:

- A modalidade de coordenação;
- A forma de ordenamento das transações que lhe corresponde;
- O valor associado a tal forma de ordenamento, que serve para justificar em termo de interesse geral;
- O bem superior que corresponde a tal valor;

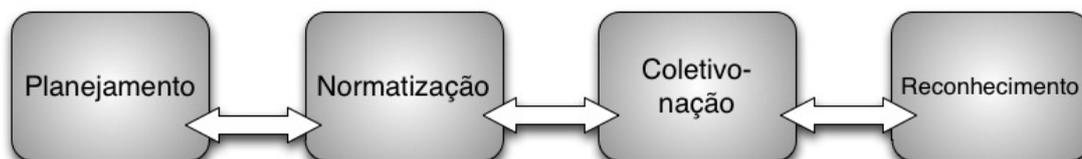
Figura 5 Os componentes dos polos do sistema de coordenação



Conforme o esquema da Figura 4, os três polos que ilustram três lógicas de ordenamento estão organizadas em triângulo. Vamos descrever agora os componentes de cada lógica.

A **Lógica 1**, representada pelo polo superior, é constituída dos seguidos componentes:

Figura 6 Lógica 1



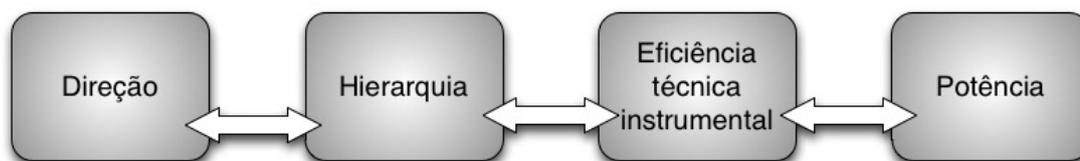
O *planejamento* é o modo de coordenação superior, que vai determinar em seguida o espaço dedicado aos outros modos de coordenação: barganha e direção. O planejamento, que pode ser assimilado à ação coletiva, integra uma relação de autoridade concentrada em uma instância coletiva, que pode superar as fronteiras das partes interessadas. Formalmente, o planejamento traduz-se pelo estabelecimento de regras e normas, quer dizer através de um processo de *normatização*. A normatização pode ser concretizada através de duas categorias, o direito ou a convenção. A escolha do planejamento, e por consequência da normatização, é feita em termo de interesse geral baseado no valor *coletivo-nação*. Este valor se caracteriza considerando um “Nós” à escala de uma nação ou de um povo. Basicamente, ele é um grupo humano. Enfim, o valor coletivo-nação serve de referência à formação de um bem superior associado ²¹, o *Reconhecimento*.

O uso da gramática procedendo do coletivo e visando a celebridade [ou reconhecimento] conduz a justificar a escolha da ação coletivo propriamente dita [ou planejamento] porque esta é praticada por uma entidade representativa do “nos” em questão, o respeito das regras assim instituídas se justificando pelo fato que cada membro do coletivo, que muitas vezes é sujeito a conflitos de interesses, toma exclusivamente em conta o fato que ele identifica-se a este (BILLAUDOT 2008, p.171, tradução e grifo nossos).

A **Lógica 2**, representada pelo polo inferior-direito, é constituída dos seguidos componentes:

²¹ Este bem superior concretiza uma certa ideia do bem (diferente do mal) na concepção da justiça como coordenação eficiente. Assim, nesta concepção da justiça, quando o planejamento é escolhido como modo de coordenação, ele será justificado em referência a um “nos” ou a um grupo, que visa o reconhecimento.

Figura 7 Lógica 2

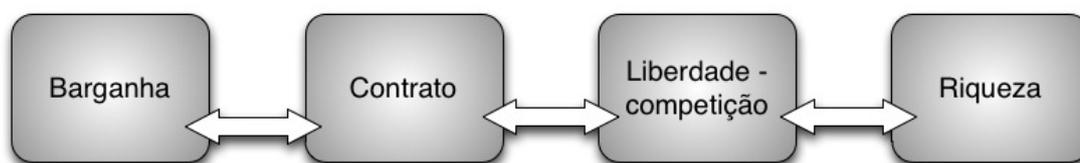


Nesta segunda lógica, o modo de coordenação é assumida pela *direção*. Instaura desta maneira uma relação de poder desigual, formalizada na *hierarquia*. A escolha da hierarquia como modo de coordenação é justificada pelo critério da *eficiência técnica*. A eficiência técnica concerne a eficiência das relações do homem com a natureza. Trata-se aqui de “usar e explorar cientificamente a natureza – a explorando e mobilizando do melhor jeito os conhecimentos científicos e técnicos” (BILLAUDOT 2008, p.167). O bem superior que se torna o objetivo de uma coordenação formalizado pela hierarquia é a *potência* (ou o *poder*).

O uso da gramática procedendo da eficiência técnica e visando a potência, conduz a justificar a escolha da direção porque a eficiência técnica necessita de agregar-centralizar saberes diferentes distribuídos entre as pessoas e que os outros modos introduzem desigualdades de poder que são injustificáveis quando se referem a eficiência técnica como valor. (BILLAUDOT 2008, p.171, tradução nossa).

A **Lógica 3**, representada pelo polo inferior-esquerda, é constituída dos seguidos componentes :

Figura 8 Lógica 3



Nesta terceira e última lógica de coordenação, o modo representado é a *barganha*. Este modo, formalizado pelo *contrato* envolve uma justificação em termos de *liberdade*. A liberdade (o autor usa também a associação *liberdade-competição*) se refere a capacidade de “expressar e poder satisfazer seus desejos no quadro de uma livre competição entre indivíduos iguais” (BILLAUDOT 2008, p.167, tradução nossa). Esta relação de igualdade entre ator visa em atingir o bem superior correspondente, a *riqueza*.

O uso da gramática procedendo da liberdade e visando a riqueza conduz a justificar a escolha da barganha porque os outros modos prejudicam à

liberdade e que introduzem desigualdades de riqueza que são injustificáveis quando se referem a este valor. (BILLAUDOT 2008, p.171, tradução nossa).

2.4. Apresentação empírica

2.4.1. Apresentação do quadro do campo

O ambiente estudado é o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. No quadro da sua política de responsabilidade social, a Petrobras organiza uma iniciativa anual de seleção projetos visando, de acordo com a apresentação do programa, a “conjugar crescimento econômico e tecnologia com justiça social, democracia e sustentabilidade ambiental” (PETROBRAS, 2013c), chamado *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. Segundo as informações disponíveis no site da empresa, este programa de patrocínio foi “elaborado com a participação de membros das diferentes áreas da Petrobras, representantes da sociedade civil e do governo” e foi “formulado em alinhamento ao Plano Estratégico 2012 e considerando o mesmo horizonte de tempo do Plano de Negócios da Companhia”. Assim, ocorrendo desde 2004, seu conteúdo pretende refletir “o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando a inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil.” O programa está estruturado em torno de três linhas de atuação: Geração de renda e oportunidade de trabalho; Garantia dos direitos da criança e do adolescente; Educação para qualificação profissional. Nosso trabalho trata de projetos que pertencem a primeira linha: Geração de renda e oportunidade de trabalho.

2.4.1.1. Estudo de caso exploratório: Projeto CataSonhos

O projeto escolhido neste caso exploratório é um projeto de fortalecimento da atividade de coleta e comercialização de material reciclável e de óleo vegetal na região metropolitana do Rio de Janeiro. Chamado Projeto Rede CataSonhos, seu patrocínio ocorreu entre Janeiro 2011 e Fevereiro 2012. Este projeto, que foi selecionado para participar do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* na linha Geração de renda e oportunidade de trabalho, visava a criação de uma rede de cooperativa na região da baía de Guanabara estruturada e protagonizada pelos

catadores, com objetivo de preparar a futura criação de uma cooperativa de segundo grau. A ONG Guardiões do Mar, cuja sede está localizada em São Gonçalo- RJ, foi a iniciadora do projeto e ficou responsável por sua implementação, coordenando as cooperativas beneficiárias, em relação com a Petrobras, assim que com outros atores institucionais como as prefeituras ou as outras empresas patrocinadoras.

Um trabalho de campo em São Gonçalo permitiu a visita de uma das cooperativas da rede, a cooperativa RECOOPERAR de São Gonçalo, e as entrevistas de dois membros da diretoria desta cooperativa, a presidente da cooperativa Maria Elena Rosa de Almeida e a responsável do setor financeiro Adriana Valadão Curtim. O diretor da ONG Guardiões do Mar também foi entrevistado afim de analisar o papel da ONG na coordenação do projeto e sua relação com a empresa patrocinadora Petrobras. A entrevista prévia do gestor do projeto CataSonhos na Petrobras, da mesma maneira, permitiu descobrir e entender a natureza da relação que existe entre a direção da empresa e os funcionários e gerentes de projetos, no quadro da política de responsabilidade social da empresa.

2.4.1.2. Apresentação dos atores e análise

Vamos proceder à análise e apresentação dos diferentes atores envolvidos neste projeto que, lembramos, teve por objetivo a criação de uma rede de cooperativas para a preparação de uma futura grande cooperativa de segundo grau, que juntaria na medida do possível, os diversos atores da rede.

2.4.1.2.1. A Empresa Petrobras: a responsabilidade social como uma norma interna e externa

A partir de pesquisas documentais, principalmente baseadas nos arquivos do site da empresa disponíveis no internet, mas também graça a um trabalho de campo durante a caravana social de elaboração de projetos sociais que ocorreu em Itaboraí em Outubro 2012 e dedicada aos gestores de projetos, conseguimos distinguir diferentes elementos relevantes em relação à política de responsabilidade social da empresa Petrobras, que aparece primeiramente como uma norma.

- **O Código de Ética**

A Petrobras disponibiliza diversos documentos que servem para ilustrar sua vontade de aparecer e de atuar como um ator responsável. O “Código de Ética do Sistema Petrobras” (PETROBRAS, 2013e) é um primeiro exemplo de norma codificada que vamos usar para a ilustrar.

O documento começa pela afirmação dos “Princípios Éticos do Sistema Petrobras”, que incluem assuntos como o respeito da vida e dos seres humanos, princípios de justiça e equidade, princípio de mérito e de valorização das pessoas, princípio de transparência justificado em termo de respeito do interesse público e das partes interessadas.

Podemos destacar aqui o princípio de lealdade, que relaciona o Código de Ética com outras referências normativas estabelecidas pela empresa como a Estratégia Corporativa e o tríptico “Missão, Visão e Valores” (PETROBRAS, 2013d).

A lealdade ao Sistema Petrobras se manifesta como responsabilidade, zelo e disciplina no trabalho e no trato com todos os seres humanos, e com os bens materiais e imateriais do Sistema, no cumprimento da sua Missão, Visão e Valores, em condutas compatíveis com a efetivação de sua Estratégia Corporativa, com espírito empreendedor e comprometido com a superação de desafios (PETROBRAS, 2013e, p.7)

Esta lista de princípio termina afirmando que “O Sistema Petrobras atua proativamente em busca de níveis crescentes de *competitividade, excelência e rentabilidade*, com responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Brasil e dos países onde atua”²².

Notamos a referência à expressão “Sistema Petrobras” que permite incluir outros atores que não sejam diretamente contratados pela empresa. Assim, se faz também várias vezes referência ao conceito de “partes interessadas” para comunicar sobre os “Princípios Éticos do Sistema Petrobras”. As “partes interessadas” compreendem aqui um largo espectro de atores: “seus acionistas, investidores,

²² PETROBRAS, 2013e, p.9, grifo nosso.

empregados, fornecedores, clientes, consumidores, poder público, imprensa, comunidade onde atua e sociedade em geral”²³.

O código segue explicitando os compromissos da firma em relação a sua governança corporativa. É interessante notar que o primeiro artigo deste Código de Ética começa pela demonstração do respeito da administração da empresa em direção do poder dos acionistas da empresa. Assim, a empresa compromete-se a

buscar o equilíbrio do poder entre a Alta Administração (Conselhos de Administração e Diretorias Executivas) e a participação dos acionistas, inclusive os minoritários, tendo em vista a compatibilização dos objetivos estratégicos do Sistema com os interesses e direitos de todas as partes interessadas (PETROBRAS, 2013e, p.13).

O documento descreve em seguida os diferentes compromissos que a empresa pretende assumir em relação a estas partes interessadas, incluindo um capítulo dedicado à responsabilidade da empresa em relação aos empregados, como o respeito das condições de trabalho, transparência, direito de associação, diálogo social, luta contra as discriminações, cultura empresarial de mérito, direito a formação etc. Mas o código reafirma do outro lado, os deveres e obrigações dos empregados em relação à empresa, conforme ao contrato que assinaram, mas também adicionando regras e normas de comportamento ético profissional. Os empregados estão convidados a se comprometer a “agir de forma honesta, justa, digna, cortês, com disponibilidade e atenção a todas as pessoas com as quais se relacionam, internamente e externamente”²⁴, a “preservar os interesses do Sistema sempre que se manifestarem, em ambiente público ou privado, e zelar para que todos o façam”²⁵. As questões de estratégia em relação ao mercado, em relação à imagem da firma ou ao respeito da propriedade intelectual também fazem parte dos compromissos requeridos pelos empregados, assinantes do Código de Ética da firma.

São descritos em seguida, os compromissos da empresa com fornecedores e prestadores de serviços. Outros capítulos tratam da relação com clientes e

²³ PETROBRAS, 2013e, p.13.

²⁴ *Ibid.*, p.21.

²⁵ *Ibid.*, p.22.

consumidores, da relação às comunidades onde atua a firma, da relação com o meio ambiente e finalmente uma última parte trata da responsabilidade da empresa em relação à sociedade, ao governo e ao Estado.

O aparelho ético que o “Sistema Petrobras” estabeleceu como norma não se resume então à esfera interna da empresa, nas suas relações com empregados. Ele vai além da fronteiras da firma, incluindo as “partes interessadas”, indo até a ambiciosa tarefa de se erigir em ator responsável em frente ao mundo. Com efeito, trata-se no artigo 8.1 e 8.2 de “atuar de modo a contribuir *decisivamente* para o desenvolvimento econômico, tecnológico, ambiental, social, político e cultural do Brasil e dos países onde atua”²⁶ e “exercer *influência social, em todos os meios*, como parte de sua responsabilidade econômica, ambiental social etc.”²⁷. O artigo 8.3 continua nessa mesma lógica e põe a responsabilidade da empresa como *ator e idealizador* das políticas públicas gerais.

Para concretizar suas ambições, a Petrobras requer então dos seus empregados um envolvimento importante, que sempre necessita ser atualizado, valorizado e fortalecido através de diversos debates e projetos internos e externos. Apesar de ser um código ético que, *a priori*, não engaja legalmente seus assinantes, o código contém nas suas disposições complementares um artigo (III.) que afirma que “o descumprimento dos princípios e compromissos expressos neste Código poderá implicar na adoção de *medidas disciplinares*, segundo as *normas* das empresas que compõem o Sistema Petrobras”²⁸. Cabe notar aqui que a Petrobras “requer das empresas prestadoras de serviços que seus empregados respeitem os princípios éticos e os compromissos de conduta definidos neste Código, enquanto perdurarem os contratos com as empresas do Sistema”.

- **A Estratégia corporativa**

A Estratégia Corporativa da Petrobras inclui a noção de responsabilidade social dentro de suas missões :

²⁶ PETROBRAS, 2013e, p.35, grifo nosso.

²⁷ *Ibid.*, p.35, grifo nosso.

²⁸ *Ibid.*, p.38, grifo nosso.

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. (PETROBRAS, 2013d)

Do lado da “Visão 2020”, que publicita o desejo da firma de se colocar entre as “cinco maiores empresas integradas de energia do mundo”²⁹, figuram os diversos valores aos quais a firma refere-se para se constituir responsável, como ilustra a Figura 9.

Figura 9 Valores estratégicos da Petrobras (fonte: Petrobras)



Podemos destacar em primeiro os valores de “Integração” e “Resultados”, que afirmam o desejo da firma em “maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia nas suas ações e decisões” e buscar “incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos”³⁰.

²⁹ PETROBRAS, 2013d.

³⁰ *Ibid.*

Também, o valor “Pessoas” que expressa a vontade de fazer “das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da Petrobras”³¹ atraiu nossa atenção por sua dimensão normativa, exprimindo de novo o desejo da empresa de transmitir seus valores para seus empregados e parceiros.

Logicamente, o valor “Desenvolvimento sustentável” figura entre os primeiros que aparecem. Este destaca a “perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades”³².

O valor “Ética” que foi abordado em mais detalhes na análise do Código de Ética lembra os Princípios Éticos do Sistema Petrobras.

Finalmente, os valores “Prontidão para mudanças” e “Empreendedorismo e inovação” reforçam as noções de mudança e adaptação permanente, “a superação de desafios” a busca de soluções inovadoras.

Podemos sublinhar que o conceito de responsabilidade só aparece neste valor, em referência à “Prontidão para mudanças”. O conceito se torna assim diluído e segmentado entre diferentes valores da Estratégia corporativa, onde não se faz mais referência às “partes interessadas” e ainda menos à “sociedade em geral”.

Do ponto de vista do Código de Ética ou da estratégia corporativa, a responsabilidade social da Petrobras ainda aparece carregada de honestas intenções. A empresa expressa seu desejo de se afirmar responsável em relação às partes interessadas e à sociedade. Ela toma desta maneira uma dimensão política muito importante tendo em visto seu peso socioeconômico e ambiental, historicamente enraizado no imaginário da sociedade brasileira. Porém, a leitura de um outro documento, o “Código de Conduta Concorrencial da Petróleo Brasileiro S.A –PETROBRAS” (PETROBRAS, 2013b) pode relativizar a porte de tal compromisso ético na sua capacidade de influenciar a política da empresa.

³¹ PETROBRAS, 2013d.

³² *Ibid.*

- **O Código de Conduta Concorrencial**

Aprovado pela Diretoria Executiva da Petrobras, este Código de Conduta Concorrencial afirma sobretudo a estrita “observância às normas de proteção à livre concorrência”³³ e o respeito da Lei de defesa da Concorrência, o respeito de tal código representando uma “obrigação individual de todos os administradores, empregados e prestadores de serviço da Companhia”³⁴.

Os princípios da livre concorrência e do mercado auto-regulador transparecem aqui sem sutileza. Assim, podemos ler que “a limitação da concorrência tem efeitos negativos não só sobre os consumidores, mas, também, sobre toda a economia, que deixa de funcionar de maneira eficiente”³⁵.

E um pouco mais adiante que :

Com os movimentos de desregulação e liberalização dos mercados de bens e serviços a partir da década de 1990, que permitiram a instituição de um regime de liberdade de preços, e especialmente após a edição da Lei no 8.884, de 11.06.1994, a defesa da concorrência passou a constituir um dos pilares fundamentais da Política Econômica, ao lado das Políticas Fiscal, Monetária e Cambial.

O mercado de petróleo e derivados também passou por essas transformações com a promulgação da Emenda Constitucional no 9, de 09.11.1995, e a edição de diplomas legais relativos aos setores de petróleo, gás e energia, que promoveu uma progressiva liberalização dos preços e a instituição de regime de livre competição nesses setores da economia (PETROBRAS, 2013b, p.4).

Não pretendemos aqui analisar a política econômica *stricto sensu* da empresa Petrobras, apenas reforçar o aparente antagonismo que existe entre, de um lado, a norma da responsabilidade afirmada pelo Código de Ética, baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável que afirma uma certa relativização do princípio econômico em relação aos princípios sociais e ambientais, e do outro lado, o Código de Conduta Concorrencial que ao contrário, declara a norma econômica como primeira e prioritária. Este antagonismo devido às inúmeras referências na política de RSE, ao interesse geral, à sociedade, às necessidades de tornar a Petrobras

³³ PETROBRAS, 2013b, p.1.

³⁴ *Ibid.*, p.2.

³⁵ *Ibid.*, p.3.

parceira, ator e idealizador das políticas públicas. O Porém A RSE é justificada por valores onde o princípio econômico é ainda dominante. Com efeito, se trata de *capacitar*, de *potencializar* os indivíduos – dentro e fora da firma – para torná-los *empreendedores*, *inovadores*, em permanente *adaptação* dos *desafios* que se apresentam a ele. Neste sentido, apresenta uma fiel ilustração da “nova razão do mundo” descrita por Dardot e Laval (2011): uma forma moderna de considerar o homem como empreendedor da sua própria vida, sempre se adaptando para melhorar sua performance e *in fine* maximizar suas chances de vencer na grande competição da vida.

As inúmeras referências ao interesse geral, à sociedade, às necessidades de tornar a Petrobras parceira, ator e idealizador das políticas públicas no entanto podem relativizar e oferecer um certo contrabalanço.

É importante lembrar aqui a herança histórica em termo de luta e movimento sociais em torno da questão dos recursos petrolíferos que levaram a criação de uma empresa como a Petrobras. As decisões políticas em torno da questão petrolífera provocaram diversos movimentos e reações ao longo da história do Brasil. A reação ao que foi chamado de “*entreguismo*” da exploração do petróleo brasileiro pela livre iniciativa e que seguiu a descoberto do petróleo na Bahia no final do século XIX marcou o início do movimento que acabará com a criação de uma empresa estatal em 1954 assim que outras instituições responsáveis pela administração e exploração deste recurso estratégico.

À diferença de outro países como os Estados Unidos, a situação socioeconômica do Brasil levou o Estado brasileiro em tomar a iniciativa muito cedo em relação a pesquisa, prospecção e distribuição do petróleo, como explicam PENNA *et al* (2004)³⁶. Foi um processo progressivo que se iniciou a partir dos anos 1930 e que foi se desenvolvendo. O período do Estado Novo à partir de 1937, dirigido por Getúlio Vargas, era fortemente marcado por um autoritarismo e um nacionalismo orientado para um certo desenvolvimentismo e a criação de uma

³⁶ PENNA, L. de A. ; SENA FILHO, N. de ; SOUSA, C. A. D. e S. *Petróleo no Brasil: Três ensaios sobre a Petrobras*. E-papers Serviços Editoriais Ltda, Rio de Janeiro, 2004.

identidade nacional. Neste contexto, o petróleo apareceu como um recurso essencial e estratégico. Foi nesta época que foi criada o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), responsável pela definição da política petrolífera do Brasil.

Com o fim do Estado novo e a nova constituição de 1946, os anos 1950 marcaram a dominação das concepções nacionalistas em torno da questão do petróleo, aprofundando os debates sobre os meios estratégicos que deviam ser empregados. “Descortinava-se a necessidade de o País possuir desde logo um instrumento que pudesse viabilizar a estratégia desenvolvimentista tão acalentada por setores mais modernos de [suas] elites” (PENNA, 2004, p.24). Neste aspecto, se juntaram, por razões diversos, diferentes correntes políticos.

Esta expectativa era comum tanto entre representantes de um empresariado vocacionado a dotar o País de meios operacionais para um projeto de crescimento auto-sustentado, quando pelos comunistas ciosos na defesa de prerrogativas inerentes à defesa da soberania nacional, a despeito do cunho internacionalista que os consagravam como vertente política e ideológica a superar limites ou fronteiras nacionais. (PENNA 2004, p.24)

O meio estudantil organizado ou o Clube Militar do Rio de Janeiro também atuaram neste sentido, impulsando um movimento a favor do monopólio do petróleo a *Campanha do Petróleo* (“O Petróleo é nosso”), que resultou da criação em 1954 da Petróleo Brasileiro SA, Petrobras. Este período foi também acompanhado da criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.

Esta curta apresentação histórica nos permite perceber o forte papel estratégico e político que traz a empresa através sua história institucional que ainda se expressa, por exemplo através sua política de responsabilidade social e a criação de programa de patrocínio em direção à educação, meio ambiente etc. No entanto, esta configuração institucional, que sem dúvida, ainda hoje influencia o funcionamento da empresa, foi transformada ao longo do tempo. A Petrobras passou por várias transformações estruturais, como lembra o Código de Conduto Concorrencial que abordamos, que fizeram dela uma empresa de capital aberto, com o imperativo de competitividade e respeito da livre concorrência. Com efeito, as reformas do presidente Fernando Henrique Cardoso no final dos anos 1990

acabaram com o monopólio³⁷ da empresa e criaram a Agência Nacional do Petróleo como agência reguladora, modificando profundamente a lógica institucional da área do Petróleo em geral e da Petrobras em particular. Podemos sublinhar que este debate ainda está muito vivo hoje, quando por exemplo, trata-se da exploração do petróleo recentemente descoberta na região do pré-sal por meio de leilões abertos às empresas estrangeiras, gerando protestos e movimentos de greve pelos petroleiros que “estão acampados junto com os movimentos sociais, na Esplanada dos Ministérios, em Brasília, pressionando o governo a cancelar a licitação do Campo de Libra, a maior e mais importante descoberta de petróleo dos últimos anos”³⁸.

Neste contexto, não parece exagerado evocar uma certa redefinição ou reorientação estratégica da empresa Petrobras, impulsionado pelo governo desde os anos 1990, em direção de uma estratégia mais ideologicamente orientada para a competitividade e a livre concorrência. A responsabilidade social da empresa e sua política de patrocínio de projetos sociais podem aparecer nesta perspectiva como a herança, institucional historicamente ligada aos movimentos socioeconômicos que deram luz aos projetos desenvolvimentistas da Petrobras, sem contudo alinhar-se completamente com estas pretensões sociais. Assim podemos analisar esta política de patrocínio, como uma forma de compensação do papel socialmente amenizado e economicamente fortalecido da empresa a favor da sociedade brasileira. Nesta perspectiva, a política de responsabilidade social orientada para investimentos sociais exteriores ao âmbito institucional da própria empresa se tornaria ao longo do tempo seu principal meio de retribuição a favor da sociedade. A compreensão e a análise da norma de responsabilidade social da petroleira tomaria então uma importância decisiva e renovada.

A efetivação desta norma passa, entre outros, pela constituição de programas de patrocínio como o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. Este

³⁷ A lei N° 9.478, de 6 de agosto de 1997 permitiu à União Federal a contratação de empresas privadas, que podem ser estrangeiras, para o trabalho de exploração, produção, refino e transporte do petróleo no Brasil.

³⁸ FEDERAÇÃO ÚNICA DO PETROLEIROS, “Petroleiros estão aprovando greve contra o leilão de Libra” (2013).

programa visa implementar projetos de patrocínio graças à ajuda e ao monitoramento do gestor de projetos de patrocínio. Este ator toma um lugar importante na concretização do projeto, uma vez que foi selecionado. Vamos então analisar o papel do programa assim que do ator a cargo de implementá-lo.

2.4.1.2.2. O Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania e o gestor de projeto

Como ilustra a Tabela 3, o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* está estruturado em torno de várias diretrizes, sintetizadas através três ações estratégicas.

Tabela 3 Diretrizes e ações estratégicas do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania (PETROBRAS, 2013c)

Diretrizes	Ações Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar a diversidade; • Priorizar a juventude; • Buscar a sustentabilidade dos resultados produzidos pelas ações; • Atuar em sinergia com políticas públicas; • Realizar ações estratégicas, sistêmicas e multiinstitucionais; • Estimular o protagonismo social, a co-responsabilidade, o associativismo, o cooperativismo e o trabalho em rede; • Contribuir para a erradicação do analfabetismo; • Colaborar para o desenvolvimento local nas áreas de influência do Sistema Petrobras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investimentos em projetos sociais (nacionais, regionais e locais): Repasse de recursos, de forma planejada e monitorada, a iniciativas que promovam a transformação social das comunidades mais excluídas. 2. Fortalecimento de redes e organizações sociais: Apoio à interação entre os agentes sociais, públicos e privados, para a formação de parcerias e alianças, troca de experiências, produção de conhecimento e formulação e debate sobre políticas públicas. 3. Difusão de informações para a cidadania: Campanhas de comunicação dirigidas para mobilizar e influenciar a opinião pública, as organizações sociais e o governo para a discussão de temas ligados à cidadania e aos direitos humanos.

Tabela 4 Indicadores e metas do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania até 2012 (PETROBRAS, 2013c)

Ações Estratégicas	Indicadores	Metas
Investimentos em projetos sociais	Priorização da juventude	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de jovens entre 15 e 29 anos no total de participantes dos projetos apoiados
	Geração de Renda e oportunidade de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • 70% de projetos com Planos de Negócio estruturados • 60% de projetos aptos à geração de renda e oportunidade de trabalho com tecnologia e/ou infraestrutura incorporados pela organização • 60% de elevação da renda per capita média dos participantes do projeto
	Educação para a Qualificação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • 20% do público participante dos projetos de qualificação profissional incluídos no mundo do trabalho • 80% dos participantes de cursos profissionalizantes e dos projetos de alfabetização com certificados de conclusão • 60% dos participantes de cursos profissionalizantes com certificados reconhecidos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP) • 30% dos participantes de projetos de qualificação profissional com evolução de escolaridade
	Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente	<ul style="list-style-type: none"> • 60% dos participantes dos projetos de educação complementar com melhoria de desempenho na educação formal • 80% dos participantes dos projetos voltados à proteção de crianças e adolescentes concluindo o período total de atendimento • 70% dos profissionais do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente em atividades de formação
	Geração Direta de Empregos Formais	<ul style="list-style-type: none"> • 10.000 postos de trabalhos gerados pelo investimento direto em projetos sociais
Fortalecimento de Redes e Organizações sociais	Capacitação de Organizações Parceiras	<ul style="list-style-type: none"> • 60% dos integrantes das equipes técnicas ou representantes dos projetos apoiados concluindo os cursos de capacitação
Difusão de Informações para a Cidadania	Informações Captadas	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de e-mails lidos nas campanhas de comunicação dirigidas lançadas pela Petrobras • 10% de crescimento do número de acessos ao site do programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras • 5% de manifestações recebidas nos Fóruns de Discussão em relação ao público convidado

A Tabela 4 informa como as diretrizes e ações estratégicas estão diretamente traduzidas em metas e indicadores quantitativos que descrevem, para cada objetivo, os resultados referentes que são projetados. Assim foi decidida a atuação através de três linhas de atuação: Geração de renda e oportunidade de trabalho; Garantia dos direitos da criança e do adolescente; Educação para qualificação profissional.

Desta maneira, podemos ver que o programa favorece de maneira geral os projetos que envolvem jovens, que levam à criação de empregos diretos, incentivando a capacitação das equipes técnicas que implementam os projetos. Da mesma maneira, a comunicação pelo projeto em favor da Petrobras e do programa parece ter um papel significativo na avaliação deste.

Mais especificamente, cada linha de atuação dispõe de indicadores e metas específicos. Assim, na linha direcionada à geração de renda e oportunidade de trabalho, a incorporação de tecnologias e infraestruturas passa a ser um critério importante. Nesta linha, podemos notar que o aumento de renda que está alvejado é medido pelo aumento da renda per capita média. A segunda linha visa sobretudo a inserção dos membros no “mundo do trabalho” pela educação e qualificação profissional. Seria interessante saber do que exatamente se trata no uso desta expressão, o *mundo do trabalho* sendo frequentemente resumido ao *mercado do trabalho*. A alfabetização e a profissionalização também integram os objetivos desta linha, de maneira geral direcionada à acumulação do que nos parece ser considerado como *capital humano*. Enfim, a terceira linha de atuação trata dos direitos da criança e do adolescente também inclui uma dimensão educacional, além de incentivar projetos de proteção diversos que visam as crianças.

Podemos sublinhar aqui que as metas relacionadas a cada indicadores são bastantes precisas e exigentes, requerendo uma determinada taxa de sucesso (*e.g.* “80% dos participantes de cursos profissionalizantes e dos projetos de alfabetização com certificados de conclusão”³⁹), uma determinada taxa de atendimento a um determinado tipo de tarefa (*e.g.* “80% dos participantes dos projetos voltados à

³⁹ PETROBRAS, 2013c.

proteção de crianças e adolescentes concluindo o período total de atendimento”⁴⁰) ou ainda, uma taxa em relação ao número de projetos respeitando um critério preciso (e.g. “70% de projetos com Planos de Negócio estruturados”⁴¹).

As Tabelas 1 e 2 ilustram assim o processo de normatização que o programa institui. Esta normatização ocorre pela criação de objetivos principais e específicos, de metas e indicadores que deverão ser atingidos dentro de um prazo especificado pelo programa. Esta configuração vai em seguida influenciar de maneira irrevocável a maneira de elaborar, selecionar implementar e avaliar os diferentes projetos de patrocínio.

2.4.1.2.2.1. A elaboração do projeto : primeira etapa de seleção

Conforme o “Roteiro para elaboração de projetos sociais – Seleção Pública 2012”⁴², a redação do projeto requer diferentes especificações, que necessitam às vezes alguns conhecimentos técnicos preexistentes.

A elaboração do projeto de patrocínio necessita primeiramente, uma descrição consequente de quem pretende ao patrocínio, do seu histórico e da experiência da organização que monta este projeto. Será assim necessário descrever o contexto socioeconômico e cultural, as especificidades geográficas e demográficas no quais insere-se o projeto. “A Petrobras não quer apenas dados estatísticos (como os do IBGE), mas também de outras fontes com atuação na região”⁴³.

Na segunda etapa da elaboração, será necessário especificar o objetivo geral do projeto e os objetivos específicos, intermediários, que permitirão atingir o objetivo geral. Assim, estes “devem ser viáveis, hierarquizados e mensuráveis”⁴⁴. É preciso

⁴⁰ PETROBRAS, 2013c

⁴¹ *Ibid.*

⁴² PETROBRAS, 2012.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

descrever as ações que serão realizadas e antecipar os resultados de cada um destes objetivos. Assim, devem

ser mensuráveis (refletir a quantidade a ser atingida); específicas (não genéricas); temporais (indicar prazo para sua realização); alcançáveis (serem factíveis, realizáveis); significativas (importante para o alcance dos resultados e para resolver ou minimizar o problema descrito no contexto) (PETROBRAS, 2012).

O roteiro insiste em seguinte para que os resultados esperados pelo projeto coincidam com as metas do programa de patrocínio. “Para a Petrobras é importante que as metas do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* estejam incluídas nos resultados esperados”⁴⁵. As ações e resultados devem desta maneira corresponder àquelas metas que foram instituídas como padrões-objetivos para o programa e especificar qualitativamente e quantitativamente os resultados esperados, devendo descrever “etapas, processos e rotinas previstas para o projeto, o “plano pedagógica” (quando houver), grades de formação, cronograma de cursos etc.”⁴⁶. Faz-se aqui diretamente referência ao uso de “tecnologia social” que “compreende produtos, técnicas e/ou metodologia reaplicáveis, desenvolvidas, na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social”⁴⁷. Na descrição da coordenação do projeto é diretamente feito menção de uma “equipe técnica do projeto” em cargo de administrar este.

A elaboração do projeto passa em seguinte pela descrição da sua sustentabilidade. Serão descritos os parceiros institucionais (escola, prefeitura, empresa, fundação etc.) assim que a maneira de como o projeto pretenderá interagir com as políticas públicas. Aqui, “é fundamental que a organização descreva como o pretende integrar as ações propostas no projeto com políticas públicas (Sistema Único de Saúde, Secretárias de Educação, Assistência Social, Bolsa Família etc.)”⁴⁸.

Finalmente, uma parte reservada à comunicação do projeto aparece com enfoque importante no roteiro:

⁴⁵ PETROBRAS, 2012.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

Os projetos sociais trabalham para transformar uma realidade. Nesse processo de transformação, a comunicação é ferramenta fundamental para a mobilização social, porque é por meio dela que os projetos conseguem envolver as pessoas, criando o sentimento de participação e responsabilidade. (...)

Para a Petrobras as formas de comunicação do projeto representam elementos importantes da proposta e da sustentabilidade de suas iniciativas e, por esse motivo, devem ser pensadas e definidas como uma questão estratégica de relacionamento com diversos públicos de interesse (parceiros, líderes locais, formadores de opinião no setor social e comunidade em geral, entre outros) (PETROBRAS, 2012, grifos nossos).

A questão da comunicação toma uma importância tão grande, que a empresa aconselha no mesmo roteiro “que a instituição faça uma provisão do profissional responsável pelas atividades de comunicação do projeto”⁴⁹. Como para os outros itens dos projetos, é requerido o uso de tabelas especificando os objetivos, o público alvo, a estratégia, os instrumentos a serem utilizados, com quantidade e período de realização. A comunicação em relação à empresa Petrobras e ao *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* deve respeitar os padrões impostos pela empresa. Os participantes dos projetos também têm obrigações de mencionar os patrocinadores para qualquer ação de comunicação do projeto, “eventos, entrevistas, artigos e outras peças de difusão e promoção do projeto”⁵⁰.

As últimas etapas da elaboração dos projetos chegam a ser bastante técnicas. Com efeito, é necessário apresentar indicadores pertinentes, quantitativos e/ou qualitativos. O roteiro distingue Indicadores de Processo e Indicadores de Resultado. Assim, os primeiros indicam se as ações empreendidas estão ocorrendo da forma prevista (e.g. percentual de frequência dos participantes para um determinado curso), quando os segundos devem descrever os efeitos e transformações provocados pelo projeto (e.g. Números de determinadas atividades realizadas). É a partir destes indicadores que serão frequentemente (por mês, trimestre, semestre ou ano) avaliados os desempenhos do projeto. Cada objetivo, assim que as ações específicas que lhe correspondem, devem ser agendados por uso de cronogramas, apontando para cada mês do anos quais serão realizados.

⁴⁹ PETROBRAS, 2012.

⁵⁰ *Ibid.*

Notamos que este procedimento corresponde à forma na qual está organizada a avaliação do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* e confirme a passagem das normas desde o estabelecimento da política de responsabilidade social até o programa de patrocínio.

Uma última ferramenta, gerencial e administrativa, deve ser elaborada para concluir cada projeto. Trata-se de elaborar um orçamento físico-financeiro, que detalha para cada mês de cada ano durante os quais o projeto pretende se beneficiar do patrocínio, itens como transporte, manutenção, custos fixos, encargos sociais, pessoal etc.

Sublinhamos aqui a dificuldade de redigir este tipo de projeto sem apoio de um profissional em gestão de projeto. A visita de uma Caravana Social permitiu confirmar esta impressão: são profissionais de gestão de projetos que ficam encarregados de redigir os projetos de patrocínio que entram em contato com a empresa durante estes eventos e podem adaptar os conhecimentos de gestão de projetos que já têm para um projeto especificamente padronizado pelo programa de patrocínio da Petrobras. A empresa disponibiliza uma ferramenta eletrônica com um fórum⁵¹ para atender às diversas dúvidas dos gerente de projetos.

A forma na qual está organizada a elaboração do projeto, com a ajuda de um roteiro estabelecida pela empresa, parece confirmar a criação e o compartilhamento de uma norma. A padronização das avaliações com objetivos gerais, específicos, metas e indicadores de processos e resultados, passam diretamente da elaboração e avaliação do programa para a elaboração e avaliação do projeto. Um vez elaborado, o projeto passa pelo processo de seleção pública que vamos analisar agora.

2.4.1.2.2.2. Seleção Pública dos projetos

A seleção pública é apresentada pela empresa Petrobras na seguinte forma :

Mais do que apoiar iniciativas em todo o país, as seleções públicas nos dão a oportunidade de entrar em contato direto com pessoas que desenvolvem

⁵¹ Disponível em: <<http://spring.me/pdec2012>>. Acesso em: Out.2013.

ações capazes de transformar realidades. (...) Nossa atuação tem a marca da responsabilidade social e está intimamente ligada ao crescimento integrado e à rentabilidade. De forma democrática e transparente, as seleções públicas viabilizam o apoio a ações tão importantes como as descritas acima. Comissões formadas por representantes da sociedade civil e do governo, além de profissionais da própria Petrobras analisam e escolhem as iniciativas mais consistentes. (PETROBRAS, 2013a)⁵²

O regimento do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania para Seleção Pública de Projeto em 2012*⁵³ descreve as diferentes etapas do processo de seleção dos projetos candidatos ao patrocínio. São assim quatro etapas que são destacadas:

- A triagem administrativa

Procede a uma triagem formal baseada na documentação apresentada pelos participantes.

- A triagem técnica

Composta de “especialistas da Petrobras, do governo, academia, imprensa especializada e da sociedade civil”⁵⁴, a comissão técnica avalia primeiro os projetos em função de sua adequação com as diretrizes e linhas de atuação do programa, este critério sendo eliminatório. Procede em seguida à avaliação de seis outros critérios : Análise do contexto no qual o projeto se insere, a organização, sustentabilidade e modo de avaliação do projeto; enfim, o cronograma e o orçamento físico-financeiro completam a lista. Estes critérios, que respondem exatamente à organização do Roteiro para elaboração de projetos sociais, descrito previamente, são depois ponderados pela comissão. Assim, a organização do projeto aparece como o item mais importante, seguido da análise do contexto socioeconômico. A sustentabilidade, a forma de avaliação e o alinhamento com as diretrizes e linhas de atuação chegam em terceira posição. O cronograma e orçamento em último.

⁵² Disponível em : <<http://www.petrobras.com.br/pt/meio-ambiente-e-sociedade/selecoes-publicas/>>. Acesso em: Jan. 2013.

⁵³ PETROBRAS, 2012b.

⁵⁴ *Ibid.*

A triagem técnica finalmente passa por uma análise econômica dos projetos para avaliar sua viabilidade econômica. Esta avaliação feita por economistas não chega a ser detalhada no regulamento. No entanto, não possui um caráter eliminatório.

- A comissão de seleção

Composta da mesma forma que a comissão técnica (profissional da Petrobras, membros do governo, academia, sociedade civil e imprensa), a comissão de seleção tem como tarefa de emitir pareceres para o conselho deliberativo. O gerente executivo de Responsabilidade social da Petrobras determina um coordenador e um secretário para o bom funcionamento das operações de seleção, o primeiro sendo necessariamente empregado da Petrobras. Como explica Marcelo Brandão, gerente de projetos de responsabilidade na área social : “a comissão avalia os projetos, atribui valores segundo alguns requisitos que estão publicitado no site da seleção. Depois, são milhares de projetos, existe uma ponderação em relação a demanda de cada estado” (BRANDÃO, 2011).

- O conselho deliberativo

“É o órgão orientador do processo de Seleção Pública do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* e instância final do processo de análise e seleção dos projetos”⁵⁵. A sua presidência é exercida pelo coordenador da comissão de seleção, o Gerente executivo da responsabilidade social da Petrobras ou por um representante indicado por ele. O resto do conselho é da mesma composição que a comissão técnica e a comissão de seleção.

Um voto, por maioria simples, determina as decisões finais do conselho e a lista dos projetos que serão indicados para o patrocínio do programa. Cabe notar que os projetos podem subir “ajustes de escopo e orçamento antes de sua contratação, conforme apontamentos a serem feitos pela Petrobras”⁵⁶.

⁵⁵ PETROBRAS, 2012b.

⁵⁶ *Ibid.*

A análise do regulamento permite compreender o funcionamento da seleção dos projetos que a empresa Petrobras se propõe de patrocinar. Se as partes interessadas, incluindo o governo, atuam de maneira significativa nesta seleção, aparece claramente que o roteiro da seleção é da iniciativa da empresa. Como indica o gerente de projetos sociais da Petrobras, esta lista final ainda passa pela aprovação da empresa e finalmente reflete o que esta definiu ser a norma a seguir :

Este ranqueamento, geral no Brasil, está apresentado à diretoria, que aprova ou não a contratação destes projetos. Eu diria que nosso histórico tem sido de corroborar com a decisão da comissão de maneira geral. É claro que os projetos, em se, eles tem já no regulamento ou roteiro, uma orientação bastante suficiente para evitar qualquer ajuste no futuro. No entanto, ainda sim, pode acontecer que os projetos precisam de uns ou outros detalhes a ser corrigidos, a ser ajustado, mas nunca mexendo na essência do projeto, na estrutura do projeto (BRANDÃO, 2011).

Assim, a avaliação de um projeto segue um roteiro específico e critérios previamente definidos pelo “Roteiro para elaboração de projetos sociais”, seguindo a mesma formalização, em termos de objetivo geral, objetivos específicos, a necessidade de elaboração de indicadores e metas qualitativas e quantitativas que permitirão sua avaliação e seu futuro gerenciamento pelos profissionais da Petrobras durante sua implementação.

O programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania tem metas, a Petrobras e a diretoria da Petrobras analisa essa meta através de indicador, que se chama IRIS – Indicador de Resultados de Investimentos Social – ele é formado a partir de um conjunto de informações que os projetos dão nos relatórios. Tem metas que são relativas a cada uma das três linhas de atuação (BRANDÃO, 2011).

A consequência desta padronização está explicitamente formulada no relatório de sustentabilidade (PETROBRAS, 2009): a integração pelos participantes das regras de funcionamento do patrocínio, e além disso, a integração das normas de administração de negócio.

A Petrobras vem direcionando seus esforços no sentido de compartilhar com a área social a aprendizagem e as tecnologias de gestão desenvolvidas pelo negócio da companhia. Por isso, ao longo do ano, trabalhamos a implantação da Sistemática de Investimentos Sociais para orientar corporativamente as unidades organizacionais quanto à padronização dos procedimentos para análise, seleção, aprovação, acompanhamento e avaliação dos projetos sociais apoiados, estabelecendo metodologia, critérios e indicadores a serem adotados para todos os investimentos sociais realizados. Para isso, cerca de 350 técnicos da

Petrobras e 498 organizações sociais de todos os estados brasileiros foram capacitados nas instalações da universidade Petrobras, no Rio de Janeiro.

A Sistemática está em consonância com o Plano Estratégico, o Plano de Negócios e a Disciplina de Capital da companhia, e busca a aplicação das melhores práticas para aprimoramento interno do processo de Gerenciamento de Projetos Sociais. Baseada nas metodologias de Gerenciamento de Projetos internacionalmente reconhecidas, como a do Project Management Institute (PMI), **ela segue os mesmos princípios dos projetos de negócio com as devidas adaptações. Assim, a Sistemática permite tratar os projetos sociais da Petrobras como investimentos e administrá-los de forma cada vez mais transparente e efetiva.**

Para dar suporte à implantação da Sistemática de Investimentos Sociais, foi necessário desenvolver um sistema de informações baseado na internet, para acompanhamento físico, financeiro e avaliação integrada das ações sociais da companhia, conhecido como Sistema Mais – Monitoramento e Avaliação do Investimento Social. Ao consolidar os dados de toda a companhia, esse sistema amplia o controle e fornece insumos para o planejamento das ações da Petrobras junto às comunidades dentro de uma perspectiva territorial integrada. Ele também contribui para tangibilizar parte dos resultados sociais alcançados e dar suporte a decisões futuras. Em última instância, permite ampliar continuamente a contribuição da companhia para promover os direitos humanos fundamentais, o crescimento econômico justo e distributivo, o desenvolvimento local, a ética e o fortalecimento da democracia.

De forma indireta, o Sistema Mais contribui para o fortalecimento institucional das organizações parceiras, pois seu preenchimento demanda que os processos internos de gestão, monitoramento e avaliação de resultados dessas instituições estejam mais bem estruturados.

Além dos relatórios de monitoramento preenchidos no Sistema Mais, são realizadas visitas técnicas presenciais, contatos telefônicos e o acompanhamento do Indicador de Resultados do Investimento Social (Iris), que consta no Balanced Score Card(BSC) da Petrobras (PETROBRAS, 2009, p.93, grifo nosso).

Na fronteira entre a empresa e os beneficiários do patrocínio, o papel do gestor de projeto é então de monitorar a implementação do projeto que beneficia do patrocínio da Petrobras, como explica o gestor de projetos sociais :

O meu papel é justamente de monitorar a partir deste relatório e de visitas locais. Monitorar e fiscalizar o acompanhamento do contrato e o relatório é parte desse contrato. A gente orienta sim: eles vem no Rio, fazem capacitações, aprendem como que funciona a ferramenta. Mas o bacana é que eles precisam se estruturar internamente e eles conseguiram dar este salto de qualidade. Nos temos depoimentos de pessoas que dizem: “depois de aprender com vocês a gente consegue fazer com qualquer outra instituição” (BRANDÃO, 2011).

O gestor, em nossa perspectiva analítica, permite assim a transmissão e a implementação das normas decididas pelo programa. Ele representa o último ator da cadeia de normatização implementada pela empresa.

Vamos então apresentar e analisar dois atores que participam do projeto : a ONG Guardiões do Mar e as cooperativas do projeto CataSonhos.

2.4.1.2.3. A ONG Guardiões do Mar e as cooperativas do projeto CataSonhos

A ONG Guardiões do Mar como indicamos, é a entidade responsável pela redação do projeto CataSonhos e responsável por sua implementação e a assistência técnica, em colaboração com as diferentes cooperativas que pretendem se juntar em torno de uma rede de comercialização. Desta maneira, a ONG se relaciona com a empresa patrocinadora sob forma contratual. Com efeito, trata-se de um contrato - o contrato de patrocínio - que envolve a responsabilidade de ambas as partes em relação ao conteúdo e à forma de implementação do projeto e que é principalmente inspirado do chamado “projeto de patrocínio”.

A ONG Guardiões do Mar se responsabiliza por aquilo que foi determinado dentro do projeto apresentado e garante o respeito das condições de utilização dos recursos que estão disponibilizados pela empresa Petrobras no quadro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*.

Como explicado pelo gerente da Guardiões do Mar e pelo gestor de projetos sociais da Petrobras responsável por seu acompanhamento, esta disponibilização de recursos sempre é condicionada e distribuída sob forma de parcelas. A primeira parcela está disponibilizada depois da aprovação do projeto pelo processo de seleção descrito previamente. Depois ter recebido a primeira parcela, o beneficiário do patrocínio deve, conforme o contrato que assinou com a empresa, emitir um relatório detalhado, explicitando cada uma das despesas que foram empreendidas, justificando como o uso dos recursos corresponde ao que foi estabelecido no projeto. Cabe aqui reforçar, de acordo com nossas entrevistas com os membros da cooperativa RECOOPERAR e da ONG Guardiões do Mar de São Gonçalo, a dificuldade de estabelecer um tal relatório.

Você tem que comprovar o uso e depois o relatório passa na mão de três ou quatro outras pessoas na Petrobras que fazem as avaliações e as vezes mandam de volta porque tem erros, faltou uma foto, faltou uma declaração... (...) Este relatório está muito complicado. Depois que passou três meses, e

que este relatório é aprovado você emite o recibo e eles depositam a segunda parcela (BELGA, 2012).

Será a tarefa de uma equipe técnica composta de profissionais, coordenadores, gerentes, advogados, engenheiros, de coordenar e permitir o andamento do projeto.

A análise do projeto de patrocínio permite compreender em que medida as normas e convenções decididas pela empresa e que descrevemos previamente, possam ser transposta na construção do projeto e como *in fine* pode influenciar sua implementação.

O projeto de patrocínio da ONG Guardiões do Mar foi elaborado seguindo o “Roteiro para elaboração de projetos sociais”, que analisamos. Desta maneira, encontramos a mesma estrutura, padronizada pelo roteiro de elaboração de projeto de investimentos sociais. O projeto de patrocínio CataSonhos elaborado em 2010 possui sete seções descrevendo:

- o resumo do projeto;
- o contexto socioeconômico no qual o projeto insere-se;
- a organização do projeto;
- a sustentabilidade do projeto;
- as ferramentas de avaliação do projeto;
- o cronograma da implementação;
- e finalmente, o detalhamento dos diferentes recursos financeiros que serão necessários e mobilizados, chamado de orçamento físico-financeiro.

O vocabulário mobilizado oferece indícios relevantes à análise normativa. Assim, o primeiro objetivo geral do projeto CataSonhos consiste em instituir a rede CataSonhos para comercialização de matéria reciclável, descritos com objetivos específicos que evocam o estabelecimento da *governança da rede* CataSonhos através a regularização administrativa, a criação de *estatuto e regimento* e o desenvolvimento de *plano de negócio*. Trata-se também de incentivar o empreendedorismo dos participantes do projeto, por meio de promoção da comercialização dos produtos de matérias recicláveis. Os participantes – no caso do

projeto CataSonhos trata-se da comunidade dos catadores da região metropolitana do Rio de Janeiro - passam desta maneira por processos de formação e capacitação implementados através de oficinas e cursos especializados. A presença do discurso sobre empreendedorismo nas entrevistas pode indicar uma certa transferência, ou de forma mais ponderada, uma certa porosidade entre os valores que formam a base da política de responsabilidade social da firma Petrobras e os valores defendidos pelos participantes dentro do projeto.

A referência à noção de empreendedorismo ocorre várias vezes nos discursos dos atores envolvidos. Assim, quando perguntamos para a diretor da cooperativa RECOOPERAR de São Gonçalo, o que pode justificar que a Petrobras patrocina projetos sociais, a resposta aponta a ideia de um crescimento pessoal que participaria do desenvolvimento individual dos beneficiários, mas ainda falando do projeto como um objeto exterior: “Não sei... Eu acho que o projeto deles [*a Petrobras*], que eles fazem, que é interessante.(...) Aumenta a condição para muita gente. Por exemplo, eu acho que este trabalho é um trabalho muito bonito porque ele dá oportunidade da gente crescer.” (ALMEIRA, 2012, grifo nosso).

A resposta do responsável pela ONG já oferece um outro foco e um conhecimento diferente :

São duas questões. Uma, a Petrobras é uma empresa de prospecção de petróleo, então é uma empresa que necessariamente causa dano, isso é um fato (...). As empresas petrolíferas, elas estão voltando ao verde, mas elas estão produzindo num conforto acostumado. Ninguém quer voltar aos tempos das cavernas. Então elas estão fazendo, o mea culpa, elas partem do lucro delas e patrocinam ações como de vocês (os membros da cooperativa, nda). Ela causam danos o meio ambiente sim ! Então hoje elas estão se focando em fazer diminuir o máximo que possível e em contra partida uma parte do lucro é revertida para grupos que vão fazer também uma parte que é socialmente justa, que é a das coletas. Ao longo deste tempo, ela adotou uma linha de responsabilidade social e ambiental, que é no programa da empresa. É por isso que há este patrocínio. “A Petrobras é linda, é maravilhosa!” Não! começou como uma necessidade. Eu lido com a Petrobras há 12 anos, eu tive a felicidade de conhecer muitas pessoas ao longo deste tempo, vários gerentes, vários gestores, e são pessoas muito envolvidas com aquela questão, são pessoas que vêm, que querem saber se o recurso está sendo aplicado. A gente conversa com eles e depois se existe um problema elas pensam nos problemas juntos, elas querem ajudar da melhor forma possível. Eu sempre brinquei: a Petrobras ela não só patrocina, ela é parceira também. (BELGA, 2012, grifo nosso)

Como explica o gerente da ONG, a Petrobras está aqui considerada como um parceiro econômico, uma empresa que lida com uma outra empresa. “Fazer orçamento do projeto é muito complicado. Porque a cada projeto é como se você criasse uma nova empresa, e é uma empresa”, explicita o responsável da ONG (BELGA, 2012).

O *empreendedorismo*, que aparece como um valor central do projeto, toma então a forma explícita de considerar os beneficiários do projeto como parceiros, que estão montando uma empresa e que vão engajar uma relação econômica com a empresa de patrocínio.

Nós somos sócios, a Petrobras entra como sócio, dando uma parte de infraestrutura e despesas e elas [os membros da cooperativa] entram só com o trabalho. Só que chegou um ponto que este patrocínio sai e que elas ficam com a estrutura e com a experiência adquirida. Mas é imprescindível dentro do patrocínio, essa relação. Por isso que são contratados técnicos, pessoas que vão fazer os primeiros contratos. (BELGA, 2012)

Cabe notar que a criação de uma rede de cooperativas representa de fato um dos objetivos centrais de um projeto inscrito na linha de atuação “Geração de renda e oportunidade de trabalho” do programa de patrocínio da Petrobras. A cooperativa aparece então, para o conjunto dos atores envolvidos no projeto, como a forma mais adaptada de inclusão social da comunidade.

Nesta perspectiva de criação de um negócio que seria sustentável economicamente, estabelecer um capital de giro representa uma preocupação importante. Assim a rentabilidade e autonomização das cooperativas envolvidas no projeto de rede passa a ser uma prioridade para o projeto sobreviver depois do patrocínio da Petrobras. A condição de rentabilidade aparece então como aquela que permite a posteriori a condição de inclusão social.

O projeto de patrocínio aparece como um empreendedorismo e transmite a ideia construída *ex ante* do que deve ser um desenvolvimento sustentável, entendido como a aliança “ganha-ganha” entre as dimensões econômicas, sociais e ecológicas. Notamos também a presença do conceito de *stakeholders* – partes interessadas – dentro da descrição dos processos de capacitação. Na descrição fornecida, estas partes interessadas são abordadas principalmente ao nível

comunicacional. Assim, o curso visa em “oferecer noções básicas a todos o cooperados para saberem como atender pessoas físicas e/ou jurídicas, ao vivo ou por telefone, de forma educada e buscando as informações necessárias para a eficiência da rede” (GUARDIÕES DO MAR, 2010, p.16). Esta importância da comunicação representa uma característica específica e relevante em nosso trabalho. Assim, o projeto de patrocínio se deve de comunicar e publicitar o projeto CataSonhos, dando publicidade à empresa patrocinadora Petrobras. Assim, são descritos de maneira ampla e detalhada os diferentes itens e ferramentas de comunicação a ser empregado pelo projeto, como panfletos, adesivos, envelopamento de veículos, placas, banners, camisetas bonés, CD e DVD etc. assim que a criação de site e blogs e ferramenta on-line. O uso da imagem da Petrobras é um requisito da empresa, uma condição especificada dentro do contrato de patrocínio. Em segundo tempo, o uso da imagem se torna uma vantagem competitiva para os participantes do projeto, que aproveitam do “selo Petrobras” para ser reconhecido como instituições em conformidade ao que se espera da atividade, uma empresa de reciclagem no caso do projeto CataSonhos. Assim, o responsável da ONG declara: “Agora, elas estão desde Janeiro sem o Patrocínio, mas elas são tão envolvidas na questão, e usam a marca “full time”, que parece que o patrocínio continua.” (BELGA, 2012).

A comunicação também tem por objetivo a divulgação de ideias e métodos. Assim, a difusão das “boas práticas ambientais”, a “conscientização da população para as questões de coleta seletiva” são parte integrante dos objetivos específicos do projeto.

A comercialização do material reciclado sendo a prioridade do projeto, a dimensão econômica aparece assim dominante no projeto CataSonhos apresentado para receber o apoio do patrocinador. As relações com os parceiros ou futuros parceiros econômicos são amplamente descritas. Assim, outros atores institucionais entram na composição orçamental do projeto final, no qual o financiamento da Petrobras finalmente apenas representa uma parte. Esta característica, no entanto, parece ser específica aos projetos de grande porte envolvendo comunidades de

catadores, como indica a coordenadora de tecnologia social da Petrobras, Maria Cristina Da Costa :

A nossa realidade, pela nossa maneira de fazer seleção pública, nos aponta que na maioria de nossas instituições patrocinadas, o único patrocínio delas é a Petrobras. Quando a instituição é uma instituição maior, como a dos catadores, no Rio e São Paulo especificamente, onde tem a maior adesão de catadores, de cooperativas de catadores, quando tem outros parceiros como é o caso com parceiro como Fundação Banco do Brasil e outros, nos pedimos para ver o orçamento físico-financeiro de todos os parceiros. (DA COSTA, 2013)

Como incentivado, o projeto compreende diversas referências às políticas públicas: trata-se no caso deste projeto envolvendo catadores em uma atividade de coleta seletiva e reciclagem, de responder às obrigações do Plano Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS)⁵⁷ porque se trata de um projeto de criação e consolidação das atividades de catadores da região metropolitana de Rio de Janeiro. Atores públicos como a Prefeitura Municipal de São Gonçalo assim como atores privados como a TIM do Brasil ou o Banco do Brasil contribuem para o lançamento do projeto. A prefeitura de São Gonçalo atua enquanto parceiro institucional, através a lei municipal 198/2009 (São Gonçalo) que trata de coleta e distribuição de óleo vegetal residual, também disponibilizando caminhões e dando matéria prima a ser reciclada. Desta maneira, a prefeitura atende as obrigações da lei de responsabilidade socioambiental decidida ao nível federal, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e contribui para o impulso socioeconômico no âmbito do seu município. A TIM do Brasil tal como o Banco do Brasil, segundo as informações disponíveis no documento de projeto de patrocínio, se comprometeram a doações de material reciclável e entram então como patrocinadores. Foram também previstas outras parcerias, principalmente públicas, como em Niterói com a Companhia de Limpeza de Niterói (CLIN) ou no quadro da Agenda 21 local em colaboração com o Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí. Estas referências às políticas públicas respondem ao que foi elaborado como estratégia para a área da responsabilidade social da Petrobras.

Da perspectiva do compartilhamento de valores, as entrevistas indicam uma forte adesão dos participantes ao projeto, e conseqüentemente, à ação da

⁵⁷ Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 (BRASIL, 2010).

Petrobras. “A parceria da Petrobras é a melhor coisa que existe pra nós” (ALMEIDA, 2012), explica assim a diretora da cooperativa RECOOPERAR. Da mesma forma, podemos citar a resposta de Pedro Belga, o responsável da ONG Guardiões do Mar, quando foi perguntado sobre eventuais melhorias que poderiam ser implementadas no *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*: “hoje sinceramente de experiência de projetos, já viajei no Brasil inteiro, já visitei outros países de América Latina, fazendo este tipo de ação, eu não consigo pensar numa forma de melhoria porque ele já está muito aceitado, muito redondo” (BELGA, 2012). O comentário sobre o uso da marca Petrobras também reforça a ideia desta adesão. Neste aspecto, a operação de patrocínio aparece como um sucesso.

Trata-se de modelizar agora, a partir dos elementos analisados previamente e das ferramentas teóricas que escolhemos, as relações entre os diferentes atores, sublinhando as modalidades de coordenação, as formas de ordenamento das transações, os valores mobilizados e os bens superiores que os acompanhem.

2.4.1.3. Modelização do caso exploratório

Para o bom entendimento de nossa análise, vamos considerar uma situação modelizada com quatro atores institucionais:

1. A direção da empresa
2. O gestor de projetos sociais
3. A ONG coordenadora do projeto
4. A cooperativa beneficiária do projeto

A empresa patrocinadora Petrobras está representada com dois de seus componentes : a direção da empresa e a gerência da área de responsabilidade social, e o gestor de projetos sociais responsável pelo projeto em questão.

A direção da empresa Petrobras está principalmente modelizada aqui a partir do discurso e da comunicação institucional, através de instrumentos de gerenciamento como os diversos códigos de Ética ou de Conduto Concorrencial, ou através da comunicação estabelecida pelo site internet em relação à responsabilidade social da firma e mais especificamente em relação ao *programa*

Petrobras Desenvolvimento & Cidadania. Ela estabelece na sua política de patrocínio, normas e regras que permitem a transferência de determinados valores ao longo da sua cadeia hierárquica.

Assim, encontramos o gestor de projetos sociais do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, funcionário concursado e ligado à empresa por um contrato de trabalho, cujo cargo é de providenciar uma ajuda técnica para a implementação e administração do projeto desde a seleção até implementação. O gestor, que se posiciona então sob a direção da hierarquia da empresa como especificado no seu contrato. O gestor também é aquele que procede à avaliação e monitoramento do bom andamento do projeto apresentado pela ONG, seguindo as normas dos procedimentos estabelecidas pelo programa de patrocínio. Ele detém assim uma autoridade em relação à implementação do projeto, definida pelo contrato de patrocínio assinado pelos participantes do projeto, a ONG e a cooperativa.

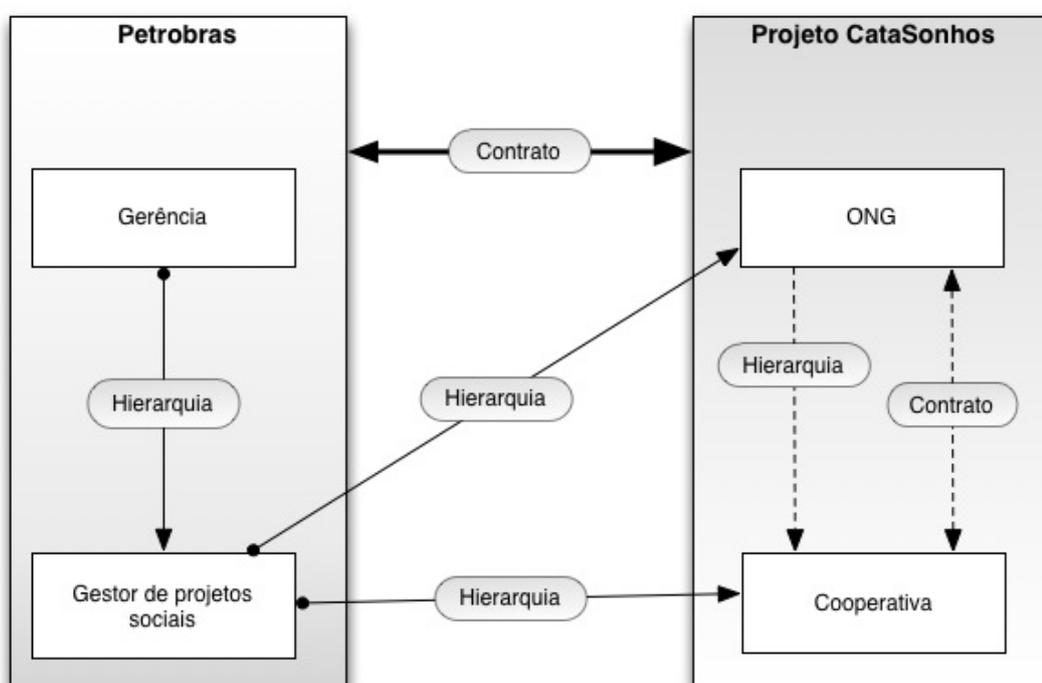
A tarefa da ONG Guardiões do Mar começa na elaboração do projeto de patrocínio, em colaboração com a cooperativa e a comunidade envolvida, e continua em seguida durante toda a sua implementação. A ONG permite a coordenação entre a empresa patrocinadora e o beneficiário do patrocínio, a cooperativa. A ONG joga um papel crucial na implementação do projeto em providenciar uma assistência técnica e administrativa. Ela canaliza e centraliza a relação entre os vários participantes do projeto, e a empresa. Pelo contrato que assina com a empresa patrocinadora, a ONG se compromete a respeitar as regras definidas pela empresa patrocinadora e obedecer às decisões do gestor de projetos sociais que a representa, mas também acaba se considerar como um parceiro da empresa, dentro de uma relação que seria mais de igual a igual. Além do contrato com a empresa Petrobras a ONG, por seu conhecimento técnico e especializado é levada a colocar a disposição administradores, que serão então contratados pela cooperativa.

Por necessidade prática, o conjunto das cooperativas envolvidas no projeto CataSonhos está considerado como um ator teórico único, tendo em mente o cuidado necessário com esta hipótese, já que este agrupamento teórico representa justamente o resultado desejado do projeto estudado, que visa à criação de uma cooperativa de segundo grau, ou seja, uma cooperativa de cooperativas.

A cooperativa é a beneficiária final do projeto de patrocínio implementado pela ONG. Neste sentido ela deve atuar de forma coordenada com a ONG para respeitar a conteúdo do contrato de patrocínio. Nesta perspectiva, deve cumprir de maneira geral aos requisitos contratuais e mais especificamente às indicações do gestor de projeto social.

A relação da cooperativa com a ONG é dupla. A cooperativa está atendida pela ONG que a ajuda e orienta no desenvolvimento do projeto. A cooperativa também contrata técnicos e administradores da ONG para implementar e atender aos requisitos do projeto. De maneira geral, a relação entre a ONG e a cooperativa vai se modificando ao longo do tempo: de uma relação mais hierarquizada a favor da ONG que está em posição de dominante em relação ao conhecimento específico necessário à implementação do projeto, a relação se torna mais equilibrada. A cooperativa se torna plenamente em posição de parceira quando internalizou as técnicas e o conhecimento relativo a atividade alvorada pelo projeto. No caso do projeto CataSonhos, trata-se de capacitar e formar os catadores para a administração de um negócio através uma gestão cooperativa.

Figura 10 Modelização das formas de ordenamento das transações do projeto CataSonhos



2.4.1.4. Síntese dos resultados do caso exploratório

O programa de patrocínio da empresa Petrobras constitui um processo precisamente codificado. Ele é baseado em regras de diversas naturezas. São regras de incitação mas também de obrigação, que podem pertencer ao registro legal, contratual ou de forma mais solta, à norma ou a convenção. O Código de Ética, apesar de conter algumas referências normativas sobre os valores que deveriam ser internalizadas pelos funcionários da empresa, ainda não representa um contrato, formalmente baseada na lei. Do outro lado, existe uma série de procedimentos e regras formalizadas, que são da iniciativa da Petrobras, e que definem passo a passo o funcionamento da área de investimento social, e de patrocínio de maneira mais precisa. Estes procedimentos, definidos pela empresa, são normas precisamente codificadas. O roteiro de elaboração de projeto aparece como uma ilustração relevante deste tipo de forma de coordenação.

A nossa análise exploratória sugere nesta perspectiva que as normas e regras assim definidas, veiculam valores específicos que seriam então transmitidos ao longo de todo o processo de patrocínio, até os beneficentes finais que recebem apoio da Petrobras. A cadeia organizacional, que se inicia a partir da criação e idealização do programa nas instâncias de decisão superiores da empresa, passa em seguida pela implementação na área da gerência dos investimentos sociais, através os gerentes, os coordenadores e os gestores de projetos. Este quadro organizacional estruturado em torno destas normas parece desta maneira transmitir certos valores para as organizações responsáveis elegidas para a implementação dos projetos selecionados em parceria com as comunidades beneficiárias. Essas organizações, por sua vez, parecem continuar este processo de normatização durante e através os processos de idealização e implementação dos projetos, que devem seguir precisamente as regras de funcionamento do patrocínio decididas pela empresa.

Desta maneira, as formas de ordenamento das transações *hierarquia* e *contrato* estão fortemente representadas nesta organização, assim que os valores que permitem justificar a escolha de tal formas. São valores de *eficiência* organizacional que justificam a hierarquização dentro da firma, valores de

empoderamento das pessoas, de inclusão no mercado de trabalho que permitem justificar o uso de contrato com as pessoas no quadro do projeto para visar à criação de renda e permitir que elas sejam dotadas de direitos e liberdade novos. Este valor também apareceu claramente com o uso do conceito de parceria entre a firma e o projeto que estudamos. Tais associações de formas de ordenamento e valores também correspondem às diferentes lógicas que estudamos em nosso modelo teórico.

Podemos sublinhar as referências mais confusas ao modo *planejamento*, implicitamente presentes, mas sem aparecer claramente. O valor de *reconhecimento* pode ser usado para justificar o uso das normas de patrocínio, que visa *in fine* ao reconhecimento pela sociedade da responsabilidade da firma e do outro lado do reconhecimento das comunidades beneficiárias dos projetos de patrocínio. Esta confusão merecerá ser aprofundada no estudo de caso seguinte integrando um novo ator: o Estado.

3. ESTUDO DE CASO: REDE ABC CATADORES GERANDO RENDA 2012

O quadro da nossa pesquisa situa-se dentro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, na linha de atuação Geração de Renda e Oportunidade de trabalho. Escolhemos o projeto “Rede ABC Catadores Gerando Renda 2012” (Rede ABC), que foi lançado pela Cooperativa Central de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis do Grande ABC (Coopcent-ABC) em parceria com o Instituto GEA de Diadema.

Como no caso exploratório, mas desta vez de maneira mais aprofundada e também participativa, um trabalho de campo em Diadema permitiu visitar durante quatro dias algumas das cooperativas da rede e entrevistar diversos membros da diretoria da rede de cooperativa e membros do Instituto GEA. Durante esta visita, participamos de diversas reuniões, oficinas, assim como, no último dia, de uma reunião no Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, reunião à qual participavam representantes das diferentes secretárias dos municípios envolvidos.

Na empresa Petrobras, o gestor do projeto Rede ABC é o mesmo do projeto CataSonhos explorado previamente, Marcelo Nunes Brandão.

3.1. Apresentação dos atores

A situação analisada durante este estudo de campo coloca em jogo diferentes atores que iremos apresentar. O projeto Rede ABC inscreve-se dentro do programa de patrocínio da Petrobras, que já começamos a descrever no caso exploratório, o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, na linha Geração de renda e trabalho. Nosso processo de pesquisa assim como outras entrevistas completaram nossa perspectiva em relação ao programa e seu funcionamento. No campo, implementando diretamente o contrato de patrocínio, a Coopcent-ABC é aquela responsável pelos recursos recebidos, com o monitoramento do gestor de projeto da Petrobras. Apoiando tecnicamente a comunidade de catadores e catadoras, o Instituto GEA é o parceiro principal da cooperativa no seu dia-a-dia, ele monitora o bom andamento do projeto de criação da rede no quadro da participação ao *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. As diferentes cooperativas de

catadores e seus membros são partes essenciais, e obviamente, atores em cada etapa do projeto, desde a idealização até a conclusão.

3.1.1. A Coopcent-ABC

Baseada em Diadema, a Coopcent-ABC é uma cooperativa de segundo grau, que foi elaborada ao longo do ano 2007 e foi oficialmente criada no dia 31 de Janeiro de 2008, pelos grupos de catadores e catadoras do Grande ABC, região periférica de São Paulo. O fortalecimento da rede de cooperativa foi inicialmente o objeto de um projeto elaborado em parceria entre o Instituto GEA e as várias cooperativas de catadores da região do Grande ABC, que decidiram se juntar para organizar-se coletivamente para a coleta e venda de material reciclável e, desta maneira, conseguir recursos dos projetos de patrocínio da empresa Petrobras, via o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*.

Em parceria com várias instituições, o grupo de catadores e catadoras iniciou seu projeto coletivo em 2006, “na perspectiva de fortalecimento dos grupos, melhoria das condições de trabalho e renda, e na busca do reconhecimento formal desta classe trabalhadora nas políticas públicas de resíduos sólidos e avanço na cadeia de reciclagem”⁵⁸. A possibilidade de adquirir uma força maior de negociação com a indústria enquanto ator coletivo foi um primeiro passo que permitiu a elaboração da cooperativa de segundo grau, a Coopcent-ABC. A criação da Coopcent-ABC formalizou este esforço coletivo e iniciou-se em 2007, juntando três cooperativas implantadas nos municípios de Mauá, Ribeirão Pires e Diadema, com a ajuda técnica do Instituto GEA – instituição então responsável pelo projeto – e o apoio financeiro e técnico da Petrobras.

Instituição beneficiária do projeto gerenciado pelo Instituto GEA, a Coopcent-ABC procurou se fortalecer através da criação de uma rede de catadores chamada “Rede ABC de Venda Coletiva”, objeto de um novo e terceiro projeto de patrocínio em 2011, do qual ela se tornou a proponente e responsável. Ao longo do tempo, se juntaram à rede outras cooperativas e associações da região do Grande ABC. Em

⁵⁸ Instituto GEA. Disponível em : <<http://www.institutogea.org.br/redegerandorenda.html>>. Acesso em Out.2013.

2012, a Coopcent-ABC conseguiu reunir 202 catadores, sendo a maioria mulheres (127 pessoas). No momento do estudo de campo, a Coopcent-ABC era uma organização composta de 9 cooperativas ou associações, repartidas nos territórios de quatro municípios da região do Grande ABC, que são: Diadema, São Bernardo do Campo, Ribeirão Pires e Mauá. Cabe notar que a região do Grande ABC é um território historicamente marcado pela indústria automobilística e conseqüentemente por movimentos sociais e sindicais fortes. A existência do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) neste território inscreve-se então em uma forte dinâmica social e militante.

A Coopcent-ABC conseguiu implantar sua sede no município de Diadema em 2010, o que lhe permitiu um melhor enraizamento social e garantiu seu fortalecimento na região. Com efeito, a criação da sede possibilitou a centralização no mesmo município da Central de comercialização dos Materiais Recicláveis, o Centro de Referência do Catador, em parceria com o MNCR, o Comitê dos Catadores ABC e a Secretária da Associação Pacto Ambiental de Diadema.

3.1.2. O Instituto GEA

O Instituto GEA – Ética e Meio Ambiente – é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que iniciou os projetos de fortalecimento das atividades dos catadores no Grande ABC e “cuja finalidade principal é desenvolver a cidadania e a educação ambiental, assim como assessorar a população a implantar programas de coleta seletiva de lixo e reciclagem”⁵⁹.

Sem entrar no histórico propriamente dito do Instituto, podemos sublinhar seu papel importante na evolução dos diferentes projetos que ligaram a Petrobras com a comunidade dos catadores da região do Grande ABC. Com efeito, o Instituto GEA foi inicialmente a instituição proponente do patrocínio, ou seja, o Instituto GEA começou como a instituição responsável pela implementação dos projetos envolvendo os catadores e lidava diretamente com a Petrobras quando se tratava de captar os

⁵⁹ INSTITUTO GEA, 2013.

recursos financeiros do patrocínio ou de se responsabilizar pela redação dos relatórios de avaliação.

À medida que houve o fortalecimento da comunidade em torno da criação da cooperativa de segundo grau, o instituto se tornou pouco a pouco parceiro da cooperativa, deixando de ser oficialmente responsável pelos projetos ou de lidar com a empresa patrocinadora. O Instituto GEA, no entanto, não desistiu do seu papel de assessoria e assistência técnica. Passou então a ser parceiro do projeto apresentado pela Coopcent-ABC em 2011. Concretamente, esta parceria toma forma pela contratação de técnicos do instituto pela cooperativa, assim como pela disponibilização de todo seu conhecimento e relacionamento, tanto em relação a questões da área da reciclagem de matéria-prima quanto para facilitar os diálogos com os poderes públicos ou com o patrocinador.

3.1.3. O Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania na área de Responsabilidade Social da empresa Petrobras.

Como no caso exploratório, tratamos do programa de patrocínio na área de investimentos sociais da Petrobras, chamado *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. Não será então necessário retomar sua descrição desde o início. No entanto, novas entrevistas com o gestor de projetos de investimentos sociais, com o coordenador ou com o gerente da área de responsabilidade social, permitiram refinar nossa análise do funcionamento e da organização do programa. Tivemos desta maneira, a oportunidade de ter acesso a um documento, chamado Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras (SISSP)⁶⁰, que propomos apresentar agora.

A criação da SISSP foi determinada pela diretoria executiva da Petrobras concomitantemente à aprovação do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* em 2008. Ela tem como objetivo de direcionar as diversas decisões de investimentos sociais da firma, afim de poder normalizar e padronizar as análises, seleções, aprovações, métodos de acompanhamentos e de avaliação dos projetos

⁶⁰ PETROBRAS, 2008.

sociais e ambientais apresentados no quadro do programa. Sendo assim, o documento afirma desde sua introdução um objetivo de alinhamento destes investimentos sociais com a estratégia corporativa da empresa, por meio de um processo de padronização.

Esta sistemática propõe a adoção de uma metodologia corporativa padronizada para orientar as decisões de investimento social, assegurando seu alinhamento às Estratégias e à Disciplina de Capital da Companhia, priorizando projetos sociais transformadores que tragam benefícios relevantes para o país, para as comunidades e para a empresa, conforme a Política de Responsabilidade Social da Companhia (PETROBRAS, 2008, p.6).

O objetivo normativo do documento fica então bastante claro e parece interessante sob diferentes aspectos. Podemos começar por destacar a assimilação estabelecida, quando se trata dos benefícios que tragam os projetos sociais, entre seus diferentes beneficiários: o país, as comunidades e a empresa parecem então ligados por um círculo virtuoso, o “ganha-ganha”. Não se considera então a possibilidade de conflito de interesse entre estes atores. Portanto, fica ainda mais difícil de pensar o papel essencial e estruturante de tais conflitos dentro da empresa.

A SISSP dota a área da responsabilidade social de um aparelho normativo, conceitual e referencial que define seu papel e seu funcionamento em relação aos projetos de investimentos sociais.

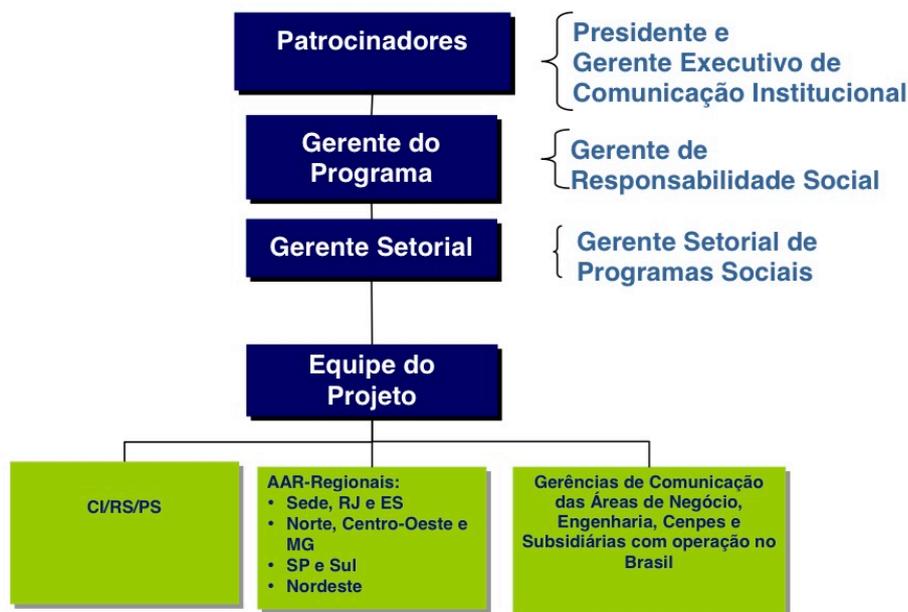
3.1.3.1. Aspecto organizacional

Como mostra a Figura 11, os projetos de investimentos sociais seguem uma rotina pré-estabelecida e hierarquizada. É o papel da SISSP de sintetizar essas normas e regras.

É também relevante sublinhar a necessidade de aprovação do Governo federal quando se trata de projetos sociais de patrocínio.

De acordo com o Decreto nº 10.683 de 28 de maio de 2003 e Instrução Normativa da Secretaria Geral da Presidência da República (SGPR) de 20 de fevereiro de 2006, todos os Projetos Sociais com contrato de patrocínio devem ser enviados para a Secretaria de Comunicação do Governo Federal (SECOM) para aprovação (PETROBRAS, 2008, p.23, grifo nosso)

Figura 11 Governança dos projetos sociais da Petrobras (PETROBRAS, 2008)



Cabe notar que os investimentos sociais da empresa que se apresentam na forma de Projetos Sociais não necessariamente tomam a forma de projetos de patrocínio. Com efeito, também podem se apresentar sob forma de convênio, como especificado pela definição de *projeto social*, que faz parte do conjunto de definições presentes no documento. Vamos então apresentar este aparelho conceitual agora.

3.1.3.2. Aparelho conceitual e referencial

O objetivo explícito da SISSP consiste primeiramente na afirmação da vontade da Petrobras de regulamentar e normalizar sua prática de investimento social, através de uma metodologia específica e pela criação de critérios e indicadores de análise e avaliação:

Esta sistemática tem como objetivo orientar corporativamente as unidades organizacionais do Sistema Petrobras quanto à padronização dos procedimentos para análise, seleção, aprovação, acompanhamento e avaliação dos projetos sociais apoiados pela Companhia, estabelecendo metodologia, critérios e indicadores a serem adotados para os investimentos sociais da Companhia. (PETROBRAS, 2008, p. 7, grifos nossos)

Para proceder, a SISSP estabelece uma série de definições conceituais, que nos permitem apreender o entendimento que a empresa possui em relação a sua política de responsabilidade social.

A leitura da SISSP permite assim destacar em primeiro lugar, uma definição da *responsabilidade social*, que aparece pela primeira vez na perspectiva da própria Petrobras. Trata-se então de uma

forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos, a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para redução da desigualdade social (PETROBRAS, 2008, p. 7-8, grifo nosso).

Notamos a presença de uma definição dos *Stakeholders*, também traduzido por “públicos de interesse”, que são definidos como

os grupos ou indivíduos que, estima-se, possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização, ou cujas ações, possam afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso (PETROBRAS, 2008, p. 7).

Notamos também uma definição relativa ao *Desenvolvimento Sustentável*, considerado como um “desenvolvimento que supre as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”⁶¹ e que se refere diretamente ao Relatório Brundtland (1987)⁶².

Confirmando o processo de criação de normas que ocorre dentro da política de responsabilidade social e mais particularmente através dos investimentos sociais, a *Sistemática*, que pode se referir a outro tipo de investimentos (*e.g.* investimentos ambientais ou de forma geral, investimentos de negócio), é definida como uma “padronização de procedimentos e conceitos na gestão dos projetos de investimento de uma organização. Deve ser dinâmica de forma a incorporar alterações sempre que forem necessárias”⁶³.

Um *Projeto de Investimento* é entendido então como “qualquer aplicação de recursos, associada aos objetivos estratégicos, destinada a *criar valor futuro para os acionistas, para a sociedade e para o meio ambiente*, sejam eles tangíveis ou

⁶¹ PETROBRAS, 2008, p.7.

⁶² Relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) sobre os padrões de desenvolvimento em relação aos recursos naturais.

⁶³ PETROBRAS, 2008, p. 7.

intangíveis”⁶⁴. São assim diferenciados os chamados *projetos do negócio*, “associados às atividades fins da Companhia, que geram receita ou economia de custos e que representam ativos em construção”⁶⁵, e os *projetos sociais*, que fazem parte dos *investimentos sociais*. O *Investimento Social* releva do “repasse de recursos aplicados de forma planejada, monitorada e sistemática, para iniciativas de interesse público, que promovam a transformação social das comunidades envolvidas.”⁶⁶ Conforme a SISSP, existem três tipos de ações estratégicas, no quadro do programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras: o *Projeto Social*, o *Fortalecimento de Redes e Organizações Sociais*, e a *Difusão de informações para a Cidadania*.

De forma diretamente relacionada a nosso trabalho, podemos citar a definição do *Projeto Social* como a

aplicação voluntária de recursos em um conjunto de ações coordenadas para contribuir na efetivação dos direitos humanos fundamentais ou promover o atendimento a uma certa demanda social, preventiva ou reativamente. No âmbito da Petrobras, abrange tanto contratos de patrocínio quanto convênios (PETROBRAS, 2008, p. 8, grifo nosso).

O Fortalecimento de Redes e Organizações Sociais visa

ao fortalecimento de organizações sociais e à interação entre os agentes sociais, públicos e privados, para a formação de parcerias e alianças, troca de experiências, produção de conhecimento, formulação e debate sobre políticas públicas (PETROBRAS, 2008, p.9).

Enfim, a *Difusão de informações para a Cidadania* corresponde ao aspecto comunicacional dos projetos sociais, que visam a “mobilizar e *influenciar a opinião pública, as organizações sociais e o governo* para a discussão de temas ligados à cidadania e aos direitos humanos”⁶⁷

É relevante sublinhar que os projetos sociais e projetos incluídos em negócios sofrem da mesma padronização ao ser avaliados.

⁶⁴ PETROBRAS, 2008, p.7, grifo nosso.

⁶⁵ *Ibid*, p.7.

⁶⁶ *Ibid.*, p.8.

⁶⁷ PETROBRAS, 2008, p.9, grifos nossos.

Quaisquer projetos sociais, tanto os vinculados ao programa social vigente quanto os vinculados aos Projetos do Negócio, deverão atender à mesma metodologia de análise, seleção, acompanhamento e avaliação de projetos sociais definidos nesta Sistemática de Investimentos Sociais, de forma que as métricas de aferição em toda a Companhia sejam padronizadas (PETROBRAS, 2008, p. 10).

Além do lado organizacional da área de investimentos sociais e dessa série de definições, que ambas esclarecem o funcionamento e a idealização da política de investimentos sociais da empresa, a SISSP oferece também uma metodologia própria aos investimentos sociais. Este aparelho metodológico, baseado no uso de diversos indicadores e relatórios, é teoricamente justificado dentro do próprio documento. Assim, são mencionados como referências teóricas,

Pacto Global da ONU, Declaração de Genebra, Global Reporting Initiative, Agenda 21, Regimento do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD Articles of Association), Princípios do Equador de Financiamento de Projetos, o International Finance Corporation (IFC), Estatuto da Petrobras e a Lei das Sociedades por Ações (PETROBRAS, 2008, p. 27).

Notamos a forte heterogeneidade das fontes citadas pelo documento como inspiração teórica relativa à metodologia. Com efeito, aqui se misturam referências a documentos de direito (a lei brasileira das Sociedades por ações), referências de iniciativas internacionais que são iniciativas organizadas no quadro da ONU e que chamaremos, talvez abusivamente, de “públicas” (Pacto Global, Agenda 21), mas que certamente deveriam ser distintas das referências a iniciativas privadas (WBSCSD, Declaração de Genebra da *Global Impact*, Global Reporting Initiative, etc.). Com efeito, estas últimas iniciativas instituem regras e normas, mas em uma situação onde são os mesmos atores – as grandes empresas multinacionais –, que estabeleceram as regras e que deverão obedecer a elas.

Essa grande heterogeneidade referencial demonstra assim talvez mais o desejo da empresa de se mostrar conciliante com todas suas partes interessadas, no que se refere a seus fundamentos ético-políticos, do que um real compromisso teórico em favor de uma determinada escolha analítica. Este fato também demonstra uma certa reorganização da hierarquia das normas da esfera política. Iniciativas privadas, como o *World Business Council for Sustainable Development*, que reúne empresas multinacionais economicamente muito poderosas (algumas das quais

bastante poluentes), ou como a *International Finance Corporation*, instituição financeira pública incentivadora do setor privado, acabam se posicionar politicamente ao mesmo plano que iniciativas organizadas internacionalmente em colaboração com as representações políticas e as sociedades civis organizadas de todos os países do mundo.

Cabe notar finalmente a ausência completa de referências acadêmicas em relação a esta questão metodológica.

3.1.3.3. Indicadores e relatórios

A Sistemática estabelecida para a padronização da avaliação dos projetos e do próprio *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* apoia-se em diversos indicadores.

A SISSP faz a distinção entre o *Indicador de Desempenho*, que agrega “informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo”⁶⁸ e o *Indicador Custo-Efetividade*, que representa um “índice que compara a relação custo-efeito das diversas alternativas existentes de investimento para alcançar os mesmos objetivos.”⁶⁹ Este é por exemplo utilizado na fase de avaliação durante o processo de seleção de projetos, “de modo a permitir a comparação de dados quantitativos e qualitativos aprimorando o processo de escolha e *eficiência da ação social*.”⁷⁰

A metodologia apresentada na SISSP aponta diversas dimensões: a dimensão econômica empresarial, a dimensão econômica para o país, a dimensão ambiental e finalmente, a dimensão social, cada uma destas dimensões sendo dotada de indicador.

Na dimensão econômica empresarial, se faz referência a uma rotina para elaboração de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica. Esta permite a

⁶⁸ PETROBRAS, 2008, p.8.

⁶⁹ *Ibid.* p.8.

⁷⁰ *Ibid.* p.16.

avaliação da rentabilidade econômica de um projeto a partir do Valor Presente Líquido (VPL) do fluxo de caixa empresarial, medido a preços de mercado. Podemos ler na SISSP que “a literatura em finanças é abundante na demonstração da excelência do VPL para orientar decisões de investimento. A regra de decisão corresponde à aprovação de projetos que maximizem o VPL da empresa.”⁷¹ Assim, o VPL representaria um indicador econômico confiável, reconhecido e aconselhado pela esfera financeira, que permitiria verificar a maximização do lucro que um projeto ofereceria.

Na dimensão econômica relativa ao país, o indicador destacado na avaliação dos projetos sociais também é o VPL “do fluxo de caixa do País, considerando como preços os reais custos de oportunidade para a sociedade. *O VPL econômico positivo indica que o projeto gera riqueza para o país e, portanto, contribui para o aumento de bem-estar da população.*”⁷². Queremos sublinhar a ligação direta apresentada entre a criação de riqueza pelo projeto e o bem-estar da sociedade, o que entra em contradição com as problemáticas de sustentabilidade, que justamente tendem a relativizar esta ligação.

A dimensão ambiental é considerada na SISSP como uma “extensão da análise econômica [que] tenta valorar externalidades identificadas nos estudos de Impactos Ambientais, sejam custos ou benefícios”⁷³. Desta maneira, é avaliada a sustentabilidade ambiental do projeto a partir de um Valor Presente Líquido Ambiental, calculado de forma aparentemente simples, graças à soma do VPL econômico e dos benefícios ambientais, dos quais são subtraídos os custos ambientais. Logo, podemos perceber a dificuldade de uma análise baseada em tais indicadores. A SISSP reconhece assim a complexidade de calcular em valor os benefícios e custos ambientais. Estes deverão então ser integrados progressivamente no tempo, e em função das disponibilidades metodológicas, na avaliação dos projetos.

⁷¹ PETROBRAS, 2008, p. 27.

⁷² *Ibid.*, p.27, grifo nosso.

⁷³ *Ibid.*, p.28.

Chegando por último na lista das dimensões a ser avaliadas, a dimensão social também apresenta um grande problema vis-à-vis de sua medição. Em frente à dificuldade de usar indicadores de inspiração econômica-monetária, como no caso das avaliações econômicas – empresarial e relativa ao país – ou ambiental, a SISSP recomenda aos empregados da Petrobras o uso de um *indicador de custo-efetividade* “que compara a relação custo-efeito, medida em \$/unidade, das diversas alternativas para alcançar um mesmo objetivo.”⁷⁴

Notamos a persistência da perspectiva econômica, e de maneira mais precisa, aquela dirigida em função dos custos, na avaliação dos efeitos sociais de um projetos de investimento social. Além disso, um novo problema metodológico se apresenta para o cálculo do indicador de custo-efetividade: aquele da valoração dos benefícios ambientais, já abordados, e que devem integrar tal indicador. Assim, é recomendado pelos autores da SISSP que

o cálculo do indicador custo-efetividade desconsidere, no curto prazo, esses benefícios. Estes deverão ser incorporados aos projetos, através de um processo de melhoria contínua, tão logo as metodologias de valoração de benefícios econômicos e ambientais estejam disponíveis para aplicação. (PETROBRAS, 2008, p. 29)

Resumindo, a avaliação dos efeitos sociais dos projetos de investimentos sociais da Petrobras ainda inclui considerações econômicas na sua metodologia de cálculo, e necessita a desconsideração das dimensões ambientais a curto prazo. O exemplo deste indicador e as dificuldades que ele traz, ilustra uma certa contradição que talvez origina-se na inadequada idealização do próprio conceito de *Desenvolvimento Sustentável*, que tentaria reconciliar as divergências entre esferas sociais, econômicas e ambientais. No entanto, este indicador, junto com indicadores qualitativos, representa um indicador preferencial, elegido para medir a efetivação do objetivo de “maximização da transformação social” através dos projetos de investimentos sociais da empresa. Reforçamos mais uma vez que este indicador de custo-efetividade representa uma ferramenta de avaliação direcionada tanto para a avaliação individual de projetos de investimentos sociais, quanto para a avaliação da carteira de projetos do programa e então para o próprio *Programa Petrobras*

⁷⁴ PETROBRAS, 2008, p.28.

Desenvolvimento & Cidadania. Com efeito, ele entra na composição do último indicador que vamos apresentar agora, o Índice de Desenvolvimento e Cidadania (IDC).

O IDC é um indicador que permite juntar informações de natureza qualitativa e quantitativas. As informações qualitativas fornecidas pelas organizações que implementam o projeto, mas que são definidas pelo programa social, são transformadas em nove índices ponderadas para poder que integrar o IDC final. Estes índices são :

- Alinhamento do projeto ao programa Desenvolvimento & Cidadania
- Análise do contexto social
- Viabilidade técnica, operacional e financeira
- Resultados Esperados
- Grau de Participação da Comunidade
- Parcerias
- Interação com políticas públicas
- Estratégias de divulgação do projeto
- Potencial de desempenho do projeto com relação às metas estabelecidas para o programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras

Notamos que estes critérios correspondem aos critérios de avaliação apresentados para a seleção dos projetos sociais e que também integram o roteiro de elaboração de projetos sociais. A SISSP não oferece um detalhamento preciso da composição do IDC, que deve então ser adaptado para cada projeto em função de sua área.

A SISSP finalmente apresenta alguns outros indicadores de custos, como o Cálculo do Custo Anual Total ; Cálculo do Custo-Efetividade Total; Cálculo do Custo Anual Líquido; Cálculo do Custo-Efetividade Líquido; ou ainda um indicador de geração de renda para o acionista. Destacamos estes indicadores, porque é a partir destes que são selecionados, e depois avaliados, todos os projetos de investimentos sociais assim que o próprio programa da empresa.

Desta maneira, a SISSP determina o método de seleção, recomendando o uso de todos estes indicadores, ilustrando o que ela chama de “maximização de transformação social”:

Para a seleção dos Projetos Sociais, recomenda-se organizar os projetos em ordem crescente de custo-efetividade líquido – estabelecendo-se uma linha de corte em função do orçamento anual – ou, alternativamente, utilizar um modelo clássico de programação linear em que se deseja maximizar uma função-objetivo (Índice de Desenvolvimento & Cidadania) sujeita à restrição orçamentária. (PETROBRAS, 2008, p. 35, grifo nosso)

3.1.4. O poder público

O Estado brasileiro aparece como ator relevante da configuração de nosso trabalho. É um ator que não foi analisado no caso exploratório. Vamos então tentar esclarecer agora qual é seu papel, sem esquecer que não é o foco principal de nosso trabalho de tratar exclusivamente a relação entre a Petrobras e os poderes públicos.

De forma direta ou indireta, o Estado brasileiro joga com efeito um papel importante, que vamos apresentar a partir de dois níveis diferentes. Enquanto acionista principal da empresa Petrobras, e sem se esquecer de seu papel histórico central na própria criação da firma, o Estado brasileiro é aquele que, em concertação com os outros acionistas da firma, influencia a estratégia da empresa de maneira geral e a estratégia de responsabilidade social em particular.

De uma outra forma, os poderes públicos de maneira geral, também sob influência do quadro legal da União Federal, por determinar este quadro legal no qual inserem-se as atividades das empresas, marcam as fronteiras destas estratégias, o espaço no qual podem atuar. Neste segundo sentido, elas não só restringem mas também autorizam estas práticas. As várias referências às políticas públicas dentro do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* podem ser então consideradas como as manifestações da influência dos poderes públicos na administração da empresa e na política de responsabilidade social especificamente. Enfim, podemos também sublinhar o papel importante dos poderes públicos na perspectiva da implementação dos projetos de patrocínio. As prefeituras, por

exemplo, revelam-se de decisiva importância na facilitação da implementação dos projetos de coleta seletiva.

3.1.4.1. O Estado, acionista da Petrobras

A empresa Petrobras tem como acionista majoritário, em números de votantes, o Estado brasileiro. Como indica o primeiro artigo do seu Estatuto Social :

A Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras é uma sociedade de economia mista, sob controle da União com prazo de duração indeterminado, que se regerá pelas normas da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) (...) O controle da União será exercido mediante a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento, mais uma ação, do capital votante da Sociedade (PETROBRAS, 2013f).

Nesta situação, bem que submetida a um regime concorrencial muito explícito como expressa seu Código de Conduta Concorrencial, a influência da União e seu papel de instigadora de políticas públicas não podem ser ignorados.

Como sublinha a assistente do gerente executiva da área de responsabilidade social da empresa, Michelle Ferreti, a estratégia da firma em relação à sua política de responsabilidade social evoluiu de forma importante na última década. A problemática da responsabilidade social tomou importância desde os anos 2000, quando “a Petrobras mudou este paradigma de centralizar seus processos por se só para começar a olhar para seus públicos de interesse” (2013). Esta mudança se concretizou em torno de 2003, quando

a Petrobras lançou um grande programa, chamado Programa Petrobras Fome Zero. Na época a ideia era alinhar um pouco a política de investimento social da Petrobras ao que o governo federal vinha fazendo com o Programa Fome Zero. Entendendo que o governo está o acionista majoritário da Petrobras e que as empresas têm uma contribuição a dar para promover o desenvolvimento social do país. (FERRETI, 2013)

Na sua entrevista, a coordenadora de tecnologia social, Maria Cristina Da Costa reforça a ideia similar: foram o Estado e o Governo brasileiro que impulsaram esta mudança organizacional e estratégica, junto com outros fatores de natureza econômica:

Nos anos de 2004/2005, a Petrobras foi instigada a ter um papel social para além do seu negócio. Ela é uma empresa que impacta a sociedade pela sua própria atividade. (...) Onde ela chega, ela muda aquela sociedade e aquele lugar. Como ela atua, numa região muito grande do Brasil, ela foi então

incentivado a ter um papel social também. (...) É uma demanda da sociedade. A própria sociedade, ela pede que as empresas tenham esse olhar também pelo lado social, ela cobre isso. A Petrobras é uma empresa de negócio, a partir desta visão de negócio e desta cobrança da sociedade e da sua responsabilidade enquanto empresa nacional, ela se viu motivada entrar na área social e ela criou o Programa Petrobras Fome Zero. Ele estava absolutamente alinhada com o programa do governo, que era o programa Fome Zero do governo federal. Então nos começamos assim: com um programa alinha do com a política do governo, sendo que nos tínhamos que atuar no território nacional, com alguns seguimentos de algumas organizações. Então, a Petrobras ela se percebe socialmente responsável, comprometida na medida que há uma demanda da sociedade, há um interesse dela de melhorar sua imagem e há um impulso do governo federal. (DA COSTA, 2013)

Este incentivo pelo governo, no entanto, não deve assimilar a empresa a um simples braço executivo de uma determinada política decidida pelo governo brasileiro, afirma a assistente do gerente executivo : a Petrobras

não implementa políticas públicas. A gente entende que a Petrobras tem um papel de fortalecer, desenvolver ações que têm sinergias com as políticas públicas, mas nosso entendimento é que a Petrobras não tem que substituir o Estado, nem as organizações da sociedade civil têm este papel. (...) Nosso entendimento é que o Estado tem a função de executar e implementar políticas públicas, mas essas políticas públicas são mais efetivas na medida em que você tem uma sociedade civil, que seja um tecido social vibrante que possa exercer controle social, que possa demandar que o Estado funciona melhor nos lugar onde ele não funciona, que possa provocar para que políticas públicas que ainda não existem sejam desenvolvidas, então um laboratório de inovações.

O papel da Petrobras neste processo é de ajudar um pouco a fazer borbulhar esta sociedade (...) para que o papel do Estado seja cumprido com mais efetividade a cada momento. E que este Estado seja um Estado poroso, porque senão, acho que com a centralização do Estado a gente corre o risco de desenvolver uma estrutura estatal que seja autoritária, pouco democrática. Então, este tecido social vibrante ajuda a fazer avançar a própria democracia. Uma empresa que tem uma sociedade participativa se obriga ser melhor a cada momento. Então em termos de vantagens competitivas, em termos de negocio, eu acho que é importante para a Petrobras. (FERRETI, 2013)

Nesta perspectiva, entendemos a lógica da política de patrocínio direcionada para o apoio à comunidade especificamente pelo intermediário do ONG e associação da sociedade civil. Trata-se de responder ao mesmo tempo às demandas políticas, impulsadas pelos poderes políticos, e demandas de natureza mercadológicas, em termos de vantagens comparativas e imagem da marca de uma firma inserida em uma lógica concorrencial.

3.1.4.2. O Estado, legislador e implementador de políticas públicas

Podemos sublinhar a função particular dos poderes públicos locais, com potenciais papéis facilitadores em relação à implementação dos projetos de patrocínios e à implementação das políticas públicas decididas ao nível federal. Este papel se revela ainda mais particular quando são projetos que justamente visam usar a legislação – como no caso da implementação de uma coleta seletiva pelas comunidades de catadores – para sustentar suas próprias atividades socioeconômicas delas. A instauração de coleta seletiva que compõe o projeto da Rede ABC apoia-se desta maneira em um quadro legal definido pela União e o Ministério do Meio Ambiente – o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – que tem suas aplicações ao nível municipal com os Planos Municipais de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PGIRS). Estes obrigam as municipalidades a organizar mecanismos de coleta seletiva nos seus municípios; dando preferência, na medida do possível, para grupos de catadores organizados em associações e cooperativas.

3.1.5. Apresentação e análise das lógicas de coordenação presentes

Vamos proceder à apresentação, para cada ator, das diferentes lógicas de coordenação definidas previamente em nosso aparelho teórico. Trata-se aqui de destacar e definir para cada um deles, as modalidades de ordenamento e as formas de coordenação dominantes, os valores de justificação mobilizados assim que os bens superiores que lhe são associados.

Vamos assim analisar :

1. A empresa patrocinadora, representada por sua **administração superior**, cujo discurso revela-se na comunicação institucional via serviço especializado de comunicação, impressa, site internet etc. e que definem as estratégias da firma assim que pela a gerencia executiva da área de responsabilidade social da empresa

2. A **área de responsabilidade social** da empresa patrocinadora, representada por dois atores: o coordenador de tecnologia social e o gestor de projeto
3. A **cooperativa** beneficiária do projeto
4. A **ONG**, participante do projeto como parceira da ONG
5. Os **poderes públicos**, representados por dois atores distintos: o poder central da União e o poder político local da prefeitura

3.1.5.1. Administração superior

- **Lógica 1 (Planejamento – Normatização – Coletivo – Reconhecimento)**

As várias referências às políticas públicas, devido também à presença do Estado dentro do próprio conjunto de acionistas da firma, permite entender como uma certa lógica da ação pública pode transparecer no discurso da firma. Em consequência, podemos localizar várias referências ao valor *coletivo* e à sociedade brasileira tomada como um tudo, no objetivo explícito de apoiar o reconhecimento de grupos e comunidades, ou da sociedade civil de maneira mais geral.

Esta característica revela-se na própria organização da política de responsabilidade social da firma. Desta maneira, o processo de seleção que estudamos previamente inclui membros do governo brasileiro como componentes das instâncias de seleção. A pretensão da representatividade da comissão como encarnação da sociedade não se limita à participação dos membros do governo, conforme várias respostas sobre esse assunto durante as entrevistas dos empregados da Petrobras, que insistiram na pluralidade e diversidade das perspectivas que integravam essa seleção. As referências à sociedade brasileira, à sociedade civil, à integração de membros da imprensa, de membros de ONG e associações, de especialistas e acadêmicos traduz esse fenômeno de ultrapassagens das fronteiras da firma para uma tentativa de construção de uma assembleia que seria, de uma certa maneira, representativa da sociedade. Consequentemente, podemos encontrar diversas referências ao valor *coletivo* nos diferentes objetivos que a firme se dá para implementar sua política de

responsabilidade social. A própria dinâmica da estratégia de responsabilidade social da Petrobras parece então levar à empresa a se afirmar como responsável em frente da sociedade. O processo de seleção dos projetos de patrocínio corresponde de maneira relativamente correta a nossa definição do modo de coordenação planejamento, o processo de seleção formalizando uma norma.

- **Lógica 2 (Direção – Hierarquia – Eficiência técnica – Potência)**

O modo de coordenação *direção* e a forma de ordenamento associada a este modo – a *hierarquia* – são quase constitutivos do que é uma empresa capitalista. Desta forma a hierarquia dentro da empresa Petrobras representa o principal modo de organização e de estrutura das transações e relações entre seus diferentes componentes. Como confirme o organograma da empresa (ver Figura 13, *cf. infra* Anexos), a Petrobras dispõe de uma estrutura hierarquizada ao longo da sua cadeia organizacional. Esta constatação revela-se também válida quando trata-se da responsabilidade social, conforme a organização da gerência e o conjunto de regras a ser seguidas, previamente descritas ao longo de nossa apresentação da SISP.

Podemos aqui lembrar a mudança organizacional pela qual passou a área da responsabilidade social dentro da empresa em torno do anos 2000. A área de responsabilidade social passou então da tutela da gerência Comunicação Institucional para integrar, como componente autônoma, a gerência Corporativa e de Serviços, do lado por exemplo da gerência Organizações, Gestão e Governança, ou Recursos Humanos. Notamos que parte do programa dedicado ao esporte ainda permaneceu na tutela da Comunicação por ter um interesse mais mercadológico, segundo a assistente do gerente executivo da área de responsabilidade social, Michelle Ferreti. Esta lógica ordenada em torno das noções de direção e hierarquia está confortada e justificada por referência ao bom funcionamento da firma, a sua eficiência.

O Código de Ética, apesar de ser um documento mais convencional, no sentido que ele não tem por objetivo de impor regras estritas e diretivas legais, ainda representa uma ferramenta normativa utilizada pela empresa para afirmar suas regras e impor uma certa autoridade em relação ao conjunto dos seus funcionários e

terceirizados. Neste sentido, o Código de Ética, como norma, lembra para todos os integrantes e parceiros da empresa – funcionários e terceirizados, mas também os beneficiários do patrocínio – as regras de funcionamento e os valores defendidas pela Petrobras. Serve para a afirmação de uma certa hierarquia de valores, mas também pode ser interpretado como afirmação de um hierarquia de poder na organização. Outros documentos como o Código de Conduta Concorrencial ou de forma mais focada à gerência de responsabilidade social, afirmam ainda mais claramente as regras e leis que todo os empregados da firma devem respeitar. Estes documentos, geralmente elaborados nas altas instancias de administração da empresa sempre reafirmam o dever de respeitar a hierarquia da empresa – sob condição de ser sancionado – e sempre são justificados em nome do bom funcionamento da empresa e da sua eficiência.

- **Lógica 3 (Barganha – Contrato – Liberdade – Riqueza)**

Podemos relevar no discurso da administração da firma, indícios da terceira lógica, que junta o modo de coordenação da *barganha*, associado ao *contrato* como forma de ordenamento, à *liberdade-competição* e a *riqueza*, respectivamente valor de justificação e bens superiores associados. O Código de Conduta Concorrencial representa um documento muito explícito neste aspecto, com as várias referências à competitividade da empresa em relação a seus concorrentes.

As relações entre os componentes dentro da empresa estão fundamentadas nesta lógica, formalizada pelo contrato. Cada funcionário seria então considerado teoricamente em igual posição de poder em relação à firma que o contrata. O contrato de trabalho, no entanto, não pode ser considerado como um simples contrato, já que ele apoia-se em um quadro legal e assegura os direitos trabalhistas dos funcionários. Neste caso, o planejamento do Estado define o quadro de ação do contrato de trabalho. Além disso, a Petrobras, por seu estatuto particular de empresa estatal, contrata grande parte dos seus empregados por meio de concurso público.

Enfim, a referência ao contrato foi várias vezes citada como a ferramenta que permite relacionar a empresa com as organizações participantes dos projetos patrocinados. O projeto se torna suporte de um contrato de patrocínio, que

específica quais serão as obrigações dos participantes do projeto assim que as da organizações em cargo de implementá-lo. As várias referências à noção de “parceria” envolve esta dimensão de uma relação “igual-a-igual” entre as organizações participantes e a firma patrocinadora.

3.1.5.2. Área de Responsabilidade social

Escolhemos analisar a área de responsabilidade da firma Petrobras a partir da divisão entre a gerência executiva da área de responsabilidade social, de nível hierárquico superior, e os gestores e coordenadores, que atuam em relação mais direta com os projetos de patrocínio.

3.1.5.2.1. Gerência executiva

Não aparecem referências específicas à gerência executiva, relativa à primeira lógica. Com efeito, as referências ao valor *coletivo* ou à forma de *planejamento* por processo de *normatização* não se diferenciam do discurso institucional da firma na suas esferas hierárquicas superiores. A gerência executiva apresenta desta maneira o mesmo discurso de responsabilidade da empresa em relação à sociedade que o discurso da comunicação institucional. No entanto, à diferencia da administração superior, a gerência executiva de responsabilidade social não determina diretamente e de forma autônoma este planejamento, mas atua segundo as normas que foram decididas *ex ante* durante um processo de planejamento dentro do qual ela pode ter opinado. A Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras é um exemplo de tal sistema de normas.

O valor *reconhecimento* aparece quando trata-se da relação entre a sociedade e a empresa :

A Petrobras trabalha com um negócio de alto risco, ambiental e social também. É importante para a empresa que a sociedade tenha com ela uma relação com ela de admiração, de reconhecimento, até para que a gente possa construir a licença social da Petrobras para poder operar no país. Sabe-se que a empresas do petróleo hoje são cada vez mais demonizadas, no mundo todo, mas a Petrobras é uma exceção nesse ranking. (FERRETI, 2013, grifo nosso)

Com efeito, a característica da Petrobras que faz dela um caso específico, é que atua – explorando e vendendo o petróleo e gás – principalmente no território brasileiro. Seu estatuto de empresa estatal e sua ligação histórica com movimentos sociais, com certeza atuam também neste fenômeno de identificação entre a sociedade e a empresa.

Em relação à segunda lógica, a gerência da área de responsabilidade social aparece como o braço executivo da estratégia institucional de responsabilidade social da firma. Ela tem por objetivo de implementar a estratégia de responsabilidade que foi decidida na administração superior. Ela também participa em parte da sua co-elaboração. Com efeito, a gerência executiva de responsabilidade social, que tem uma existência recente como já explicamos, é hoje composta de 5 gerências :

- uma gerência de **investimentos sociais**, aonde são concentrados todos os patrocínios, tanto de natureza social quanto ambiental;
- uma gerência de **orientações e práticas de responsabilidade social**, que cuida das discussões de sustentabilidade mais ligadas ao negócio da firma;
- uma gerência de **avaliação de desempenho**, que cuida de pensamentos, da elaboração dos indicadores para quantificar e qualificar melhor as performances da firma em termo de responsabilidade social;
- uma gerência de **relacionamento comunitário**, que tem o foco específico de trabalhar com as comunidades, e de estabelecer relações institucionais em torno das operações da Petrobras;
- uma gerência de **planejamento e gestão** que cuida dos procedimentos burocráticos da área : contratação, gestão de pessoas, recursos humanos.

Podemos reforçar a existência de certas retroações na organização da esfera “orientação e práticas de sustentabilidade” assim que “avaliação de desempenho”, que podem potencialmente atuar nos processos de elaboração e implementação da estratégia de responsabilidade social. A futura fusão dos programas sociais e

ambientais dentro de um programa socioambiental para a próxima campanha de patrocínio, poderia ilustrar tal processo de construção e correção da organização da área. Com efeito, esta reorganização institucional ocorre precisamente em um momento onde esta gerência se prepara a publicar um livro que pretende apresentar uma avaliação das ações de investimentos sociais da firma. Seria interessante analisar de maneira mais aprofundada a atuação específica destas gerências e suas possíveis influências na política em relação a sua responsabilidade social da firma.

Se a gerência de responsabilidade social beneficia de uma certa possibilidade de atuar e influenciar sua organização e funcionamento, ela deve, por outro lado, atuar segunda as regras e normas validadas pela diretoria da empresa. A SISSP representa neste caso a perfeita ilustração desta normatização, dentro da própria empresa, quando define e especifica os aspectos organizacionais, conceituais e metodológicos que a gerência precisa respeitar.

A referência ao valor de *eficiência* apareceu no discurso da assistente do gerente da área quando se tratava do papel da firma e do objetivo da política de responsabilidade social que esta resolveu implementar. A noção de eficiência relacionou-se então à atuação do Estado brasileiro. Esta eficiência seria atingida pela pressão colocada, através da política de responsabilidade social implementada pela Petrobras por meio do patrocínio de organizações da sociedade civil, na implementação e no aprimoramento das políticas públicas.

A *eficiência* também aparece de maneira muito clara dentro da SISPP. Os indicadores de desempenho e custo/efetividade que são recomendados refletem assim a importância que tal valor pode tomar na política de responsabilidade social, em relação à avaliação e gestão dos projetos de investimentos sociais e às diferentes dimensões que implica. Assim, as mesmas bases metodológicas fundamentam as avaliações econômicas, ambientais ou sociais, a lógica de maximização sendo sempre presente, não sem dificuldades metodológicas. Reforçamos que essas ferramentas metodológicas usadas na avaliação dos projetos individualmente, também entram na avaliação do programa.

3.1.5.2.2. Coordenador e gestor de projetos sociais

Podemos sublinhar, em referência à primeira lógica, as referências aos valores *coletivos*, de defesa dos direitos das categorias sociais mais expostas, nos discursos da coordenadora e do gestor de projeto. Estes valores refletem, de novo, os valores da Estratégia corporativa da empresa. Assim, quando foi perguntada sobre os valores que defendia o *Programa Desenvolvimento & Cidadania*, a coordenadora explicou :

A gente defende valores de equidade, valores de transformações sociais, valores de uma política de gênero (...). A gente defende o valor da não violação dos direitos da criança, a garantia dos direitos da criança e do adolescente a garantia que ela não tenha esse direito violado e que ela tenha educação, lazer, escola, de forma digna. Um outro valor, que é a questão do trabalho escravo. Nos temos isso em toda nossa cadeia de fornecedor da Petrobras: a gente não admite trabalho escravo, a gente não admite trabalho infantil. (...) A questão do trabalho digno, a questão de defender os direitos trabalhistas, todos os direitos do seus empregados e dos projetos, são valores da responsabilidade social. (DA COSTA, 2013)

De novo, parece difícil distinguir o discurso da coordenadora do discurso da comunicação institucional da empresa.

Como para todos os empregados da firma, os coordenadores e gestores de projetos sociais se inscrevem de fato na hierarquia da firma. Podemos destacar, entre elementos se referindo à segunda lógica, a presença de normas-regras que aparentem-se a um tipo roteiro processual, que detalha as regras a ser seguidas pelos funcionários da área de investimentos sociais. Durante a entrevista da coordenadora de tecnologia social, foi assim destacados elementos processuais, a Sistemática de Investimento Sociais (SISSP), que já apresentamos, e o Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da Petrobras (SINPEP).

Na sistemática está posto tudo o que a gente pode contratar, como que a gente pode contratar, quais são as regras de contratação, qual é o objetivo do investimento social. (...) Está ali tudo definido, valores, está definido quem são as pessoas responsáveis por cada uma das etapas, estão definidos os critérios de seleção pública, os critérios de seleção de projeto, porque temos projetos que são seleção pública e projetos que são escolha direta que são convidados que são projetos de relacionamento, projeto de interesse da empresa por o negocio dela. (DA COSTA, 2013)

Aparece claro na descrição da coordenadora de tecnologia social, o aspecto hierárquico que compreende tais documentos, que visam à eficiência do

funcionamento da gerência de investimentos sociais determinando o papel e a responsabilidade de cada funcionário.

O roteiro de elaboração de projeto social e outros sistemas que servem à normatização dos procedimentos de patrocínio são entendidos pelo gestor de projetos sociais como ferramenta que permitem garantir uma certa *eficiência* do processo.

O roteiro é lá só para orientar a forma de apresentar. O conteúdo, quem vai trazer são as instituições. Para que a gente possa comparar e também que a análise pode ser feita de maneira mais eficiente e que depois nossa comunicação seja também eficiente, porque os sistema MAIS está colocado no roteiro. Então quando for relatar, fica fácil eles relatar com o que ele elaborou na proposta, então eu não diria que é uma maneira de enrijecer não. (BRANDÃO, 2011, grifo nosso)

A normatização serve então à eficiência da hierarquia. Cabe notar que os participantes do projeto, sob contrato com a firma, entrem nesta categorização e devem obedecer às direções do gestor.

Em relação à Lógica 3, podemos sublinhar que, como para todos os empregados da firma, a coordenadora e o gestor de projetos de investimentos sociais são ligados à empresa por um contrato de trabalho.

O gestor de projetos social é aquele em cargo, a partir de relatórios elaborados pelos participantes, de avaliar o desempenho do projeto e o respeito do contrato que foi estabelecido entre os participantes do projeto e a empresa patrocinadora: “O meu papel é justamente de monitorar a partir deste relatório e de visitas locais, monitorar e fiscalizar o acompanhamento do contrato. O relatório é parte desse contrato.” (BRANDÃO, 2011)

3.1.5.3. ONG

Podemos destacar no que se refere à primeira lógica, uma referência ao valor de *reconhecimento* no discurso dos responsáveis do Instituto GEA. Com efeito, foi sublinhado o papel do instituto: ajudar ao reconhecimento da comunidade dos catadores. Este reconhecimento sendo dirigido para uma comunidade específica, não chega a ser plenamente associado ao valor de *coletivo* entendido como uma

coletividade do tamanho da sociedade brasileira. No entanto, esta referência permite compreender a vontade do Instituto de participar da dinâmica deste coletivo. A ONG, e de maneira geral o terceiro setor, é o alvo privilegiado da política de responsabilidade social da empresa Petrobras para implementar as políticas públicas como vamos explicá-lo na parte sobre os poderes públicos.

Como explicou a coordenadora de tecnologia social, a ONG é a principal meio de transmissão da tecnologia social. Com efeito, o papel da ONG como detentora de um conhecimento específico às problemáticas do projeto Rede ABC, aqui trata-se especificamente das questões de implementação de coleta seletiva, não deixa de disponibilizar seu conhecimento e sua experiência de terreno para a cooperativa. A questão da tecnologia social passa aqui a ser uma vertente muito importante do seu papel enquanto facilitador e implementador do projeto.

Uma tecnologia social seria uma tecnologia, seria um conhecimento, que uma instituição ou alguém, desenvolve que é um diferencial dentro da sua área de atuação e que ela tem um resultado e uma execução que pode ser replicada e reaplicado em outros senários, em outras atividades afins. (DA COSTA, 2013)

A tecnologia social pode assim ser uma técnica (uma forma de fabricar tal tipo de objeto), uma forma de se organizar (em cooperativa), pode também tratar-se de uma norma codificada (um conjunto de regras codificadas, um processo).

Tornar a cooperativa mais eficiente durante a implementação graças ao conhecimento específico que detém, é um dos papéis que se atribui ao Instituto GEA dentro do projeto de criação da Rede ABC. Se a ONG foi, num primeiro período, a organização responsável pela implementação do patrocínio e pela captação dos recursos, ela deixou de ser nos projetos seguintes, deixando a cooperativa tomar este papel. Assim, a relação de hierarquia, que se refere a segunda lógica, que podia existir nos projetos anteriores acabou por se inverter: o Instituto GEA agora é aquele que está sendo contratado pela cooperativa, obedecendo às decisões da diretoria da Coopcent-ABC. A ONG conserva, no entanto, seu estatuto de referência em relação ao conhecimento, assessoria, para garantir a eficiência, sempre direcionada ao sucesso do projeto lidado pela cooperativa. Neste sentido, ela continua no seu papel de transmissor do valor de eficiência iniciada pela empresa

patrocinadora. O contrato de patrocínio, que o instituto ajuda a fazer respeitar graças a seu conhecimento específico em administração e gerenciamento, obriga a administração da cooperativa em comprovar uma certa eficiência no seu projeto.

Parece também relevante sublinhar um ponto interessante, que aparece na descrição do Instituto no seu site internet.⁷⁵ Com efeito podemos ler uma descrição estruturada em torno de três partes, descrevendo a Missão, a Visão e os Valores do Instituto. Ora, esta descrição corresponde exatamente à forma de como está organizada a descrição da Estratégia Corporativa da Petrobras que descrevemos precedentemente (cf. *Supra* 2.4.2.1.1). Já, a ONG analisada no caso exploratório apresentava sua estratégia de maneira menos estruturada: “Nossa missão é : *Preservar e proteger ecossistemas naturais usando de estratégias que levem ao desenvolvimento sustentável, tratando o homem, como principal componente do meio.*”⁷⁶

Assim, o Instituto GEA define como Missão de “Desenvolver programas de gestão de resíduos através de soluções particularizadas e inovadoras, e atendendo a todos os segmentos da sociedade, para a redução progressiva dos problemas ambientais, a promoção da cidadania responsável e da inclusão social.” A Visão do instituto consiste finalmente em “Ser uma entidade referência nacional na implementação de programas de coleta seletiva com inclusão social.” E “Ser reconhecida na região metropolitana de SP como uma entidade de prestação de assessoria em educação ambiental que atende indiscriminadamente a todos os segmentos da sociedade.”

Em relação aos Valores defendidos, a ONG comunica sobre sua “Crença na capacidade do ser humano, Rigor técnico, Independência, Ética, Crença no valor da natureza”, que são valores que se aproximam mais de valores coletivos defendidos pela Petrobras.

Em relação à lógica 3, podemos reforçar que como explicado no item anterior, o Instituto GEA é agora contratado pela Coopcent-ABC para missões de

⁷⁵ Disponível em: <<http://www.institutogea.org.br>> Acesso em : Nov.2013.

⁷⁶ Disponível em < <http://guardioesdomar.blogspot.com.br>>. Acesso em Jan.2014.

administração, assessoria e orientação de natureza técnica. Ele se tornou então um tipo de parceiro da Coopcent-ABC, no objetivo final de autonomizar a cooperativa nos seus processos de desenvolvimento. Nas diferentes entrevistas, transpareceu que o objetivo do instituto seria de dar a possibilidade para a cooperativa de não precisar mais do instituto e também do patrocínio. Podemos entender isso como uma vontade de transmitir o conhecimento e as regras que lhe são associados para a cooperativa.

3.1.5.4. Cooperativa

A Coopcent-ABC, por meio do projeto de patrocínio que ela elaborou, faz várias referências à luta para o reconhecimento da comunidade dos catadores, do seu papel político e militante. Os catadores do projeto conseguiram, graças à ação dos projetos anteriores, se juntar e criar um grupo que consegue defender seus interesses. Desta maneira, passaram a se juntar ao MNCR, movimento social que defende esta classe social particular. A ação da coleta seletiva é então entendida pelos catadores, como um serviço público de coleta seletiva assumido pelos próprios catadores. Neste sentido, podemos aproximar este processos à primeira lógica.

Nós somos prestadores de serviços. Muitos não entendam isso, mas a gente está prestando serviço para a sociedade. É um serviço público, a questão da coleta seletiva e então da limpeza urbana, nos somos aqui para isso. Quem descobriu a coleta seletiva fomos nós. Nada mais justo que a gente seja o profissional que receba por isso. (DA SILVA, 2012)

Podemos aqui entender em que medida tal tipo de projeto oferece oportunidades de “forçar” ou pelo menos aprimorar a implementação das políticas públicas. No caso da implementação da coleta seletiva, que se tornou uma necessidade pela lei (PNRS ao nível nacional e PGIRS ao nível local), fomos testemunho das dificuldades às quais estão confrontados os catadores. Por vários motivos que lhe são próprios, a prefeitura de São Bernardo do Campo por exemplo na região do Grande ABC (SP), não parecia a favor deste tipo de parceria com cooperativas de catadores, preferindo a instalação de incineradores. Uma parte das reuniões que assistimos durante nosso estudo de campo foi então dedicada à discussão com as autoridades públicas (Secretária do Meio Ambiente das diferentes

prefeituras) para conseguir a implementação de um serviço público de qualidade pelas comunidades de catadores do projeto patrocinado.

A Cooperativa Coopcent-ABC apresenta características organizacionais específicas por ser uma cooperativa de cooperativa. Basicamente, a Coopcent-ABC é uma empresa composta de 9 grupos, repartidas nos territórios de quatro municípios da região do Grande ABC: Diadema, São Bernardo do Campo, Ribeirão Pires e Mauá, cada um destes grupos já sendo organizado em cooperativa de primeiro grau ou em associação. Cada grupo elege seus representantes, que são membros da diretoria da cooperativa de segundo grau, sendo uma pessoa responsável pela tesouraria, uma pela secretaria e uma pela presidência. Uma diretoria executiva, em carga da assistência técnica permite a aplicação das decisões da diretoria.

Em relação à Lógica 2, a função de direção, materializada por uma determinada forma de hierarquia, não deixa então de existir dentro da forma que a cooperativa há de se organizar. Mas esta configuração toma uma forma que parece menos acentuada e definitiva, em relação à atribuição de poder dentro da organização: o presidente, como o conjunto dos membros da diretoria, estão eleitos entre os catadores para um certo prazo, o que permite uma certa mobilidade da posse do poder, entre as pessoas e no tempo. A hierarquia toma aqui ainda, o papel de garantir a aplicação das decisões da diretoria, e *in fine* sua eficiência.

Finalmente, a cooperativa tem obrigação de emitir relatórios para comprovar a eficiência das suas ações, principalmente de natureza econômica, para a Petrobras. Esta procura de eficiência, condição do contrato de patrocínio, também está transmitida pela ONG, como explicamos..

No que se refere à Lógica 3, assistimos a diversas discussões sobre competitividade, sobre a eficiência econômica ou concorrência dentro do movimento cooperativista durante nosso estudo participativo. Nossa presença durante uma oficina de gestão permitiu entender como a cooperativa posicionava-se em relação à lógica de mercado na qual ela era de fato inserida.

Apesar de inscrever-se dentro uma lógica de geração de renda – o projeto entra na linha de atuação de “Geração de Renda e oportunidade de trabalho” – entendemos que o projeto da Coopcent-ABC não se limita à geração de renda para uma certa comunidade carente. Desta maneira, a referência à riqueza está sempre relativizada por questões de solidariedade de classe, de interação e integração social.

A cooperativa faz um trabalho social. Tem também esta coisa da divisão do trabalho, não tem essa de ter um patrão. Quem é o patrão? Todos nós, a gente decide juntos, faz valer a democracia. Acho que isso é um diferencial. Não tem um patrão, onde tem o capital e pronto. A cooperativa é diferente. Têm problemas? Vamos sentar juntos e resolver juntos. Tem lucro? Vamos dividir o lucro juntos. Se tem prejuízo, o prejuízo é nosso. A cooperativa tem este diferencial de uma empresa, não é capitalista, nós não somos capitalistas, embora nos vivemos num mundo capitalista, mas a cooperativa não é capitalista e isso faz toda a diferença. Não só enquanto empreendimento, mas enquanto pessoa mesmo. Nas cooperativas, nos aprendemos a trabalhar isso. (DA SILVA, 2011)

Esta configuração entra assim em tensão quando trata-se de definir a política da cooperativa e quando chega a hora de tomar as decisões. Assim, a lógica econômica volta a ser um fator de tensão que dificulta certas decisões. De forma concreta, trata-se por exemplo de saber se um grupo (uma cooperativa membro da Coopcent-ABC) autoriza a transferência de uma prensa para um outro grupo, o que afetará necessariamente sua organização e produtividade, ou ainda, se tal grupo aceita de receber o estoque de material reciclável que pertença a um outro para quem falta espaço, o que também diminuirá sua capacidade de estocagem e modificará sua organização. Todas estas questões foram debatidas, de maneira contraditória, para afinal ser votadas, sempre lembrando os valores de solidariedade e de compartilhamento que deviam prevalecer nas decisões finais.

Assim, a dimensão econômica do projeto introduz necessariamente as noções de competição e de concorrência. São de formas contratuais que estão estabelecidas as relações com as prefeituras que implementam as coletas seletivas. Também, são contratos que são assinados com os grandes distribuidores de material reciclável. A cooperativa, nesta realidade econômica está assim, permanentemente submetida a tensões entre lógicas de solidariedade e lógica mercantil de produção de riqueza.

3.1.5.5. Poderes públicos

Na análise da Lógica 1, podemos destacar a atuação dos poderes públicas em diferentes partes da configuração institucional que estudamos. O Estado brasileiro é, primeiramente, acionista majoritário em termos de voto, da Petrobras. A empresa estatal historicamente sempre foi ligada à atuação do Estado, desde sua criação como ferramenta ligada ao nacionalismo brasileiro e as pressões de movimentos sociais como “O Petróleo é nosso” e a “Campanha do Petróleo” dos anos 1940. Se desde os anos 1990, a Petrobras não é mais esta ferramenta monopolística de exploração do petróleo brasileiro, ela ainda representa hoje uma importante ferramenta do desenvolvimentismo do país e permite aos poderes públicos de aprimorar suas políticas públicas via o apoio dos programas de patrocínio da empresa de petróleo. Assim, por sua atuação enquanto acionista, opera uma função de planejamento, que atua pelos processos de normatização dentro da empresa.

A discussão sobre o papel do Estado foi abordada com a assistente do gerente executivo da área de responsabilidade social e a coordenadora de tecnologia social. Assim, fica claro o impulso do governo Lula na iniciativa de lançar programas sociais dentro do país, via recursos públicos, que foram acompanhados de programas sociais à iniciativa da empresa petroleira.

Na época a ideia era alinhar um pouco a política de investimento social da Petrobras ao que o governo federal vinha fazendo com o Programa Fome Zero. Entendendo que o governo está o acionista majoritário da Petrobras e que as empresas têm uma contribuição a dar para promover o desenvolvimento social do país. A gente começou a partir de então a organizar esses processos seletivos. (FERRETI, 2013, grifo nosso)

A coordenadora de tecnologia social argumenta na mesma direção :

A Petrobras é uma empresa de negócio, a partir desta visão de negócio e desta cobrança da sociedade e da sua responsabilidade enquanto empresa nacional, ela se viu motivada entrar na área social e ela criou o Programa Petrobras Fome Zero. Ele estava absolutamente alinhada com o programa do governo, que era o programa Fome Zero do governo federal. (DA COSTA, 2013, grifo nosso)

Esta atuação do governo dentro da Petrobras sempre foi justificada em nome do bem comum e de um valor *coletivo*: a sociedade brasileira. A forma de ordenar

esta política social por meio da empresa pode então ser chamado de processo de normatização, já que não foi imposto por meio da Lei brasileira e que está formalizada através de códigos e processos sistematizados.

Como já evocamos quando descrevemos o processo de seleção dos programas de patrocínio, diversos representantes do governo e dos poderes públicos integram as diferentes comissões dos processos de seleção dos projetos. Este fato conforta a definição do Estado-acionista como ator do planejamento das transações dentro da empresa, mas também em diálogo com outras partes da sociedade.

O Estado intervém em nossa análise, não apenas como acionista da Petrobras, mas também na medida que ele determina o quadro legal no qual a empresa atua. Ele decide assim quais políticas públicas e programas sociais serão elaborados e implementados pelos servidores públicos. Desta forma, acaba também definir o perímetro da política de responsabilidade social da empresa.

No caso específico do projeto Rede ABC, que trata da coleta seletiva de materiais recicláveis, existe um quadro legal que incentivou e deu força para tal tipo de projeto. O PNRS e sua aplicação ao nível municipal (Plano De Gestão Integrada De Resíduos Sólidos - PGIRS), votado em 2010, instaura desta maneira a obrigação para a União e os municípios de implementar uma política de coleta seletiva. As cooperativas de catadores estão posicionadas preferencialmente por esta lei para ser o ator desta política pública, como podemos ver, por exemplo no artigo 18 (dezoito) do PNRS (Lei nº12.305, de 2 de agosto de 2010, Secção IV) que trata da implantação municipal:

§ 1o Serão priorizados no acesso aos recursos da União referidos no caput os Municípios que:

I - optarem por soluções consorciadas intermunicipais para a gestão dos resíduos sólidos, incluída a elaboração e implementação de plano intermunicipal, ou que se inserirem de forma voluntária nos planos microrregionais de resíduos sólidos referidos no § 1o do art. 16;

II - implantarem a coleta seletiva com a participação de cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis formadas por pessoas físicas de baixa renda (BRASIL, 2010).

Várias outras referências estão presentes nesta lei, para dar preferência e apoio pelos poderes públicos às cooperativas e associações de catadores e população de baixa renda. Divulgamos aqui um extrato significativo que nos parece suficiente.

O PNRS, além de favorecer a atuação das cooperativas de catadores, também incentiva a formação de consórcio intermunicipal. Nosso estudo de campo confirme a existência de tal tipo de instituições como o consórcio no Grande ABC e sua importância para os grupos de catadores da região. Foi nesta instituição que foram discutidos alguns problemas de coordenação entre os diferentes municípios nos quais atuavam as diversas cooperativas e associações que formam a Coopcent-ABC.

De maneira geral, podemos ver como a atuação do Estado determina o perímetro da responsabilidade social: onde o Estado não atua diretamente, ele incentiva a criação de espaços para atuação da sociedade civil, impulsada por projeto de patrocínio como aquele programa da Petrobras. Atua enfim para favorecer a criação institucional afim de implementar estas políticas públicas.

Na segunda lógica, que se refere a conceitos de direção, hierarquia, eficiência e potência, os poderes públicos aparecem indiretamente. Assim, explica a assistente do gerente executivo, “o papel da Petrobras neste processo é de ajudar um pouco a fazer borbulhar esta sociedade para que o Estado funcione cada vez melhor.”(Michelle Ferreti, Assistente do gerente executiva da área de responsabilidade social da Petrobras, entrevista). Esta noção de eficiência, no entanto, não se refere à instituição de uma hierarquia como modo de organização. A forma direção e sua formalização pela hierarquia seriam mais as consequências do planejamento e das normas e leis que foram decididas *ex ante*.

Para finalizar, a terceira lógica está presente na atuação dos poderes públicos. Assim, é sob forma de contrato com as prefeituras que se relaciona a cooperativa Coopcent-ABC. Estes contratos com as cooperativas, incentivados pelo PNRS ainda não se fazem automaticamente. Assim, existe uma certa resistência por parte de algumas prefeituras em implementar realmente a coleta seletiva em

colaboração com os grupos de catadores. Um certo cálculo econômico, por exemplo com a prefeitura de Bernardo do Campo, que pareceu dar a preferência para um projeto de incinerador, economicamente e politicamente mais interessante, pode assim bater de frente com a lógica planejada inicialmente pela União, via a lei.

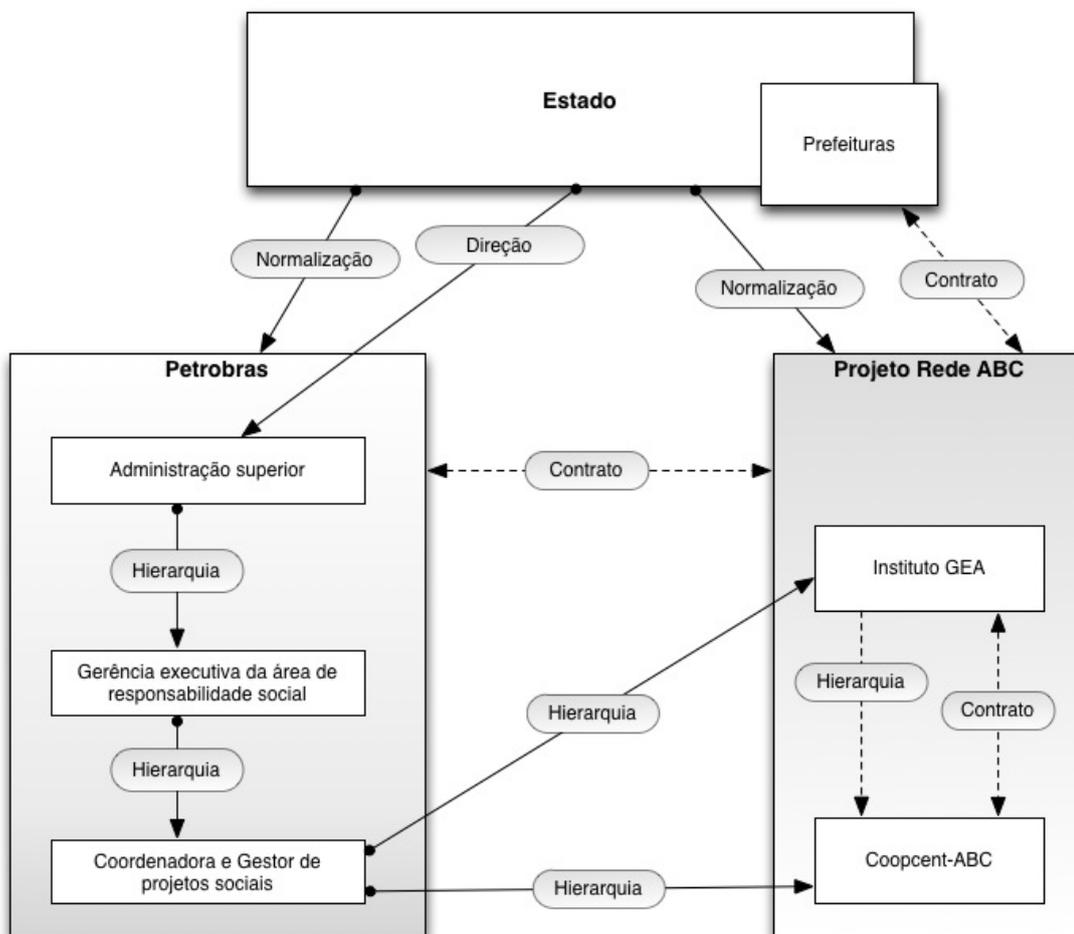
Podemos notar, como indica a coordenadora de tecnologia social, que as prefeituras, também podem ser as beneficiárias dos projetos de patrocínio.

Quando patrocinamos prefeituras, nós estamos patrocinando prefeituras e secretarias de estado, secretaria de ação social, secretaria de educação, escolas das prefeituras - escolas particulares a gente não patrocina porque tem que ser ONG sem fins lucrativos, a gente patrocina aquelas ações do projeto (DA COSTA, 2013).

Assim, o pessoal que participa da implementação do projeto em questão têm contratos de trabalho, “temos auditoria em torno destes contatos de trabalho, a gente viu o pagamento mensal, eles não estão vinculados à prefeitura”, explica ainda a coordenadora.

3.2. Modelização

Figura 12 Modelização dos modos de coordenação na relação de patrocínio da Petrobras



3.3. Conclusão

Apresentamos neste capítulo nosso trabalho do ponto de vista empírico e analítico. Esta parte foi elaborada a partir dos resultados que emergiram da análise do estudo exploratório, que permitiu distinguir alguns fatos relevantes. O estudo de caso que apresentamos neste terceiro capítulo permitiu completar e aprofundar as questões evocadas previamente. O estudo exploratório do segundo capítulo esclareceu a maneira pela qual a empresa Petrobras organiza e implementa sua política de responsabilidade social, por meio dos investimentos sociais e através dos programas de patrocínio. Nosso foco neste trabalho foi analisar um programa específico, o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*. Fomos assim capazes de perceber, graça ao caso exploratório, como se relacionavam os diferentes atores que participavam diretamente em um projeto patrocinado pela

Petrobras, e quais lógicas de coordenação podiam aparecer. Tentamos também expor quais valores podiam sustentar as escolhas de tais tipos de formas de coordenação, para eventualmente apontar seus compartilhamentos.

Foi o papel da terceira parte de nosso trabalho de entrar mais em profundidade e de analisar de forma mais completa, graça à inclusão de novos documentos e entrevistas de novos atores, principalmente internos à empresa, a configuração institucional em jogo dentro da política de patrocínio da área da responsabilidade social da Petrobras. Extraímos, para cada ator e cada lógica de coordenação, os diferentes elementos que permitiriam descrever, analisar e modelizar os processos de institucionalização, de coordenação e de transmissão de valores entre os atores em jogo nesta estratégia empresarial.

A análise detalhada do documento que especifica os procedimentos da área de investimentos sociais mostra assim que o conjunto de referências teóricas demonstra resultados relevantes para nossa pesquisa sobre o estudo dos processos de normatização e institucionalização da empresa. A Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras se revela ser uma ferramenta gerencial que visa a estabelecer um processo de padronização, principalmente por meio de roteiros procedurais e rotinas. São normas de trabalho que se aplicam tanto para os empregados da Petrobras que fazem parte da área de investimentos sociais, quanto para os atores que se beneficiam destes investimentos sob forma de patrocínio. Neste sentido podemos afirmar que o “Sistema Petrobras” abrange mais do que aqueles que trabalham para a empresa – contratados, terceirizados, na sede ou nas filiais – e inclui as organizações que se relacionam com a empresa através da relação de patrocínio. Este processo participa então da ampliação do perímetro de influência da empresa.

Destacando aspectos organizacionais, teóricos, conceituais e metodológicos, a SISSP demonstra então uma grande força de padronização na organização da gerência de investimentos sociais da empresa, e é constituinte, junto aos outros documentos que já analisamos, do que vamos chamar de *cadeia de normatização*. Esta cadeia inicia-se nas altas instâncias da direção da firma e atravessa em seguida a hierarquia da firma, a gerência da responsabilidade social, a área de

investimentos sociais, até finalmente determinar as regras do patrocínio e influenciar as entidades beneficiárias.

Códigos de Ética ou de Conduta Concorrencial, Sistemática de Investimento Sociais, Roteiros de elaboração de projeto ou relatórios de avaliação, entre outros, o aparelho de normatização da atividade de patrocínio é amplo e traz com ele determinados valores que acabam sendo compartilhados entre os diferentes atores. O valor de eficiência, que justifica o uso da forma de coordenação hierárquica que caracteriza a organização da empresa, acaba assim por aparecer com muita força nos discursos das organizações que recebem os recursos do patrocínio. Isso fica claro quando analisamos o discurso e atuação da organização (a ONG) que tem o papel de coordenar a implementação do projeto e de lidar a relação com a empresa, pelo menos na fase inicial do projeto. A ONG apresenta uma estrutura e um discurso, que lembram muitas vezes os da firma patrocinadora. A cooperativa também é sujeita a esta transmissão de valores e regras, mas de forma talvez mais leve. A análise da situação da cooperativa revela que ela se caracteriza mais como um lugar de confrontação das diferentes lógicas e dos diferentes valores do que um lugar puramente submetido à lógica da firma patrocinadora. As discussões sobre o coletivismo, o cooperativismo, a solidariedade de classe versus a eficiência, a competitividade, a concorrência, ilustram as tensões pelas quais passa a cooperativa. Esta passa por tensões que não são unicamente originárias do fato de ser patrocinada, mas também decorrem do ambiente econômico onde atua: uma economia principalmente organizada e dominada pelo modo de produção capitalista e as pressões concorrenciais que ele traz.

Analisamos ainda neste último capítulo, a atuação dos poderes públicos. O Estado brasileiro, por ser um ator com duplo papel nessa configuração, tem uma posição específica. Acionista majoritário da empresa Petrobras, ele orienta a estratégia da empresa para ajudar a implementação das políticas públicas que ele sancionou como legislador. Assim, legifere um Plano Nacional de tratamento dos Resíduos Sólidos, dando preferência aos grupos de catadores organizados em cooperativas, e atua na empresa elegendo uma política que patrocina grupos de

catadores, com o apoio técnico de ONG e o monitoramento do gestor de projeto da área de investimentos sociais da empresa.

Ao evocar a cadeia de normatização presente na configuração institucional da política de patrocínio da Petrobras, descrevemos como esta se inicia nas esferas hierárquicas superiores da empresa, para descer e influenciar as esferas inferiores. A análise da atuação dos poderes públicos permite então entender melhor a complexidade de tal configuração. Com efeito, o Estado brasileiro está justamente presente nestas esferas superiores, às quais fizemos referência. O Estado brasileiro enquanto acionista majoritário da empresa tem assim uma posição essencial para entender o funcionamento da política de patrocínio. As entrevistas mostraram como foi ele que iniciou essa política dentro da empresa e como os primeiros programas eram alinhados com as políticas públicas do governo daquela época. Se hoje podemos falar, com prudência, que os programas sociais da Petrobras se autonomizaram dos programas sociais do governo – organizacionalmente, por ser idealizada na empresa por uma gerência específica etc. –, ainda não deixam de ser avaliados e co-idealizados pelo acionista majoritário da empresa: a União Federal. Isso, obviamente, explica porque podemos achar várias referências às políticas públicas na cadeia de normatização analisada. Os discursos dos poderes públicos, de planejamento de políticas públicas, e sobretudo, os valores *coletivos* de aprimoramento da democracia, de defesa do bem comum, que justificam estes discursos, no entanto, dificilmente chegam a fazer parte dos aparelhos de normatização. Dificilmente se encontram critérios de avaliação do desenvolvimento do grau de democracia e de cidadania nas organizações participantes, ou ainda, critérios de avaliação dos benefícios em termos de integração social, para tomar dois exemplos aleatórios. Reforçamos os limites dos indicadores de avaliação escolhidos para avaliar os projetos (e o programa) de patrocínio e em que medida favoreciam uma visão economicista de um desenvolvimento que se reivindica sustentável.

Por serem veiculados por um programa social localizado dentro de uma empresa, os discursos concorrentes àqueles da lógica de rentabilidade e de eficiência econômica, que são discursos de solidariedade, de cooperação, de conscientização ecológica, não parecem ter as condições institucionais suficientes

para se fortalecer e finalmente impor-se. No entanto, as preocupações com as políticas públicas e a lógica pública ainda ficam presentes e representam um objetivo particular da política de patrocínio. Mas, a passagem desta lógica de ação pública pela cadeia normativa que descrevemos, pode resultar na seleção de outras lógicas, entre elas, a lógica de competitividade e eficiência econômica sustentada pelo mercado. Assim nos é permitido pensar uma lógica pública, cujo objetivo seria o fortalecimento da lógica de competitividade. A passagem da primeira lógica pela cadeia de normatização da empresa garantiria sua orientação mercadológica e seu capital simbólico de lógica pública.

Os poderes públicos também aparecem na definição do quadro legal e institucional no qual o projeto de patrocínio e a empresa inteira se inserem. Assim, conseguimos ver que o projeto dos catadores se beneficia de uma lei que regulamenta o tratamento dos resíduos sólidos, incentivando os diferentes poderes públicos locais (e nacionais) para contratar os grupos de catadores organizados em cooperativas. Nesta perspectiva, a atuação do programa de patrocínio complementa adequadamente a ação dos poderes públicos que planejaram desta forma a implementação de uma coleta seletiva, tanto aos níveis nacionais quanto municipais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. Síntese dos resultados

O trabalho teórico, empírico e analítico que apresentamos ao longo dos três capítulos dessa dissertação permitiu teorizar e analisar a *cadeia de normatização* própria à relação de patrocínio da empresa Petrobras com as organizações candidatas.

A análise teórica da literatura relativa às questões de responsabilidade social e o estudo de questão relativa à metodologia conduziram no primeiro capítulo, a partir da literatura regulacionista e convencionalista, à construção de um modelo teórico de análise do processo de institucionalização da firma por construção de normas e criação de valores compartilhados. Passamos em revista as diversas abordagens existentes relativas às questões de responsabilidade social da empresa, destacando principalmente a abordagem dos *Stakeholders* de Freeman (1984) e suas críticas (KNIGHTS, 1992; BANERJEE, 2003). Abordamos em seguida as diversas perspectivas institucionalistas, regulacionista e convencionalista, que inspiraram nosso modelo (POSTEL *et al*, 2009; SOBEL *et al*, 2010; BODET e LAMARCHE, 2007, BILLAUDOT, 2011)

Fomos então investigar a eventual presença e configuração de um aparelho normativo na relação de patrocínio organizado em torno do encontro de diversos atores, disseminados dentro da empresa Petrobras, nas organizações não governamentais presentes e nas cooperativas beneficiárias finais do patrocínio. Localizamos a origem da cadeia de normatização nas esferas superiores da empresa e mostramos como esse conjunto de normas e de regras, materializado pelos vários documentos que apresentamos, como o Código de Ética, o Código de Conduta Concorrencial, a SISSP ou ainda a Estratégia Corporativa, é transmitido ao longo da cadeia hierárquica da firma, passando da administração e direção para a gerência da área de responsabilidade social, que integra essas normas e regras, para depois as transmitir às organizações que beneficiarão dos recursos do patrocínio, a ONG e a cooperativa.

A análise dos dois casos permitiu apontar elementos normativos relevantes. O Código de Ética da Petrobras aparece como um documento que afirma a responsabilidade da empresa frente à sociedade. Ele comunica aos empregados da firma diversos valores como o mérito, a lealdade, a competitividade, a eficiência, a excelência ou a rentabilidade. Também sempre faz referência às “partes interessadas” e, neste aspecto, aproxima-se da abordagem de Edward Freeman exposta no capítulo teórico. Conforme os alertas lançados por Banerjee (2003), constatamos uma certa tendência à hierarquização destas “partes interessadas” no discurso apresentado, o acionista aparecendo em geral como um igual “mais igual que os outros”. O Código de Ética transmite também elementos que servem à afirmação de uma autoridade dentro da empresa, lembrando aos empregados as possibilidades de medidas disciplinares em caso de não respeito das regras definidas pelas autoridades responsáveis. Neste sentido, o Código de Ética navega, por um lado, entre a força e a disciplina de um documento regulamentar formalizado, e por outro, a flexibilidade de um documento de caráter mais informativo, ou de simples declaração de intenção. Essa ambiguidade mascara de fato o caráter normativo de tal ferramenta gerencial.

Por outro lado, a Estratégia Corporativa, com seu tríptico “Missão - Visão - Valores”, também faz referência à responsabilidade social e ambiental como missão essencial da empresa, ao lado da segurança e da rentabilidade da empresa. O documento afirma um objetivo de integração e sinergia dos funcionários, a busca de geração de valor para as partes interessadas ligada a uma disciplina de capital e de gestão de custos. São destacados na Estratégia Corporativa da Petrobras valores referentes ao indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal, às mudanças permanentes as quais este deve se confrontar e à adaptabilidade, ao empreendedorismo e à inovação que deve demonstrar no seu desempenho. Um outro documento analisado, o Código de Conduta Concorrencial, claramente se apresenta como um documento de celebração dos princípios de livre concorrência e de auto-regulação do mercado, paradoxalmente apresentando uma lógica normativa – a norma mercadológica – a seguir. Sublinhamos a contradição deste tipo de discurso com a reivindicação teórica de desenvolvimento sustentável, comumente apresentado como uma relativização do economicismo na gestão empresarial. O Código de Ética e a Estratégia

Corporativa são documentos, regras-normas que afirmam a responsabilidade da empresa em frente às partes interessadas, e mais importante, à toda a sociedade. Desta maneira, a empresa se erige como ator político legítimo que pode pretender à iniciativa, por exemplo, em relação ao aprimoramento ou não das políticas públicas. Em relação aos empregados, estes documentos servem para reafirmar a autoridade e a hierarquia dentro da firma, assim como a transmissão de certos valores e modos de comportamento.

Na análise do *Programa Desenvolvimento & Cidadania* e do papel do gestor de projeto, apresentamos as Diretrizes e Ações Estratégicas, com seus indicadores de avaliação e desempenho, o Roteiro para elaboração de projetos assim como o funcionamento da Seleção pública de patrocínio dos projetos de investimentos sociais. Essas ferramentas foram idealizadas para concretizar e agilizar a implementação das orientações definidas pela direção e funcionam como tal. Através do roteiro de elaboração e do processo de seleção, constatamos a transposição das normas e regras que sublinhamos no Código de Ética ou Estratégia Corporativa, documentos emitidos pela direção. A integração dessas normas é assim explicitamente definida como um dos objetivos da padronização do processo de patrocínio através esse conjunto de ferramentas gerenciais.

Foi sublinhado em seguida como a Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras, apreendido como um roteiro de trabalho para a gerência de responsabilidade social e os gestores de projetos de investimentos sociais, segue os mesmos princípios de avaliação para projetos sociais do que para projetos de negócios. A SISSP representa uma ferramenta chave da cadeia de normatização que descrevemos, por definir os aspectos organizacionais, conceituais e metodológicos da área de investimentos sociais. Tem como objetivo a concretização das diretivas definidas para o *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania* por transmissão de normas e valores. Relevamos a dominação de padrões orientados para a lógica econômica da eficiência nos diversos indicadores de avaliação dos projetos, que sejam indicadores de desempenho econômico, mas também sociais ou ambientais. O papel do gestor na configuração definida pela SISSP aparece em definitivo como o transmissor final das regras e normas previamente definidas pela

empresa, para que sejam integradas pelas organizações beneficiárias. O gestor representa nesta perspectiva, o último ator da cadeia de normatização que opera dentro da empresa patrocinadora. Mas como tentamos demonstrar, essa cadeia não se limita às fronteiras da firma.

Nossa análise do papel da ONG e das cooperativas apontou como o projeto de patrocínio que eles apresentam à Petrobras, logicamente segue as regras definidas previamente pelo programa de patrocínio. O projeto de patrocínio oferece assim a mesma estrutura, em termos de apresentação, de justificação ou de avaliação, e fornece os elementos requeridos pelos roteiros e outros documentos de normatização. O discurso presente dentro do projeto alinha-se com o discurso difundido pelo conjunto das ferramentas de padronização da empresa patrocinadora. Desta maneira, a noção de contrato e de parceria entre as instituições beneficiárias e a empresa, toma uma importância crucial nos discursos dos atores, que acabam por se qualificar como *sócios* de um negócio montado graças à ajuda da Petrobras, considerada então como um investidor. Verificamos, no entanto, que o lugar reservado às políticas públicas ainda guarda uma força e uma importância estratégica na elaboração do projeto, por ser um elemento requerido pela empresa. A parceria das cooperativas de catadores com as prefeituras, necessárias à implantação do projeto de coleta seletiva e que se torna uma obrigação por lei com o voto do Plano Nacional dos Resíduos Sólidos, participa de um processo de construção institucional : a criação de conselhos intermunicipais e outras comissões e reuniões, que visam à coordenação entre os catadores e os poderes públicos. O projeto também geralmente conta com pareceria de outras fundações e empresas patrocinadoras, que precisam construir ferramentas institucionais para se coordenar. Esta multiplicidade de patrocínios e a necessária parceria com outras instituições públicas ou privadas, resultam finalmente no fortalecimento da padronização dos processos de patrocínios. Desta maneira podemos concluir que os processos de normatização associados também saem acentuados.

Percebemos em certos casos a ausência de discurso crítico dos processos de patrocínio por certos catadores, que pareciam então ter integrado o discurso da empresa, ou ter-se sido alinhado com esse. No entanto, reforçamos que a

transmissão de valores e normas na cadeia não é linear e tampouco absoluta. Não sempre se trata de repetir integralmente o discurso da direção da empresa patrocinadora. Outros discursos, às vezes mais críticos, por exemplo em direção à organização do modo de produção capitalista, podem surgir. Mas, em geral, de forma paralela. Força é de reconhecer a potência normativa da operação de patrocínio, e da quase obrigação de reconhecimento e de aprovação da firma que esta implica. Aparece difícil para um ator propor uma crítica radical daquele que justamente possibilita o desenvolvimento de sua própria atividade, especificamente se ele está em posição de fragilidade social.

O aparelho normativo que descrevemos não é monolítico. É composto, como falámos, de diversos documentos, regras e normas. Mostramos como cada uma dessas regras-normas carregava e transmitia um certo número de determinados valores, que podiam entrar em conflitos e aparecer incoerentes de um ponto de visto analítico. Assim, o Código de Ética ou a Estratégia corporativa podem perfeitamente comunicar sobre o desejo da firma de relativizar o valor econômico de forma geral, ou seja, não colocar a prioridade no resultado do lucro só, mas também tomar em conta as consequências ambientais de uma determinada ação por exemplo. E no mesmo tempo, o Código de Conduta Concorrencial ou os indicadores e índices utilizados para a avaliação dos projetos de investimentos sociais podem explicitamente retroceder a preponderância deste mesmo valor econômico e até de forma deliberada excluir toda consideração ambiental. Constatamos então que, apesar das tentativas de relativização apresentadas no discurso, a norma econômica ainda aparece dominante quando se tratava das regras e normas de avaliação dos projetos e do programa, elaboradas pela empresa.

A atuação dos poderes públicos adiciona algumas especificidades nessa configuração institucional. De um lado, o Estado brasileiro atua como acionista da empresa, ao lado dos acionistas privados. Neste sentido e como vemos, ele influencia a estratégia da firma, inclusive a estratégia de responsabilidade social por patrocínio, introduzindo recorrentes referências às políticas públicas, sempre justificadas em termos de valores coletivos. Essa mistura de gênero, entre lógica de ação pública e de iniciativa privada, participa da ampliação das fronteiras políticas da

empresa, lhe conferindo um papel específico. A criação institucional que resulta das políticas de patrocínio de projeto de investimentos sociais, como o caso dos conselhos intermunicipais, também participa desta ampliação da influência da empresa, bem que seja de maneira relativa e indireta.

O Estado brasileiro também é aquele que determina o quadro legal no qual evolui a firma e conseqüentemente, o quadro a partir do qual as ações de responsabilidade social se tornaram possíveis e efetivas. Com efeito, por definição, a política de responsabilidade social de uma empresa só se torna efetiva quando ultrapassa as obrigações legais da empresa em questão. O imperativo de uma atuação *eficiente* parece neste caso justificar essa trajetória específica da ação pública, então desviada para o aparelho organizacional da empresa Petrobras. A redefinição da lógica institucional da empresa ocorrida nos anos noventa, coincide assim com o crescimento da influência da área de responsabilidade social. As referências às noções de competitividade, de concorrência et de eficiência econômica que estão presentes no discurso da firma e na cadeia normativa, entrem em ressonância de forma específica com o discurso de apoio e impulso às políticas públicas.

O resultado dessa configuração institucional pode então ser considerado a partir de duas perspectivas complementares. De um lado, podemos reforçar uma inclinação social de uma empresa capitalista, que deixaria então de considerar unicamente seu próprio interesse enquanto negócio mergulhando dentro do mar hostil da concorrência, para aprimorar políticas públicas justificadas pelo bem comum. Do outro lado, assistimos à contaminação da lógica pública pela lógica privada, com uma certa inclinação a promover os valores de competitividade, concorrência, eficiência econômica etc. Essa ambigüidade ou melhor, essa dualidade, que podemos caracterizar como ideológica, se encontra da mesma forma na perspectiva do beneficiário da política de patrocínio, em nosso estudo, o catador. Com efeito, este último oscila entre as duas faces de uma mesma moeda : de um lado, a defesa de um modo de produção desigual e antiecológico, que gera uma crescente quantidade de lixo, futura matéria-prima da sua própria atividade de trabalho. Este modo de produção conduz a empresa em se esforçar de propor

compensações, tanto de natureza social quanto ambiental, através as políticas de patrocínio por exemplo. Do outro lado, é presente a análise e crítica política deste mesmo modo de produção em termo anticapitalista, em termos de classe sociais, e com reivindicações de formas alternativas de produção, como a organização cooperativa, que se apoia em movimentos sociais de escala nacionais, como o Movimento Nacional do Catadores.

Nossa análise ressalta que a estratégia de responsabilidade social pode ser entendida como uma norma que pretende afirmar a responsabilidade da empresa em relação a suas partes interessadas e à sociedade em geral. Esta norma está justificada e baseada em valores e princípios onde a lógica economicista aparece ainda dominante em relação a outras (social ou ambiental) e que são transmitidos por uma cadeia de normatização própria. Com efeito, se trata finalmente de *capacitar*, de *potencializar* os indivíduos – dentro e fora da firma – para torná-los *empreendedores*, *inovadores*, em permanente *adaptação* dos *desafios* que se apresentam a eles. Porem, este referencial ideológico entre aparentemente em contradição com as inúmeras referências à firma como ator representativa dos interesses da sociedade. Em aparente contradição também com seu papel de ator das políticas públicas, e com sua história, ligada ao nacionalismo desenvolvimentista e aos movimentos sociais de diversas influências, esquerdistas ou mais de direita.

A mudança da política econômica do país nos anos 90 parece ter impulsionado uma nova lógica da empresa, mais orientada para a competitividade e a livre concorrência, como explicita o Código de Conduta Concorrencial. A política de responsabilidade social que começou nos anos 2000, pode talvez ser aqui entendida como um tipo de compensação. Falar de uma “volta da atuação do Estado”, seria talvez aceitar uma categorização, obsoleta a nosso olhar, dos papeis entre o Estado e o Mercado. Com efeito, o Estado pode perfeitamente ser um impulsionador de políticas públicas, cujos objetivos seriam o desenvolvimento da lógica de mercado na sociedade, de novas formas de comportamento direcionadas para o empreendedorismo e a competitividade entre os seres humanos, de uma nova racionalidade, uma nova razão do mundo, como explicam Dardot e Laval (2011).

Podemos concluir, através de nossa análise, que o processo de criação institucional da convenção RSE fica sujeito a uma certa incerteza e se constrói a medida que procede. A construção institucional da RSE é o resultado de uma ação coletivo na qual intervém o Estado, representante do interesse comum, através de uma empresa – a Petrobras – , cujo interesse ainda fica restrito a sua própria esfera e é dotado de valores próprios, em direção de organizações – ONG e cooperativa – que modificam e interpretam o processo a partir da suas posições próprias. Neste sentido, confirma que este processo releva de “uma atividade cujo efeito é irreversível e cujo ”resultado esperado” é ainda imprevisível no mesmo tempo (incerteza radical)” (BILLAUDOT 2011, p.34-35). O resultado da RSE em termos institucionais – ou seja, a transformação das normas-regras em direito ou em convenções coletivas – fica sujeito aos imprevistos do processo, inclusive das ações de seus atores.

4.2. Limites da pesquisa e questões futuras

Nosso trabalho, como todo trabalho de pesquisa, inscreve-se dentro de um quadro específico devido às condições técnicas nas quais foi empreendida ou às escolhas conceituais decididas. Portanto, apresenta limites de natureza metodológica e teórica.

Nosso trabalho consistiu no estudo de casos específicos, dentro de um quadro analítico também específico. Ele permitiu apresentar alguns fatos relevantes que devem ser entendidos no contexto no qual foram determinados. Assim, a situação particular da Petrobras, por ser uma empresa de capital aberta cujo acionista majoritário é o Estado brasileiro não permite uma generalização absoluta dos resultados a todo outro tipo de empresa com política de responsabilidade social.

Nosso trabalho se focalizou em dois estudos de caso, um exploratório e o outro caso, mais intensamente pesquisado. Este fato pode relativizar a porte do estudo e de seus resultados. Este trabalho chama então ao desenvolvimento de outros estudos, sobre outros casos, talvez em outras linhas de atuação da Petrobras, ou com outros tipos de projetos, ou ainda, com outras empresas.

Conseguimos um amplo acesso à documentação disponibilizada pela empresa. Da mesma forma, as entrevistas de gerentes, gestores de projetos, responsável de ONGs e de cooperativas foram conseguidas com relativa facilidade. No entanto, não conseguimos a entrevista do Diretor de Serviço da Petrobras, responsável hierárquico da área de responsabilidade social, ou de qualquer outro membro da administração superior da empresa. Nossa análise neste sentido foi limitada às fontes primárias encontradas no site da empresa ou na literatura especializada. Também solicitamos entrevistas com membros dos sindicatos, mas sem sucesso.

A metodologia de análise do compartilhamento de normas e de valores pode ser melhorada. As ferramentas teóricas mobilizadas, em termos de lógica de coordenação, explicitaram as configurações institucionais que tentávamos decifrar. No entanto, se conseguimos descrever estas configurações graças a estas ferramentas, não apareceram suficientes ou adaptadas para dar conta das justificações da existência mesma destas configurações. Dito de outra forma, conseguimos ver e analisar o resultado, mas sem explicar o como ou o porquê destes arranjos institucionais específicos. A mistura de ação de lógicas diferentes – públicas e privadas – sublinhou essas falhas nos momentos de interpretações dos resultados. Como distinguir e definir a ação dos atores escolhidos, combinando os efeitos de estrutura, próprios à configuração específica na qual evoluem, com as situações e discursos individuais e particulares, próprios a cada ator? O aparelho conceitual utilizado confirma as origens dessas lutas de interesses que atravessam os aparelhos institucionais, mas sem poder as explicar. Estudos que desenvolvam essas explicações são assim necessários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIRA, M. **Entrevista**, Sede da cooperativa Recooperar, São Gonçalo, Nov. 2012.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**, Pioneira, São Paulo, 1999.

BANERJEE, S. B. **Contesting Corporate Citizenship, Sustainability and Stakeholder Theory: Holy Trinity or Praxis of Evil ?** Artigo apresentado na « Standing Conference on Organizational Symbolism », Cambridge, Julho 2003.

BELGA, P. **Entrevista**, Sede da cooperativa Recooperar, São Gonçalo, Nov. 2012.

BESSIS, F. **Quelques convergences remarquables entre l'Économie des Conventions et la Théorie de la Régulation**, Revue Française de Socio-Économie, n° 1, p. 9-25, 2008.

BODET, C.; LAMARCHE, T. **La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle**. Une lecture régulationniste, Revue de la régulation, n°1, 2007.

BOIDIN, B. **LA RSE est-elle réductible aux « parties prenantes » ?** Réflexions sur « l'entreprise responsable » et les pays pauvres. In : BOIDIN, B. ; POSTEL, N. ; ROUSSEAU, S. *La responsabilité sociale des entreprises: une perspective institutionnaliste*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p. 25-40, 2009.

BOIDIN, B. ; POSTEL, N. ; ROUSSEAU, S. **La responsabilité sociale des entreprises: une perspective institutionnaliste**, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, 2009.

BILLAUDOT, B. **Institution et justification. De la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice**. Revue Française de Socio-Économie, vol. 1, p. 153-176, 2008.

_____. **La diversité des représentations de la RSE: quelle origine ?**, L'Économie politique, vol. 45, n°1, p.99, 2010.

_____. **L'illusion de l'autonomie de la coordination par le contrat vis-à-vis de toute action collective : l'ambivalence de la RSE**, in POSTEL N.; CAZAL D.; CHAVY F.; SOBEL R. *La responsabilité sociale et environnementale. Nouvelle régulation du capitalisme*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p.381-399, 2011.

BRANDÃO, M. **Entrevista**, Sede da Petrobras, Rio de Janeiro, Out. 2011.

BRASIL. **Lei n.12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras

providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em : Fev. 2012.

BURLOIS, V. ; VIERS, J. **Plaidoyer pour un regard transdisciplinaire sur la RSE.** In : POSTEL, N., CAZAL, D., SOBEL, R., CHAVY, F. *La responsabilité sociale et environnementale. Nouvelle régulation du capitalisme*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p. 43-56, 2011.

CAPRON, M. ; QUAIREL-LANOIZELEE, F. **La responsabilité sociale d'entreprise**, Repères, La Découverte, Paris, 2010.

CLARKSON, M. B. E. **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.** The Academy Of Management Review, vol. 20, nº1, p.92-117, 1995.

COMMONS, J. R. **Institutional Economics.** Its place in the Political Economy. The University of Wisconsin Press, Macmillan, 1959.

CITTON, Y. ; LORDON, F. **Un devenir spinoziste des sciences sociales.** In: *Spinoza et les sciences sociales. De la puissance de la multitude à l'économie des affects*, coll. « Cauter ! », Editions Amsterdam, p.1–33, 2008.

COOPCENT ABC. **Rede ABC : Catadores gerando renda 2012.** Projeto apresentado para a Seleção Pública do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, p.1-51, 2012.

CURTIM, A. **Entrevista**, Sede da cooperativa Recooperar, São Gonçalo, Nov. 2012.

DA COSTA, M. C. **Entrevista**, Sede da Petrobras, Rio de Janeiro, Out. 2013.

DA SILVA, M. **Entrevista**, Sede da COOPCENT-ABC, Diadema, Out. 2012.

DARDOT, P. ; LAVAL, C. **La nouvelle raison du monde**, Éssai sur la société néolibérale, La Découverte, Paris, 2009.

DUPUIS, J.C. ; LE BAS, C. **Analyser le processus d'institutionnalisation de la responsabilité des entreprises.** L'apport de trois approches institutionnalistes, *Revue Française de Socio-Économie*, nº4, p.83-98, 2009.

FEDERAÇÃO ÚNICA DO PETROLEIROS. « **Petroleiros estão aprovando greve contra o leilão de Libra** ». Publicado em: 14/10/2013. Disponível em: <<http://www.fup.org.br/2012/noticias/manchetes/2221962-petroleiros-estao-aprovando-greve-contra-o-leilao-de-libra>>. Acesso em: Out.2013.

FERRETI, M. **Entrevista**, Sede da Petrobras, Rio de Janeiro, Out. 2013.

FREEMAN, R. E. ; McVEA, J. **A Stakeholder approach to strategic management.** Darden Business School Working Paper nº 01-02. 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=263511>>. Acesso em : Jun 2012.

GUARDIÕES DO MAR. **Projetos CataSonhos.** Projeto apresentado para a Seleção

Pública do *Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania*, p.1-34, 2010.

INSTITUTO GEA. **Apresentação** do Instituto. Disponível em :
<<http://www.institutogea.org.br>>. Acesso em Out. 2013.

KNIGHTS, D. **Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management**. *The Academy Of Management Review*, vol.17, nº3, p.514-536, 1992.

GRÜN, R. **As disputas e convergências das elites brasileiras diante da crise financeira de 2009: Consequências empíricas e analíticas**. *Revista Pós Ciências Sociais*, vol. 8, nº15, 2011.

_____. **Convergência das elites e inovações financeiras: a governance corporative no Brasil**, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 20 nº58, 2005.

LENGAIGNE, B. **Les usages contemporains de la notion de parité prenante : entre contrat, risque et responsabilité**. In: BOIDIN, B. ; POSTEL N. ; ROUSSEAU S. *La responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p. 99-118, 2009.

LORDON, F. **L'intérêt souverain**, *Essai d'anthropologie économique spinoziste*. La Découverte, Paris, 2011.

_____. **Capitalisme, Désir et Servitude. Marx et Spinoza**, La Fabrique, Paris, 2010.

_____. **Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme**, Presses de Sciences Po, Paris, 2008.

_____. **Métaphysique des luttes**. In: *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de Sciences-Po, p.1–29, Paris, 2006.

_____. **Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente**. *L'Année de la régulation*, nº5, p.1-20, 2001a.

_____. **Le conatus du capital**. *Actuel Marx*, p.1-17, 2001b.

_____. **Conatus et institutions : pour un structuralisme énergétique**. *L'Année de la régulation*, v. nº5, p. 1–36, 2001c.

MAUSS, M. **Essai sur le don**. In: *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris, 1997.

MITCHELL, R. K. ; AGLE, B. R. ; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. *The Academy Of Management Review*, vol. 22, n. 4, p.853-886, 1997.

PENNA, L. D. A. **Petróleo e soberania nacional**. In: PENNA, L. de A. ; SENA FILHO, N. de ; SOUSA, C. A. D. e S. *Petróleo no Brasil: Três ensaios sobre a Petrobras*. E-papers Serviços Editoriais Ltda, Rio de Janeiro, 2004.

PETROBRAS. Disponível em: <www.petrobras.com.br>. Diversos acessos. 2013a.

_____. **Código de Conduta Concorrencial da Petróleo Brasileiro S.A**, 2013b. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia>>. Diversos Acessos.

_____. **Apresentação do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania**, 2013c. Disponível em: <<http://sites.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimento-e-cidadania/apresentacao/>>. Diversos Acessos.

_____. **Estratégia Corporativa da Petrobras**, 2013d. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>>. Diversos Acessos.

_____. **Código de Ética do Sistema Petrobras**, 2013e. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia>>. Diversos Acessos.

_____. **Estatuto Social**, 2013f. Disponível em : <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia/>>. Diversos acessos.

_____. **Roteiro para elaboração de projetos sociais**. Seleção pública 2012, 2012. Disponível em: <<http://dec.petrobras.com.br/roteiro-de-elaboracao-de-projeto/>>. Diversos Acessos.

_____. **Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania** : Seleção pública 2012. 2012b. Disponível em : <<http://dec.petrobras.com.br/>>. Acesso em : Jan.2013.

_____. **Relatório de sustentabilidade**, 2009. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade>>. Acesso em : Dez.2013.

_____. **Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras**, 2008.

POLANYI, K. **La Grande Transformation**, Gaillimard, Paris,1983.

POSTEL, N. *et al.* **De quoi la RSE est-elle le nom ?** In : POSTEL, N. ; CAZAL, D. ; SOBEL, R. ; CHAVY, F. *La responsabilité sociale et environnementale. Nouvelle régulation du capitalisme*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p.15-21, 2011.

POSTEL, N. ; SOBEL, R. **Le capitalisme n'est pas soluble dans les «parties prenantes»**. In : POSTEL, N., CAZAL, D., SOBEL, R., CHAVY, F. *La responsabilité sociale et environnementale. Nouvelle régulation du capitalisme*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p.381-399, 2011.

POSTEL, N. *et al.* **La « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ?** In : BOIDIN, B. ; POSTEL N. ; ROUSSEAU S. *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'ascq, p.147-159, 2009.

_____. **La « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ?** *Économie appliquée*, LIX, p.77-104, 2006.

PRESTON, L. E. ; POST, J. E. **Private Management and Public Policy**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1975.

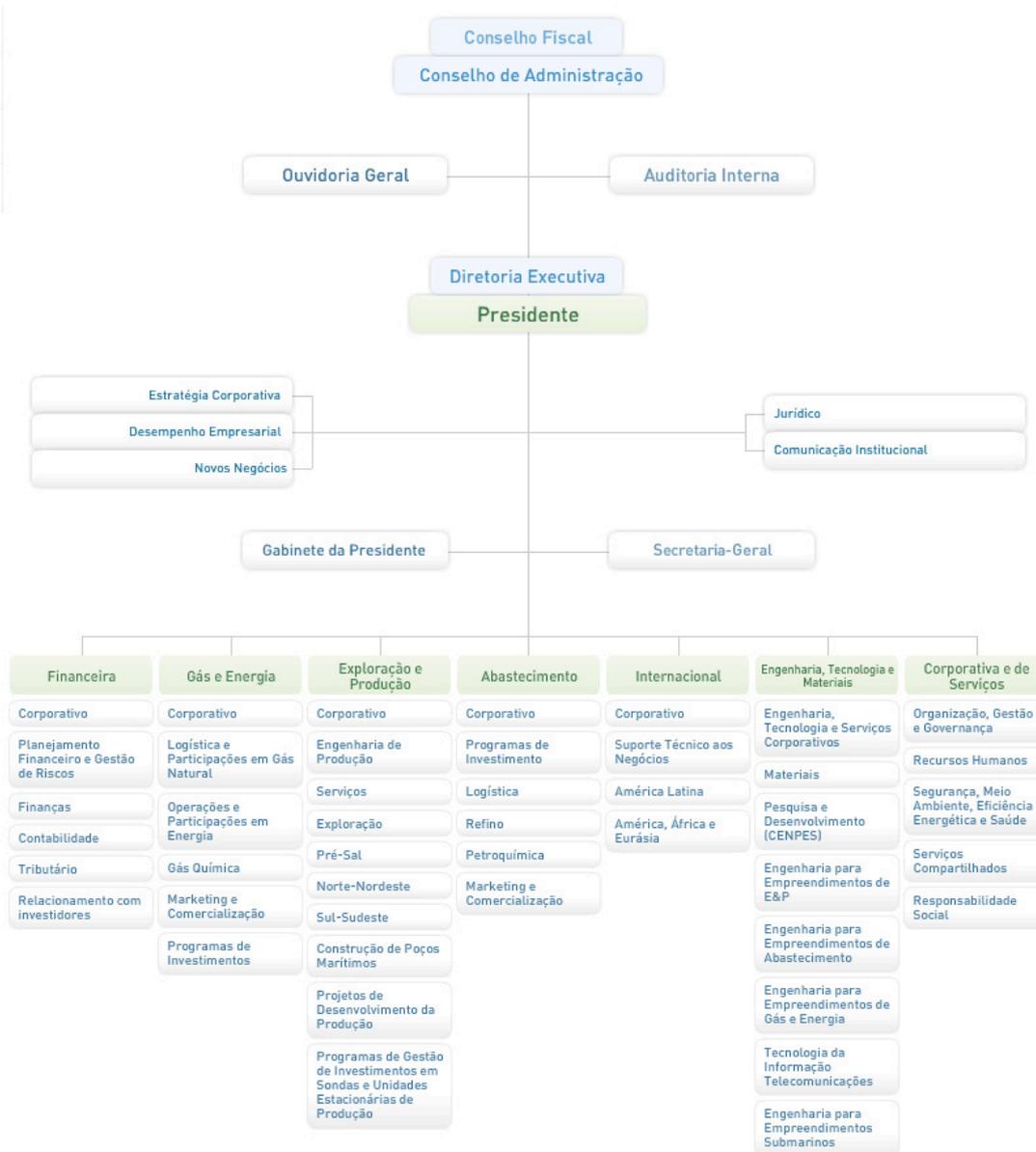
SOBEL, R. *et al.* **La RSE :Une nouvelle forme de démarchandisation ?**, *L'Économie Politique*, vol.1, n° 45, p. 83-98, 2010.

VINHA, V. **As empresas e o desenvolvimento sustentável: trajetória da construção de uma convenção**. In: *Economia do Meio Ambiente*. 2 ed., Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.

WOOD, D. J. **Corporate Social Performance Revisited**. *Academy of Management Review*, n°16, p.691-718, 1991.

APÊNDICE

Figura 13 Organograma da Petrobras



Roteiro de entrevista

1. Gestor de projeto

Tema	Apresentação do funcionário e de sua carga na empresa	Perguntas
<ul style="list-style-type: none"> • Percurso profissional, experiências preexistentes dentro e fora da empresa • Explicação do papel do gestor de projeto de responsabilidade social na empresa Petrobras • Formação em relação da RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Você poderia se apresentar ? - Qual foi seu percurso profissional antes de entrar na Petrobras e depois, dentro da Petrobras ? - Qual é sua carga na empresa e em que consiste esta carga ? - Como estão distribuídos os projetos entre gestores ? - Você tem uma formação em relação a Responsabilidade social ? - Foi formado pela Petrobras para atuar nesta área de RSE? Em que consiste esta formação ? 	
Descrição da relação Funcionário – Petrobras		
<ul style="list-style-type: none"> • Justificativa da política de RSE da Petrobras <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição da convenção RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, o que representa a responsabilidade social da Petrobras? <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual é o papel da política de RSE da Petrobras, do ponto econômico, social, político, etc. ? ○ Quem a organiza? ○ Como está organizada dentro e fora da empresa? <ul style="list-style-type: none"> ▪ O patrocínio é a única forma de responsabilidade social que está fora à empresa? - Qual é a especificidade da Petrobras, em relação a seu estatuto de empresa estatal, com o movimento de responsabilidade social ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto organizacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa estatal 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, quais são os valores que são defendidos pela política de responsabilidade da Petrobras? - Quais são os valores que você defende trabalhando na área de Responsabilidade Social da Petrobras? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Valores de justificção 	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação à RSE, você tem regras específicas que deve seguir como gestor de projeto? <ul style="list-style-type: none"> ○ Quais? Como são formalizadas? ○ Quem decidiu estas regras? ○ Qual parte do seu trabalho lhe dá mais liberdade de ação, qual parte é mais restrita? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da organização da RSE no trabalho de gestor <ul style="list-style-type: none"> ○ Regras-normas 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a influência da organização da RSE na organização e implementação do projeto? <ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, qual é a importância do patrocínio na política de RSE da Petrobras? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como está organizada? ○ O que inclui o contrato entre a Petrobras e o projeto? O que não inclui? ○ Quem decide e organiza as regras do patrocínio? ○ Quem faz a seleção dos projetos e como acontece? - O patrocínio necessita muitas vezes a coordenação de um terceiro (ONG) para ser conseguido. Como acontece esta relação com o intermediário? <ul style="list-style-type: none"> - Como funciona a coordenação de um projeto com outros atores institucionais (prefeitura, universidade, outros patrocinadores)? <ul style="list-style-type: none"> - Quem organiza e como? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como as decisões estão tomadas? ○ O quê fica organizado e o que não fica? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o projeto e com os intermediários 	<ul style="list-style-type: none"> - O patrocínio necessita muitas vezes a coordenação de um terceiro (ONG) para ser conseguido. Como acontece esta relação com o intermediário? <ul style="list-style-type: none"> - Como funciona a coordenação de um projeto com outros atores institucionais (prefeitura, universidade, outros patrocinadores)? <ul style="list-style-type: none"> - Quem organiza e como? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como as decisões estão tomadas? ○ O quê fica organizado e o que não fica? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente institucional em torno dos projetos <ul style="list-style-type: none"> ○ coordenação entre os atores institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais tipos de são encontrados são encontrados? Como são resolvidos? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas encontrados e as soluções definidas durante a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais tipos de são encontrados são encontrados? Como são resolvidos? 	
Descrição da relação Funcionário – Público alvo (projeto, ONG, cooperativa)		
<ul style="list-style-type: none"> • Política de patrocínio da Petrobras <ul style="list-style-type: none"> ○ Chamada – elaboração ○ Seleção ○ Implementação ○ “partes interessadas” 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a influência da organização da RSE na organização e implementação do projeto? <ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, qual é a importância do patrocínio na política de RSE da Petrobras? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como está organizada? ○ O que inclui o contrato entre a Petrobras e o projeto? O que não inclui? ○ Quem decide e organiza as regras do patrocínio? ○ Quem faz a seleção dos projetos e como acontece? - O patrocínio necessita muitas vezes a coordenação de um terceiro (ONG) para ser conseguido. Como acontece esta relação com o intermediário? <ul style="list-style-type: none"> - Como funciona a coordenação de um projeto com outros atores institucionais (prefeitura, universidade, outros patrocinadores)? <ul style="list-style-type: none"> - Quem organiza e como? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como as decisões estão tomadas? ○ O quê fica organizado e o que não fica? 	

2. Responsável da área de RSE

Tema	Perguntas
Apresentação do funcionário e de sua carga na empresa	
<ul style="list-style-type: none"> • Percurso profissional, experiências preexistentes dentro e fora da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Você poderia se apresentar ? - Qual foi seu percurso profissional antes de entrar na Petrobras e depois, dentro da Petrobras ?
<ul style="list-style-type: none"> • Explicação do papel do responsável da RSE na Petrobras 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o seu cargo na empresa e em que consiste este cargo ?
<ul style="list-style-type: none"> • Formação em relação da RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Você tem uma formação em relação a Responsabilidade Social das Empresas ? - Foi formado pela Petrobras para atuar nesta área de RSE? Em que consistiu esta formação ?
Descrição da relação Responsável da RSE – Petrobras	
<ul style="list-style-type: none"> • Justificação da política de RSE da Petrobras <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição da convenção RSE ○ Referencial teórico 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, o que representa a responsabilidade social da Petrobras? <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual é o papel da política de RSE da Petrobras, do ponto econômico, social, político, etc.? ○ O modelo de RSE inspira-se de um modelo de referência específico?
<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto organizacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Partes interessadas ○ Empresa estatal 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a parte dedicada as “partes interessadas” na elaboração e implementação da RSE? - Quem organiza a RSE? Como está organizada dentro e fora da empresa? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como explicar a mudança institucional recente e a importância da RSE na Petrobras? - Qual é a especificidade da Petrobras, em relação a seu estatuto de empresa estatal, com o movimento de responsabilidade social ?
<ul style="list-style-type: none"> • Valores de justificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, quais são os valores que são defendidos pela política de responsabilidade da Petrobras? - Quais são os valores que você defende trabalhando na área de Responsabilidade Social da Petrobras?
<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da organização da RSE no trabalho de responsável <ul style="list-style-type: none"> ○ Regras-normas 	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação à RSE, você tem regras específicas que deve seguir como responsável da área de RSE? <ul style="list-style-type: none"> ○ Quais? Como são formalizadas? ○ Quem decidiu destas regras? - Qual parte do seu trabalho lhe dá mais liberdade de ação, qual parte é mais restrita e formalizada?
<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas encontrados e as soluções definidas durante a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação à RSE em geral, quais são os tipos de problemas encontrados ? Como são resolvidos?
Descrição da relação Responsável da RSE – Gestor de projeto	
<ul style="list-style-type: none"> • Política de patrocínio da Petrobras <ul style="list-style-type: none"> ○ Chamada – elaboração ○ Seleção ○ Implementação ○ “partes interessadas” 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a influência da organização da RSE na organização e implementação dos projetos de patrocínio ? • Na sua opinião, qual é a importância do patrocínio na política de RSE da Petrobras? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como está organizada? ○ O que inclui o contrato entre a Petrobras e o projeto? O que não inclui? ○ Quem decide e organiza as regras do patrocínio? ○ Quem faz a seleção dos projetos e como acontece?
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o projeto e com os intermediários 	<ul style="list-style-type: none"> - O patrocínio necessita muitas vezes a coordenação de um terceiro (ONG) para ser conseguido. Como acontece esta relação com o intermediário?
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente institucional em torno dos projetos <ul style="list-style-type: none"> ○ coordenação entre os atores institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Como funciona a coordenação de um projeto com outros atores institucionais (prefeitura, universidade, outros patrocinadores)? - Quem organiza e como? <ul style="list-style-type: none"> ○ Como as decisões estão tomadas? ○ O que fica organizado e o que não fica?
<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas encontrados e as soluções definidas durante a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação à política de patrocínio, quais são os tipos de problemas encontrados ? Como são resolvidos?