

Simpósio Latino-Americano de Transparência nos Negócios 2007

Carteira de Investimentos Socioambientais como Ferramenta de Gestão Transparente no patrocínio de projetos da área do Abastecimento da Petrobras

Marcio Schiavo e Flávia Ribeiro¹

1. Introdução

É prudente afirmar que as fraudes não são as únicas vilãs que têm impactado a boa reputação das empresas no mundo contemporâneo e globalizado. Hoje em dia, é necessário estar matriculado e com o discurso muito bem afinado no que diz respeito à preservação do meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável, à boa gestão de recursos humanos e à boa cidadania corporativa. Mas não basta parecer ser. Para convencer, as grandes organizações enfrentam a necessidade de se adequarem para ser, de fato, o que ainda não são. As companhias perceberam que não há mais controle sobre adiar as decisões politicamente corretas. Ética e transparência são os principais valores de uma organização, que procura ser percebida como parceira no processo de transformação social brasileiro, tão complexo no contexto político-econômico atual, tanto para as empresas nacionais como para as multinacionais.

Vivemos em uma época de escândalos. A reserva ética parece minar. São dezenas de processos de corrupção, envolvendo inclusive ONG's, e a sociedade e os governos buscam cada vez mais o estímulo às discussões sobre a transparência na agenda empresarial. É inadmissível pensar em transparência nos negócios, sem avaliarmos a relação dos resultados do lucro comercial e do lucro social. Qual o aumento de capital social que sua organização apresentou em seu último balanço? A gestão de seus recursos na área socioambiental obedece a critérios claros e objetivos para os investidores, parceiros e beneficiados? Neste cenário e com responsabilidade, a Gerência de Comunicação do Abastecimento Corporativa da

¹ Schiavo, Márcio. PHD em Comunicação Social, diretor-presidente da Comunicarte Marketing Cultural e Social Ltda. Ribeiro, Flávia. Pós-graduada em Marketing, Responsabilidade Social e Terceiro Setor, é Gerente de Projetos da Comunicarte.

Petrobras desenvolveu um projeto para normatizar e organizar a seleção pública de projetos que receberão o patrocínio da Petrobras, envolvendo 12 refinarias em oito estados brasileiros.

O projeto nasceu em 2005. Inicialmente, realizou-se uma reunião com a Gerência de Comunicação do Abastecimento, para alinhamento dos conceitos, diretrizes e objetivos que norteariam o processo de avaliação e seleção de projetos. Posteriormente, foram construídos os instrumentais necessários, incluindo-se as planilhas de avaliação, questionários e roteiros de entrevistas e o sumário de cada projeto a ser avaliado. A partir de um conjunto de 118 projetos, chegou-se a uma amostra bastante representativa do total de investimentos do Abastecimento, que reuniu 47 projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos, desenvolvidos ao menos em uma das 12 refinarias. Os projetos selecionados somaram investimentos financeiros da ordem de R\$ 9,65 milhões de reais em 2006. O universo selecionado também é significativo em relação ao público-beneficiário dos projetos. Cerca de 90 mil pessoas são beneficiadas pelos projetos avaliados, o que representa quase 36% do total de beneficiários de todas os projetos e ações de desenvolvimento humano promovidas ou realizadas pela Petrobras/Abastecimento.

A proposta de criação da Carteira de Investimentos Socioambientais do Abastecimento Corporativo é pioneira porque visa promover maior transparência para as comunidades sobre como se dá a “seleção natural” dos projetos, acrescentando-se novos critérios ao processo atual de seleção pública da Petrobras. A intenção do trabalho é privilegiar os projetos e programas que dão mais resultados para a comunidade e para o retorno de imagem da Petrobras, procurando organizar e aprimorar a gestão financeira dos patrocínios nesta área.

Para que um projeto participe da carteira de investimentos socioambiental, ele deverá conter algumas características como valores e comportamentos da Petrobras, alinhamento à missão e visão da empresa, além da natureza socialmente transformadora e da adoção do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) como eixo estruturador dos programas e projetos. *“Em relação aos componentes operacionais, estão previstos: foco nos resultados quantitativos e qualitativos; uso de estratégias e metodologias que contribuam para a excelência da gestão, a qualidade das ações e a*

consecução dos objetivos e metas estabelecidas. Como corolário desses pressupostos, está previsto um adequado sistema de monitoramento e avaliação contínua das atividades – componente que, na análise realizada, revelou-se a principal debilidade dos programas e projetos atuais”.

Assim, a avaliação dos projetos selecionados contemplou as modalidades de *processo, resultados e impacto social*, buscando-se identificar seus níveis de eficácia, eficiência e efetividade². Para garantir o sucesso do projeto, recomendou-se “*promover o realinhamento técnico-conceitual dos projetos que ora apresentam baixo nível de conformidade com a missão e visão da Petrobras, com seus valores, atributos e comportamentos*”. A proposta de carteira de projetos socioambientais contemplou, exclusivamente, as ações de investimento social privado, distinguindo-as dos projetos de relacionamento comunitário e, também, daqueles que integram o programa de repasse financeiro aos Fundos da Infância e Adolescência (FIAs) ou o Programa de Voluntariado do Petrobras, ambos de natureza corporativa.

Para participar da carteira, os projetos devem estar alinhados às principais diretrizes e práticas de atuação da Petrobras, de suas áreas e Unidades de Negócio, seguindo as políticas corporativas de alcance de metas e objetivos, além das linhas de atuação do Petrobras Fome Zero, como já dito anteriormente.

Atualmente, os projetos sociais e ambientais das unidades de negócio estão melhor alinhados ao DNA social da Petrobras e do Abastecimento. A idéia é que, a partir da implantação dos indicadores sociais – projeto que está em andamento, os gestores possam identificar quais os verdadeiros resultados do impacto de um projeto para determinada comunidade, assim como a relevância do mesmo para uma maior visibilidade da marca Petrobras e, conseqüentemente, aumento de sua reputação.

² Avalia-se a *eficácia* de um projeto pelo grau de consecução dos seus objetivos e metas, considerando os benefícios gerados para o seu público-alvo. A *eficiência* é medida pela economia de tempo e recursos (humanos, materiais e financeiros) obtida na consecução dos objetivos e metas; ou seja: *é fazer mais com menos*. A *efetividade*, por sua vez, é aferida pelo nível de sustentabilidade das mudanças instauradas e dos novos conhecimentos, atitudes e práticas adquiridos pelo público-alvo. A eficácia relaciona-se ao *produto* ou resultados obtidos pelo projeto; a eficiência, à natureza e qualidade do *processo* de execução das atividades; a efetividade, ao *impacto* causado. Um projeto pode ser eficaz sem ser eficiente e efetivo; eficaz e eficiente, mas não efetivo; eficaz e efetivo, sem ser eficiente. É difícil, porém, encontrar-se os três atributos num mesmo projeto. Cf.: SCHIAVO, M. e MOREIRA, E. *Métodos e Técnicas de Avaliação Social*. Rio de Janeiro, *Comunicarte*, mimeo, 1997, 26 p.

2. Metas para Criação da Carteira

São diversas as metas que inspiraram a necessidade de se criar a carteira de projetos socioambientais do Abastecimento. Entre alguns dos principais objetivos específicos, observa-se a urgência de se estruturar o processo de qualificação da gestão dos investimentos sociais e ambientais realizados pela área do Abastecimento, além de facilitar as decisões quanto à continuidade ao apoio aos projetos, a partir da definição de indicadores quantitativos e qualitativos para a carteira.

Para que o processo estabelecesse uma relação transparente entre a Petrobras e as organizações da sociedade civil, parcerias e aliadas da empresa, foi fundamental qualificar os processos e atividades dos projetos, com foco no efetivo atendimento das demandas dos beneficiários, demonstrando efetivamente os resultados deste apoio. Além disso, como produto de marketing, contribui para fortalecer a imagem e reputação da Petrobras. A partir de uma análise e um monitoramento das atividades desenvolvidas, os gestores podem identificar e recomendar a adoção de novas estratégias, metodologias e procedimentos que possam ser aplicados nos projetos, a fim de elevar os seus níveis de eficácia, eficiência e efetividade.

A transparência neste processo ficará ainda mais evidente quando os indicadores sociais – utilizados para mensurar a contribuição dos projetos à melhoria da qualidade de vida dos grupos beneficiados e o retorno de imagem para a Petrobras – forem amplamente divulgados entre as organizações parceiras. Quando os critérios para avaliação dos projetos são definidos com políticas claras e de conhecimento de todos, todos aqueles que desejarem justificar a necessidade de renovação de patrocínio, assim o farão, naturalmente. A intenção é que apenas os projetos de boa ou ótima performance permaneçam recebendo apoio financeiro da Companhia. Bom para a Petrobras, bom para a sociedade e bom para a organização melhorar a sua gestão.

3. Conceito da Carteira de Investimentos Socioambientais³

³ **Comunicarte.** *Carteira de Projetos Socioambientais: Natureza, Conceito & Prática.* Rio de Janeiro, Comunicarte, 2006.

A carteira de investimentos socioambientais do Abastecimento contempla um conjunto de projetos selecionados, voltados a propiciar melhorias contínuas e sustentáveis nos níveis de qualidade de vida dos grupos sociais beneficiados. A carteira está alinhada às diretrizes corporativas: (I) alinhar-se à missão e visão da Petrobras; (II) fomentar a instauração de transformações positivas no meio social; (III) focar nos resultados quanti-qualitativos; (IV) buscar excelência na gestão; (V) empregar estratégias inovadoras e eficazes e (VI) contemplar um sistema de aferição dos resultados e do impacto social simplificado. É importante destacar que, como estratégia, visa criar condições para que seus públicos-alvo conquistem autonomia individual, social e profissional, sempre voltada à promoção e fomento ao desenvolvimento humano sustentável, sobretudo no âmbito local. Eles são construídos por ações de natureza transformadora e não-assistencialista.

A adoção de critérios claros e objetivos para identificação e seleção de programas ou projetos sociais e ambientais a serem futuramente incorporados à carteira do Abastecimento faz da carteira uma ferramenta importante de gestão, além de forte produto de marketing, pois todos os gestores têm interesse em ter seu projeto como referencial neste processo.

Destaca-se que a Missão e a Visão 2015 da Petrobras, que já sinaliza a importância do aspecto social e ambiental para os negócios e, conseqüentemente, a necessidade de uma boa governança corporativa que dê suporte ao alcance dos melhores resultados, respeitando-se esses aspectos tanto sob a ótica da empresa, quanto sobre o impacto nas comunidades de seu entorno. A missão corporativa está assim formulada: *“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”*⁴. Já na Visão 2015, pode-se ler: *“A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com o foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”*.

⁴ Cf.: http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html. Este *website* foi acessado em 14-07-2007.

4. Avaliação dos Projetos

Os consultores responsáveis pela avaliação trabalharam, inicialmente, em uma relação de 158 projetos e/ou ações sociais, fornecida pela Gerência de Comunicação da área do Abastecimento. Estes projetos e/ou ações aparecem distribuídos de maneira não-equitativa pelas 12 refinarias que integram o Abastecimento e totalizaram em 2006 um investimento financeiro de aproximadamente R\$ 9,65 milhões. Numa primeira seleção, em 2005, foram mantidos como objeto do estudo 97 projetos, sendo excluídos os que não tinham custo para a refinaria ou que, na verdade, eram projetos de natureza industrial, e não, socioambiental, como os de redução das emissões de resíduos na atmosfera. Numa segunda seleção, chegou-se a uma amostra de 54 projetos, com a exclusão de projetos similares desenvolvidos na mesma refinaria e daqueles que tinham um custo muito baixo. Por fim, numa terceira e última seleção, identificaram-se 47 projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos, considerados representativos dos investimentos do Abastecimento em projetos e ações de promoção do desenvolvimento humano local sustentável.

Os projetos e ações selecionados para a amostra distribuíram-se de maneira não-equitativa pelas 12 refinarias, localizadas em oito estados brasileiros: Amazonas, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e Sergipe. Em São Paulo, há quatro refinarias (REPLAN, RBPC, RECAP e REVAP); no Paraná, são duas: SIX e REPAR; a FAFEN, por sua vez, localiza-se em dois diferentes estados: Bahia e Sergipe. Nestes oito estados, vivem cerca de 106,4 milhões de habitantes – o que representa 60,5% de toda a população brasileira. No total, estas localidades respondem por um produto interno bruto de 935,6 bilhões de reais, ou seja, 69,5% do PIB brasileiro.

4.1. Metodologia da Avaliação dos Projetos

A metodologia de avaliação de projetos para compor a carteira considerou a resposta de algumas questões fundamentais para se compreender a importância das ações implementadas para cada comunidade e a gestão destas atividades. Além de

pesquisa documental, de observação participante e entrevistas, o método procurou responder questões-chave que foram:

- *Quanto ao **Processo*** – O projeto vem-se desenvolvendo a contento? Suas atividades principais estão em dia com o cronograma preestabelecido? São eficientes as estratégias e metodologias empregadas? Os procedimentos cotidianos tendem a facilitar o desenvolvimento das atividades? Há uma boa coordenação entre os diversos executores das atividades? Como se desenvolve este processo de coordenação?
- *Quanto aos **Resultados*** – Os objetivos específicos vêm sendo alcançados? As metas quantitativas e qualitativas preestabelecidas vêm sendo cumpridas? Quais são os principais benefícios proporcionados aos públicos-alvo? Existe o necessário alinhamento entre as atividades do projeto e as demandas dos públicos-alvo?
- *Quanto ao **Impacto*** – O projeto gerou alguma mudança nas atitudes, nos comportamentos e/ou nas práticas cotidianas dos seus públicos-alvo? Quais são os níveis de sustentabilidade dessas mudanças? Os benefícios proporcionados aos públicos-alvo tendem a se sustentar no tempo ou ao longo da vida dos beneficiários? O projeto desenvolve ações especificamente voltadas ao empoderamento dos beneficiários?

4.2. Projetos Selecionados

Para inclusão na carteira, a Comunicarte recomendou os projetos com níveis satisfatórios de mérito, relevância e impacto potencial, com índices elevados de eficácia e efetividade, claramente alinhados à missão e visão da Petrobras, aos seus valores, atributos e comportamentos prevalentes nos mercados econômico e social. Os projetos foram agrupados segundo a sua natureza social ou ambiental. Também foram indicadas as áreas temáticas para identificar o seu nível de alinhamento ao *Petrobras Fome Zero* – programa que orienta, atualmente, a atuação social da Petrobras. Não foram contemplados os projetos que integram os programas de voluntariado social ou

apoio aos Fundos da Infância e Adolescência (FIA)⁵. No total, foi proposta a inclusão de **41** projetos sociais, além de seis projetos na área ambiental, que demonstramos na tabela a seguir:

UNs	Projetos de Investimento Social	Alinhamento ao Petrobras Fome Zero
SIX	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Hortas Comunitárias	Geração de Emprego e Renda
REPLAN	Programa Menor Assistido - CIED	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Projeto Morro Alto	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Escola de Iniciação ao Bicicross	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Projeto Escolas	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Projeto Renutrir	Geração de Emprego e Renda
	Projeto Despertar	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Dê Bola Para a Cidadania	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Cursos Comunitários	Geração de Renda
RLAM	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Projeto Escola-CEAS	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Casa das Artes	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Cooperativa de Costureiras de Caípe	Geração de Emprego e Renda
	Cooperativa de Padeiros do Caípe	Geração de Emprego e Renda
RBC	Programa REMAR – Seleção de Projetos	Inclui as três linhas de ação
	Programa de Leitura	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
LUBNOR	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Cooperativa Corte e Costura	Geração de Emprego e Renda
	Empreendedorismo Social	Geração de Emprego e Renda
RECAP	Alfabetização e Ensino Fundamental	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Projeto Telecurso 2000	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente

⁵ Estes projetos não devem ser incluídos na carteira socioambiental do **Abastecimento**, pois não constituem investimentos sociais das refinarias: esses recursos são de natureza corporativa.

UNs	Projetos de Investimento Social	Alinhamento ao Petrobras Fome Zero
REPAR	Casa Petrobras - Guajuvira	Geração de Emprego e Renda
	Casa Petrobras - Balsa Nova	Geração de Emprego e Renda
	Associação Artesãos S. Francisco Assis	Geração de Emprego e Renda
	Programa de Apoio ao Pequeno Produtor	Geração de Emprego e Renda
	Programa de Leitura	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
REGARREMAN	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Menor Aprendiz	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Projeto ADEFA	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Companhia de Danças	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
REGARREMAN	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Integração da Pessoa com Deficiência	Geração de Emprego e Renda
	Salão do Encontro	Geração de Emprego e Renda
REVAP	Projeto Jovem Empreendedor	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Programa de Qualificação de Profissionais	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
FAFEN	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
REDUC	Programa de Criança	Garantia de Direitos da Criança e Adolescente
	Reeducação de Funcionários	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
	Educação Comunitária	Educação e Qualificação Profissional Jovens e Adultos
TOTAL	41 projetos sociais	-----

Como se vê, esta proposta de carteira inclui somente projetos capazes de, efetivamente, fazer diferença na vida de seus públicos-beneficiários, acelerando o processo de desenvolvimento humano das comunidades que vivem no entorno das UNs. São projetos que, ao focalizar a educação, qualificação para o trabalho e a geração de renda, tendem a elevar o IDH dessas comunidades. Além disso, a maioria dos projetos tem como beneficiários crianças, adolescentes e jovens, segmentos que apresentam um maior potencial para que se gerem transformações positivas e de longo prazo. Perfeitamente alinhados à natureza, ao conceito e objetivos do *Petrobras Fome Zero*, estes projetos também respondem às demandas de suas

comunidades-alvo, criando condições para que os cidadãos possam, progressivamente, conquistar a autonomia tanto no campo pessoal como profissional. A seguir, apresentam-se os projetos ambientais incluídos na carteira, cujas principais referências são as diretrizes corporativas de SMS e, ainda, o *Programa Petrobras Ambiental*.

UNs	Projetos de Investimento Ambiental
SIX	Reciclagem de Pneus
REPLAN	Navegando nas Águas do Conhecimento
RPBC	Projeto Petrobras Reciclar
LUBNOR	Ilha Ecológica
REMAN	Programa Plantando o Futuro
REGAP	Programa Plantando o Futuro
TOTAL	06 projetos ambientais ⁶

Chega-se, assim, ao total de 47 projetos recomendados para inclusão na carteira de projetos socioambientais do Abastecimento. A tendência é que cresçam os projetos em carteira, pois: a) nem todas as UNs executam projetos ambientais, lacuna que necessita ser urgentemente superada; b) há projetos exemplares (com elevados níveis de mérito, relevância e impacto social) executados em uma UN cuja replicação nas demais pode-se recomendar; c) são raros os projetos que incluem ações de assistência ou educação para a saúde, carência que também precisa ser atendida, pois *saúde, educação e renda familiar* constituem a base do IDH; d) deve-se construir um programa para o Abastecimento, a ser executado em todas as UNs. Quanto ao módulo ambiental, é satisfatório o nível de alinhamento dos projetos ao *Programa Petrobras Ambiental*.

4.3. Projetos Replicáveis

Na atual carteira socioambiental do Abastecimento, há nove projetos considerados exemplares e cuja replicação nas demais UNs é recomendada. São

⁶ Foram excluídos os projetos de nítido caráter industrial, desenvolvidos quase sempre em atendimento às normas de segurança da própria Petrobras, quando não estão previstas na legislação.

projetos perfeitamente alinhados à missão e à visão da Petrobras, aos seus valores, atributos e comportamentos de empresa pública, fortemente comprometida com o desenvolvimento humano sustentável das comunidades em que se insere.

Estes nove projetos também atendem satisfatoriamente aos requisitos de suas políticas, diretrizes, estratégias e práticas de atuação empresarial e social, especialmente ao Programa Petrobras Fome Zero – na medida em que focaliza ações voltadas à formação e qualificação profissional, geração de emprego e renda, além de contribuir para que crianças e adolescentes possam exercer plenamente seus direitos humanos fundamentais. Portanto, são projetos que apresentam elevado potencial para gerar transformações positivas e sustentáveis na vida dos beneficiários, contribuindo para prevenir a exclusão e proporcionar a reinclusão social de importantes segmentos das comunidades locais.

5. Mérito, Relevância e Impacto dos Projetos⁷

O *mérito* e a *relevância* são dois atributos essenciais aos projetos e ações de promoção ao desenvolvimento humano sustentável. Por isso, devem-se caracterizar como elementos intrínsecos a todos os projetos dessa natureza, o mesmo ocorrendo com o *impacto social*, que é o terceiro atributo essencial. O mérito refere-se à intencionalidade do projeto, àquilo que se pretende realizar, às transformações sociais positivas que se pretende operar; enfim, aos benefícios tangíveis que se busca propiciar aos beneficiários a partir da execução das atividades programadas.

Em geral, todo projeto social ou ambiental possui mérito, embora este atributo admita gradação. A relevância, por sua vez, é definida com base na importância social e humana da questão abordada no projeto; pela magnitude, gravidade e abrangência do problema a ser enfrentado. A relevância também se expressa na capacidade do

⁷ **Comunicarte.** *Carteira de Projetos Socioambientais: Natureza, Conceito & Prática.* Rio de Janeiro, Comunicarte, 2006.

projeto de atender às necessidades (sentidas ou não-percebidas), demandas e expectativas expressas pelos seus públicos-alvo ou beneficiário.

Considerando os projetos avaliados, concluiu-se que são bastante elevados os índices de mérito e relevância dos projetos sociais, ambientais, culturais e/ou esportivos nos quais a área do Abastecimento vem investindo. E esta afirmação pode, com raras exceções, ser estendida aos demais projetos integrantes das carteiras das UNs. Com efeito, excetuando-se alguns poucos projetos que interessam a segmentos sociais específicos (como *Iniciação ao Bicicross*, *Coral Canto Mágico*, *Memorial Aeroespacial Brasileiro* e *Banda Municipal*, por exemplo), todos os demais projetos avaliados focalizam-se em áreas e temáticas das comunidades do entorno das refinarias e relacionam-se diretamente a melhorias significativas e duradouras nos atuais níveis de qualidade de vida e bem-estar de seus beneficiários.

Um dos principais desafios perseguidos pela área do Abastecimento da Petrobras é possibilitar que os projetos, além de terem critérios de seleção claros e objetivos para sua inclusão em carteira, também possam ser reconhecidos pela sua gestão, grau de retorno que oferecem à Companhia e resultados para a comunidade, estando preparado, desta forma, para merecer a continuidade dos investimentos.

5. Gestão eficiente e transparente: a elaboração de Indicadores Sociais

Ao contrário da avalanche de escândalos políticos que o Brasil vem atravessando, sem qualquer comentário partidário, as empresas não se arriscam mais a experimentar falhas em sua gestão que possam comprometer a performance de suas ações seja na Bovespa, na Bolsa de Nova Iorque ou na análise e recomendação dos economistas sobre o índice de Sustentabilidade *Dow Jones*. Vocês imaginam se a Petrobras não tivesse uma blindagem de sua marca, se o acidente ambiental ocorrido em 2000, não poderia ter trazido conseqüências ainda maiores nas comunidades impactadas naquele período?

Definitivamente, após a criação da carteira ter sido um referencial para a área do Abastecimento, constrói-se uma proposta concreta e transparente de um conjunto de indicadores de gestão, retorno para a comunidade e retorno para a Petrobras que

possibilite o monitoramento e avaliação mais eficaz das atividades e dos programas em andamento. A performance dos projetos, inclusive com indicações dos pontos de melhorias após a análise destes dados, permite que cada organização seja forte competidora no mercado onde atua e, conseqüentemente, com alto poder de convencimento na defesa de sua causa, sua principal missão. O foco desta proposta volta-se à elevação dos atuais níveis de eficácia, eficiência e efetividade dos projetos, assim como à melhoria da qualidade dos produtos e serviços postos à disposição da sociedade beneficiada diretamente ou indiretamente.

Transparência é, neste caso, palavra de ordem e orientador para continuidade do patrocínio aos atuais projetos. A lógica é simples: se tenho relatórios que comprovam o meu compromisso e acompanhamento das ações dos programas, se estou perseguindo o atendimento das metas estabelecidas em meu planejamento e estou de acordo com as diretrizes da missão e visão da Petrobras, de fato, tenho uma boa gestão e mereço a confiança da maior empresa do Brasil a investir em minha proposta.

Não há como dissociar a etapa de monitoramento (através de indicadores e itens de verificação) de uma avaliação transparente. Eles permitem que se façam os ajustes necessários para garantir o alcance das metas previamente estabelecidas para cada projeto. Ainda, selecionar, planejar e implementar projetos sociais e ambientais completamente alinhados à missão, visão, e valores da Petrobras será mais fácil a partir de um modelo de gestão que qualifique esses projetos.

Neste contexto, estão sendo criados indicadores de desempenho e processos que demonstrem, através de uma pontuação, o verdadeiro impacto social das ações de investimento social privado, sempre que possível, considerando as inter-relações e as sinergias geradas entre as áreas negocial, social e ambiental. Após estudo profundo de que indicadores seriam mais precisos para analisar o impacto do retorno de imagem para a Petrobras e dos resultados efetivos para as comunidades, a área do Abastecimento inicia o desenvolvimento de um sistema simples de gestão, através de uma solução *web*, onde todos os gestores das organizações parcerias da Petrobras possam monitorar e avaliar de forma progressiva, a cada trimestre, as atividades desenvolvidas pelos projetos, verificando-

se qual a verdadeira contribuição, em especial, para o desenvolvimento humano sustentável de seu público-alvo.

Possuir todos os dados disponíveis em um sistema que possibilite a leitura transparente do acompanhamento destes projetos é prova de que ferramentas tecnológicas devem ser usadas a nosso favor para conectar os grupos interessados e permitir à empresa mensurar e avaliar melhor os seus investimentos.

Após o lançamento do Petrobras Social, em 2001, programa que regulamenta, democratiza e qualifica os investimentos da empresa na área social, no qual temos orgulho de ter participado desta parceria, a criação da carteira de investimentos socioambientais representa um avanço e uma evolução no que diz respeito à transparência já que, pela sua natureza, já iguala competidores, no momento em que faz uma seleção dos projetos por temas, geografia, público e valor financeiro. A elaboração dos indicadores sociais também irá considerar todo esse contexto, onde cada projeto será analisado de acordo com as metas a serem cumpridas, sempre destacando os resultados conseguidos para a comunidade diretamente impactada.

O próximo passo ainda é mais arrojado e inovador. Propor, através de uma equação matemática, o Social ROI destas ações para a empresa. Estabelecer uma fórmula que possa mensurar monetariamente o retorno dos investimentos sociais para a reputação e imagem da Companhia.

6. Considerações finais

Ter de fato uma boa reputação hoje é um dos principais patrimônios que o uma empresa pode se orgulhar em ter. Mais do que a preocupação com o lucro, com o aumento de capital de sua indústria, do volume de investimentos previstos para um próximo período ou até mesmo de sua própria marca, como a empresa gerencia a sua identidade corporativa, como agrega valor à sua imagem e, conseqüentemente à sua reputação, é que faz diferença nos mercados globais.

Não basta ter um excelente programa de investimentos em projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos. É preciso selecionar bem os projetos que farão parte deste programa e monitorar se o seu desempenho merece o novo aporte dos acionistas da empresa. Quando uma empresa é pública, este item ainda é mais delicado, pois o dinheiro da sociedade não deve ser gerenciado sem muita responsabilidade, ética e compromisso.

Do que vale falar em publicidade e propaganda, muito retorno de mídia espontânea, patrocínios e camarotes, relações públicas, investimentos em projetos sociais e culturais, se a empresa não conhece de perto os problemas das comunidades que recebem o impacto direto de seu negócio, se ela não estimula o diálogo permanente com esses públicos-alvos, se não antecipa a discussão do desenvolvimento sustentável também para as organizações que apóia? É assim que se dá a transparência. O que deveria ser simples, óbvio, dever de todos, passou a ser um valor precioso para a empresa. Uma gestão transparente dos investimentos sociais faz toda a diferença para as empresas competitivas e que são líderes nos mercados onde atuam. Faz bem para todo o organismo empresarial, faz bem para o cidadão e sua marca ainda agradece.

7. Referências

Comunicarte. *Processos, Resultados e Impactos: Avaliação dos Projetos Socioambientais e Culturais da Petrobras no Âmbito do Abastecimento.* Rio de Janeiro, Comunicarte, 2005, mimeo, 80 pp.

Comunicarte. *Carteira de Projetos Socioambientais: Natureza, Conceito & Prática.* Rio de Janeiro, Comunicarte, 2006.

SCHIAVO, M. e MOREIRA, E. *Métodos e Técnicas de Avaliação Social.* Rio de Janeiro, *Comunicarte*, mimeo, 1997, 26 p.