

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – CAMPUS MACAÉ
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ISABELA FERNANDES DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE
AÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PETRÓLEO NA CIDADE
DE MACAÉ (RJ)

Macaé
2020

ISABELA FERNANDES DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE
AÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PETRÓLEO NA CIDADE
DE MACAÉ (RJ)

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientadores: MSc. Bruno Baptista Blanco
MSc. Matheus Ferreira Barros

Macaé
2020

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE
AÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PETRÓLEO NA CIDADE
DE MACAÉ (RJ)**

ISABELA FERNANDES DE OLIVEIRA

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ENGENHARIA.

Examinada por:

Dr. Luan dos Santos

MSc. Bruno Baptista Blanco

MSc. Matheus Ferreira de Barros

MSc. Thiago Gomes de Lima

Macaé
2020

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu irmão, que me inspirou a escolher o curso de Engenharia de Produção. Sem a sua influência eu nunca teria escolhido esse caminho e jamais teria tido as experiências e o crescimento que me trouxeram até aqui. Gostaria de agradecer também aos meus pais, que me deram todo o suporte que tornou possível que eu seguisse nessa caminhada. Aos meus amigos, agradeço pelo carinho e paciência ao longo desses anos. Ao meu companheiro, gostaria de agradecer por todo o suporte ao longo da escrita desse trabalho, me dando apoio todas as vezes em que tive dúvidas e comemorando comigo cada avanço ao longo do caminho. A todos vocês agradeço por nunca terem deixado de acreditar que seria possível.

Agradeço também à comunidade acadêmica da UFRJ e especialmente aos professores que, mais do que meramente cumprirem suas obrigações, optam por incentivar e inspirar os alunos a encontrarem seu próprio caminho pessoal e profissional. Sem esses felizes encontros o caminho teria sido ainda mais árduo.

Por fim, agradeço particularmente aos meus orientadores, que me auxiliaram em toda a construção deste trabalho desde a sua idealização e sem os quais a conclusão desse ciclo não seria possível.

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo dos impactos socioambientais de uma empresa atuante no mercado de óleo e gás. Este estudo foi realizado através da aplicação de uma ferramenta de avaliação de impacto social e da realização de entrevistas em uma empresa atuante na região da Bacia de Campos e situada na cidade de Macaé, combinadas a uma análise dos impactos críticos da indústria de óleo e gás identificados na literatura. Fazendo uso dos resultados obtidos foi realizada uma avaliação qualitativa com o auxílio de mapas mentais. Relacionando essas avaliações foram identificadas ações para gerenciar os impactos da atuação da empresa na região. A partir das ações listadas foram selecionadas aquelas que seriam priorizadas e, para estas, foi desenhado um plano de ação. Foi discutido, ainda, o papel das políticas públicas no incentivo, viabilização e possível exigência de ações que garantam uma atuação responsável sob as óticas social, econômica e ambiental por parte da organização.

Palavras-chave: Impacto social, avaliação de impacto, Responsabilidade Corporativa, óleo e gás.

ABSTRACT

This research aims to study the socioenvironmental impact of an Oil and Gas company. This study was conducted applying a social impact evaluation tool and carrying out interviews in an Oil and Gas company that operates in the region known as “Bacia de Campos” and is located in the city of Macaé, combined with an analysis of the critical impacts of the industry that were found in literature. Using these results corporate actions to manage the impacts of the operation were listed. Actions from the list were prioritized and an action plan was designed for them. It was also discussed the role of public policies in the incentive, enabling and possibly demanding of actions that guarantee a socially and environmentally responsible performance from the organization.

Keywords: Social impact, Impact Evaluation, Corporate Responsibility, Oil and Gas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Desdobramento da ferramenta IRIS	27
Figura 3- Representação de Matriz Esforço x Impacto	46
Figura 4- Mapa conceitual sobre a política social da empresa estudada	50
Figura 5- Mapa conceitual sobre os impactos das explorações de águas profundas ...	52
Figura 6- Mapa conceitual de políticas ambientais da organização estudada	53
Figura 7- Resultado da análise GIIRS por área de impacto	56
Figura 8- Diagrama de Pareto de pontos disponíveis por área de impacto	58
Figura 9- Desempenho por subcategoria	59
Figura 10- Diagrama de Pareto de pontos disponíveis por subcategoria	62
Figura 11- Mapa conceitual relacionando os conceitos do questionário	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Categorias de impacto da ferramenta IRIS	26
Quadro 2- Dimensões de impacto da ferramenta IRIS	27
Quadro 3- Forças e fraquezas das ferramentas analisadas	33
Quadro 4- Impactos da exploração em águas profundas	37
Quadro 5- Impactos da indústria de óleo e gás	39
Quadro 6- Quadro metodológico	41
Quadro 7- Representação do método 5W2H	47
Quadro 8- Desempenho da organização no Selo B por área de impacto	56
Quadro 9- Legenda das classificações das ações	65
Quadro 10- Ações possíveis ordenadas por classificação esforço x impacto	69
Quadro 11- Aplicação da ferramenta 5W2H.....	71
Quadro 12- Instrumentos de política ambiental (adaptado de Santos, 2011)	76

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2. JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	14
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivos Gerais	17
1.3.1. Objetivos específicos.....	17
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. DEFINIÇÃO DE IMPACTO SOCIAL	19
2.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL.....	20
2.2.1. Desenhos metodológicos para a avaliação.....	21
2.2.2. Vantagens e desvantagens dos desenhos metodológicos	21
2.3. FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO.....	23
2.3.1. IRIS.....	23
2.3.2. GIIRs	28
2.3.3. SROI.....	31
2.4. IMPACTOS DA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS	33
3. METODOLOGIA.....	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
4.1. ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS CRÍTICOS	49
4.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL.....	54
4.2.1. Resultados da aplicação da avaliação.....	54
4.2.2. Análise de desempenho da organização.....	57

4.2.3. Análise das oportunidades de melhoria.....	61
4.2.4. Implementação das ações de melhoria	69
4.3. POLÍTICAS PÚBLICAS E A ATUAÇÃO DO ESTADO.....	74
5. CONCLUSÃO.....	78
5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	79
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	80
REFERÊNCIAS.....	82

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2006), cada vez mais as organizações são responsabilizadas pelo impacto social causado por suas atividades. Conforme o levantamento realizado por Gargioni em sua dissertação sobre o Marco Conceitual para a Responsabilidade Corporativa em 2009, nos séculos XVIII e XIX as iniciativas relacionadas à responsabilidade corporativa eram isoladas e impulsionadas principalmente pelos valores pessoais dos fundadores de algumas empresas. No século XIX já foram registrados os primeiros boicotes a empresas que faziam uso de trabalho escravo, e em 1899 Andrew Carnegie publicou “O evangelho da riqueza”, que se tornaria um marco da literatura. O texto afirmava que os indivíduos mais ricos deveriam dar suporte aos menos afortunados e que as empresas deveriam usar sua estrutura em prol de objetivos considerados legítimos pela sociedade como um todo (BLOWFIELD e FRYNAS, 2005 *apud* GARGIONI, 2009).

De acordo com Souza (2004 *apud* Gargione, 2009) o início do século XX foi marcado pela resistência dos empresários contraposto pela atuação de instituições religiosas. Como considerado por Philip L. Cochran (2007), nesse período esse assunto foi debatido em uma série de publicações na Harvard Law Review nas quais Adolf A. Berle argumentava que a responsabilidade dos gerentes de uma organização era para com seus acionistas, enquanto E. M. Dodd interpretava que a responsabilidade destes era para com a sociedade como um todo. Segundo Ashley (2002 *apud* Gargioni, 2009), depois da Grande Depressão nos Estados Unidos, a corte passa a ser favorável às ações filantrópicas das empresas, e muitas empresas passam a reconhecer que o poder que possuíam trazia consigo uma responsabilidade proporcional (TEIXEIRA; TEIXEIRA; FONSECA, 2006 *apud* GARGIONI, 2009).

No ano de 1968 tem início a discussão sobre desenvolvimento sustentável, na ocasião do Clube de Roma, que reunia chefes de estado, economistas, líderes políticos e outras figuras relevantes de diversos países (GARGIONI, 2009). Em 1972 na França

surgia o modelo do Balanço Social¹ que seria promulgado em 1977, e viria a inspirar o mesmo tipo de manifestação em outros países como Portugal e Brasil (SIQUEIRA, 2008).

Nesse mesmo período nos Estados Unidos cresciam e se transformavam os movimentos sociais que viriam a exigir que as organizações se responsabilizassem pelas suas práticas e as consequências destas, resultando numa mudança de mentalidade no início da década de 1970. Em 1975 surge pela primeira vez o termo *corporate social performance*, que seria revisitado e refinado nos anos que se seguiriam, e é baseado na ideia da obrigação ética que organizações têm e de acordo com a qual deverão responder de forma pragmática a pressões sociais (WARTICK, S. L. e COCHRAN, P. L., 1985).

Enquanto até então as corporações participavam apenas de debates teóricos sobre a responsabilidade que tinham e sobre os caminhos éticos a serem tomados, a partir desse momento começa a se falar com mais frequência sobre a necessidade e a capacidade que essas organizações teriam de responder pelos seus atos, como foi explicitado em 1978 por W. C. Frederick. Embora o termo Desenvolvimento Sustentável ainda não tivesse sido cunhado, já se falava sobre a necessidade de conciliar o desenvolvimento das atividades econômicas com a preservação do meio ambiente e, em 1972, a tese que venceu a conferência da ONU defendia que essas duas coisas não são incompatíveis (ALMEIDA, 2002).

De acordo com o mesmo autor, em 1983 foi criada pela ONU a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que tinha como propósito debater os caminhos para que a humanidade conseguisse assegurar seu próprio progresso ao mesmo tempo em que combatia os principais problemas ambientais que surgiam, de maneira a não comprometer os recursos das próximas gerações. Essa comissão gerou o Relatório Brundtland, que colocou em circulação o termo desenvolvimento sustentável e o definiu como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. A comissão Brundtland foi concluída com a recomendação de que a Assembleia Geral da ONU

¹ De acordo com Marion (2003) o balanço social consiste em um relatório que tem como objetivo oferecer informações relativas ao desempenho social e econômico sobre a organização para a sociedade de forma geral. De acordo com Siqueira *et al.* (2008), o balanço social francês foi regulamentado pela lei 77.769, promulgada em 12 de julho de 1977, e foi inspiração para diversos países, nos quais se inclui o Brasil.

convocasse a Segunda Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, que seria marcada para 1992 (ALMEIDA, 2002, p. 10).

A partir da década de 1990, de acordo com Gargioni (2009), a Responsabilidade Corporativa torna-se parte do discurso de cada vez mais empresas, além de se inserir em suas práticas, fortalecida pela atuação de organizações como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social², o Business for Social Responsibility (BSR)³ e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável⁴. Em 1992 acontece a Segunda Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento que ficaria conhecida como Rio-92 e, nos anos imediatamente antes e depois da conferência há um crescimento significativo na criação de ONGs no Brasil, que organizam um encontro paralelo de influência comparável ao da conferência da ONU. (ALMEIDA, 2002, p. 11).

A década de 1990 foi cenário de inúmeras conferências e encontros de cúpula que resultariam nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Os ODMs eram oito objetivos que tinham o intuito de reduzir a pobreza extrema, e foram instituídos em setembro de 2000 quando a ONU adotou a Declaração do Milênio da ONU. Nessa declaração os 189 Estados-membros da Assembleia Geral das Nações Unidas comprometeram-se com a concretização dos objetivos estipulados até o ano de 2015 (REZENDE, 2007).

Embora de acordo com Almeida (2002) a participação das empresas ainda tenha sido pouco expressiva na ocasião da Rio-92, é possível observar que desde a Conferência de Estocolmo em 1972 até a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável em 2012, também conhecida como Rio+20, os debates e reflexões a respeito da sustentabilidade entraram em uma crescente e começaram a ser internalizados não só pelo Estado e pela sociedade civil, mas também pelo setor empresarial (VINHA e RACCICHINI, 2018).

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (ethos.org.br)

³ Instituição sem fins lucrativos que se iniciou em 1992 e consiste numa rede de mais de 250 organizações e parceiros que atuam através de consultorias a fim de criar um mundo mais sustentável (bsr.org)

⁴ Associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema (cebds.org)

Dando continuidade a essa tendência, em setembro de 2015 representantes dos 193 Estados-membros da ONU se reuniram novamente e se comprometeram com a Agenda 2030, que traz consigo os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Assim, os ODS têm como objetivo promover o Desenvolvimento Sustentável ao redor do globo a partir da atuação de governos, da academia e de empresas. Trazem 169 metas e 247 indicadores e tem como intuito serem concretizados até o ano de 2030.

Segundo Sachs (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável reaproxima a economia da ética, sem esquecer da política, visto que ele vai muito além da ideia de multiplicação da riqueza material, diferentemente do conceito de crescimento econômico. Embora o crescimento econômico seja necessário para o desenvolvimento sustentável, ele não é suficiente para garantir a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos. De acordo com o autor, o conceito de desenvolvimento traz consigo a reparação de desigualdades passadas, transpondo o espaço entre as diferentes camadas sociais.

Com a ideia de desenvolvimento, o objetivo passa a ser promover a igualdade maximizando a vantagem de quem ocupa as posições mais precárias, reduzindo a pobreza. O desenvolvimento sustentável acrescenta, ainda, a dimensão da sustentabilidade ambiental à dimensão de sustentabilidade social, e tem como pilares as perspectivas social, territorial, econômica, política e ambiental, essa última incluindo tanto a dimensão referente aos sistemas de sustentação da vida quanto provedores de recursos, tais quais a visão desses sistemas e o destino de disposição dos resíduos.

1.2. JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Medir e comparar a criação de valor social é um assunto que causa grande interesse em diversos campos, dentre os quais podemos citar a política, a ciência, a economia e para a sociedade de forma geral. Esse tipo de avaliação contribui no processo de tomada de decisão e auxilia na otimização da alocação de recursos na ocasião de intervenções sem fins lucrativos (KROEGER e WEBER, 2016).

No caso de negócios sociais, por exemplo, a avaliação de impacto torna-se primordial visto que, segundo Brandão, Cruz e Arida (2015), o que difere este tipo de

organização é justamente a associação entre retorno financeiro e impacto social positivo. Dessa maneira, de acordo com o autor, “conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante da constituição de sua identidade” (BRANDÃO, CRUZ e ARIDA, 2015, p.2). Para os empreendedores sociais e investidores, então, a avaliação dos impactos sociais do negócio é fundamental para sustentar suas propostas que devem ser capazes de gerar lucros e transformação social simultaneamente.

Diversos acadêmicos, analistas sociais e gerentes de organizações e fundações sociais tentaram desenvolver ferramentas adequadas para medir e comparar a criação de impacto social (BRANDSTETTER & LEHNER, 2015, MCLOUGHLIN *et al.*, 2009 *apud* KROEGER e WEBER, 2016), ao ponto em que, de acordo com Kroeger e Weber (2016), a literatura sobre o assunto é tão ampla que chega a ser esmagadora. Existem, no Brasil, alguns guias produzidos por organizações como a Artemisia⁵, a Move Social⁶ e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS⁷, que trazem exemplos de métricas e de aplicações para pequenos negócios que gerem impacto social e fazem uso de grupos de controle na sua análise.

De acordo com Porter e Kramer (2006), a crescente pressão social, governamental e até mesmo de investidores para que as empresas assumam responsabilidade pelos impactos causados por sua atuação tornaram as organizações conscientes da importância de administrarem seus impactos sociais para o seu bom desempenho organizacional. No entanto, a abordagem para lidar com essa questão comumente não é nem estratégica, nem operacional, limitando-se a ações de relações públicas que buscam pintar essas empresas como socialmente responsáveis. Esse tipo de abordagem é facilitado por não existir padronização entre os rankings e classificações que existem.

Essa pluralidade de pontos de vista está em consonância com o que foi dito em 1960 por Davis que afirmou que, por ser uma ideia nebulosa, a responsabilidade social acaba por ser definida de várias formas. De acordo com Porter e Kramer (2006), embora

⁵ A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos que fomenta negócios de impacto social no Brasil. Foi fundada em 2004, e atua principalmente capacitando jovens e apoiando empreendedores. (artemisia.org.br)

⁶ A Move Social foi fundada em 2011 e tem como prioridade a ampliação do impacto social e socioambiental das organizações com as quais trabalha, fortalecendo estas para a superação das desigualdades sociais.

⁷ IDIS é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) que dá apoio técnico a investidores sociais no Brasil, e foi fundada em 1999. Busca criar e participar de ações sociais estratégicas que tenham potencial reduzir a desigualdade social no país

exista vasta literatura sobre o tema, esta literatura falha em oferecer orientações claras às organizações. É necessário, segundo a *Global Reporting Initiative*⁸ (GRI), que se compartilhe uma linguagem coerente e uma estrutura de conceitos assim como uma métrica que tornem o assunto menos complexo e ajudem as organizações a compreenderem os conceitos gerais.

Há nesse campo diversas ferramentas disponíveis, mas estas são muito diversas e fragmentadas, tornando inviável a padronização por conta da subjetividade envolvida na avaliação de alguns resultados e da grande quantidade de variáveis a serem consideradas, com alto grau de particularidade dependendo do empreendimento que é considerado (COMINI; BARKI; AGUIAR. 2013). “O processo de avaliação de impacto social pode ser entendido como o uso de ferramentas que permitam mensurar o impacto gerado, e utilizar os dados obtidos para decisões estratégicas no âmbito organizacional” (LIRA, 2018, p. 18). Segundo a mesma autora, a avaliação de impacto pode ser utilizada para diversos objetivos e, dependendo do objetivo, as métricas podem ser aplicadas em diferentes momentos.

Lançando um olhar sobre a indústria de óleo e gás, os impactos são diversos e de complexa avaliação. De acordo com Schaffel (2002), a atividade de perfuração de poços de petróleo gera empregos de forma direta. Segundo Pacheco (2003), ela possui também um impacto multiplicador sobre as demais cadeias produtivas, gerando empregos indiretamente. Schaffel (2002) pontua, no entanto, que os impactos negativos gerados pela exploração em águas profundas podem se dar sobre os meios físico, antrópico e biótico da área de influência da atividade. De acordo com Honorato (2008), a presença dessas empresas causa intensa migração de pessoas, o que pode gerar pressão sobre a infraestrutura e diversas alterações no estilo de vida da população local, além de contribuir para o esgotamento de um recurso finito e causar depredação do meio ambiente e geração de resíduos e poluição. A região da Bacia de Campos constitui hoje, segundo o autor, a maior província petrolífera do país.

⁸ A GRI é uma organização internacional de padrões independentes que atua junto a empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto que geram em questões relacionadas a mudança climática, direitos humanos e corrupção. O trabalho da organização é ajudar empresas a assumirem responsabilidade por seus impactos, e ela contribui para esse objetivo trabalhando para construir e fornecer uma linguagem comum a todas as empresas no que tange a esse assunto.

Diante do que foi exposto, é possível notar que a avaliação do impacto social gerado pela atuação de uma indústria do setor de óleo e gás na região da Bacia de Campos consiste em um problema complexo que envolve diversas variáveis de caráter qualitativo e quantitativo, e que pode ser de interesse tanto para a academia quanto para o governo de regiões onde os impactos sejam percebidos de forma intensa pela população local.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Gerais

O objetivo do presente trabalho é compreender o impacto social gerado pela atuação de uma empresa da área de óleo e gás na região da Bacia de Campos, além de discutir a melhor maneira de avaliar este impacto e como gerenciá-lo com intuito de ampliar os benefícios para a sociedade.

1.3.1. Objetivos específicos

- Levantar os impactos socioambientais da indústria de óleo e gás na região da Bacia de Campos através do estudo da literatura e do estudo de caso;
- Avaliar o impacto da empresa estudada através da aplicação de uma ferramenta escolhida;
- Desenvolver e discutir um plano de ação para guiar a abordagem da empresa em relação ao impacto gerado por suas atividades.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução. Nele é feita a contextualização histórica do problema e a argumentação sobre a sua importância.

É também neste capítulo em que é apresentada a justificativa prática do trabalho e são enunciados os seus principais objetivos.

O segundo capítulo é destinado ao referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos tratados e são apresentadas as ferramentas relevantes para o estudo. Este capítulo divide-se em três seções: a primeira discute a definição do conceito de impacto social e enuncia qual definição será adotada no presente estudo. A segunda seção, por sua vez, trata do conceito de avaliação de impacto, dos diferentes desenhos de avaliação e das vantagens e desvantagens de cada desenho. A terceira seção, por fim, apresenta as principais ferramentas de avaliação de impacto social e uma comparação entre elas, além de discutir os impactos da indústria de óleo e gás.

O capítulo três trata do procedimento metodológico do trabalho. Nele são explanados os passos realizados no desenvolvimento do estudo e é justificada a escolha da ferramenta utilizada. Além disso, é relatado como foram feitas a coleta e a análise dos dados, assim como o desenvolvimento do plano de ação. Este capítulo mostra de forma objetiva as etapas do estudo.

O capítulo quatro consiste na etapa prática do trabalho. Nele as informações coletadas através das entrevistas são apresentadas e relacionadas com os impactos levantados na literatura. Além disso, são apresentados os resultados da aplicação da ferramenta através dos quais é analisado o desempenho da organização. A partir dessa análise são consideradas as oportunidades de melhoria e é traçado um plano de ação para a adoção das iniciativas priorizadas, além de serem feitas considerações sobre o papel das políticas públicas no incentivo, viabilização e, possivelmente, exigência desse tipo de iniciativa.

O quinto e último capítulo é constituído pela conclusão, na qual será avaliado se os objetivos enunciados no início do trabalho foram atingidos. Serão mostrados também os principais resultados, as limitações do estudo e perspectivas para trabalhos futuros acerca do tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DEFINIÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

De acordo com Kroeger e Weber (2016), a geração de valor social pode ser analisada em três níveis diferentes, sendo eles a avaliação de *outputs*, *outcomes* e impacto. Nesse contexto, os *outputs* dizem respeito não só aos produtos e serviços fornecidos pela intervenção, mas também às atividades realizadas. *Outcomes*, por sua vez, incluem as mudanças no bem-estar do grupo alvo daquela intervenção. Existe, no entanto, a questão de que essa mudança poderia ter sido gerada por outros fatores que não a intervenção em si (WHITE, 2010 *apud* KROEGER e WEBER, 2016). Dessa maneira, impacto é definido como a mudança gerada excluindo-se os efeitos originados por fatores externos à intervenção (KROEGER & WEBER, 2014; MCLOUGHLIN *et al.* 2009; NICHOLLS, 2009).

Formatado: Fonte: Itálico

Essa definição de impacto alinha-se com a apresentada por Gertler *et al.* (2011) que considera que o impacto gerado por um programa deve ser avaliado considerando as mudanças nos *outcomes* medidos ao longo da existência da intervenção, identificando assim os resultados causados diretamente por ela. Para que seja realizada essa avaliação, os autores defendem que qualquer método a ser utilizado precisa comparar os *outcomes* de um programa contra um contra-factual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Dessa maneira, o impacto consiste nas mudanças que podem ser atribuídas à intervenção e que não teriam acontecido caso esta não tivesse sido realizada.

Formatado: Fonte: Itálico

Por outro lado, *The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment* avaliou, em 1994, que impacto social pode ser entendido como toda e qualquer consequência de uma ação pública ou privada que venha a incidir sobre a população, causando mudanças nas formas de trabalhar, de conviver, nos valores, normas e crenças ou nas formas de um determinado grupo se organizar para satisfazer as suas necessidades. Santos (2013) *apud* Machado (2015), por sua vez, definem que impacto social é um benefício ou transformação positiva gerada para a sociedade a partir da atuação de uma organização ao longo de um determinado período.

Se considerarmos impacto social como impacto sobre qualquer questão social (HENRIQUES, 2010 *apud* SILVA, 2012), então podemos dizer que o impacto ambiental está contido dentro do impacto social, apesar deste último ter sua avaliação definida de forma mais precisa e normas influenciadas em escala global. A ideia de considerar estes dois tipos de impacto de maneira conjunta ganha força por ambos estarem correlacionados com muita frequência, e por essa análise combinada ajudar a fomentar a responsabilidade social das organizações (BARROW, 2002).

Relacionando as definições de impacto social da *The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment* (1994) e de Henriques (2010) *apud* Silva (2012), no presente estudo consideraremos que impacto social pode ser entendido como toda e qualquer consequência de uma ação pública ou privada que venha a incidir sobre a população sobre qualquer questão social, incluindo impactos ambientais.

2.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

De acordo com Brandão, Cruz e Arida (2015) existem duas questões principais que orientam a construção das ferramentas para avaliação de impacto. A primeira delas é a necessidade de um instrumento objetivo que possa ser utilizado para tomadas de decisão, para acompanhamento de desempenho, entre outros. A segunda questão consiste no interesse na existência de parâmetros comuns que permitam a realização de comparação de desempenho entre diferentes iniciativas e organizações.

Segundo Kroeger e Weber (2016), é possível identificar desenhos mais ou menos robustos que são, conseqüentemente, capazes de dar avaliações com maior ou menor precisão. No entanto, conforme Davidson J (2012) *apud* Kroeger e Weber (2016), é necessário ponderar a relação entre a precisão metodológica, a viabilidade do processo e a pertinência do foco do estudo. Estabelece-se assim, então, o debate sobre a relação entre o grau de precisão dos dados com a viabilidade do processo e a relevância das informações produzidas.

2.2.1. Desenhos metodológicos para a avaliação

Ao avaliar impacto existe um considerável repertório de desenhos metodológicos que podem ser selecionados e utilizados de acordo com as particularidades do caso a ser avaliado. Estes desenhos dividem-se, de acordo com Brandão, Cruz e Arida (2015) em três famílias.

- Desenhos experimentais;
- Desenhos *quasi*-experimentais;
- Desenhos não experimentais.

Muito semelhantes entre si, os desenhos experimentais e *quasi*-experimentais têm como principal característica o fato de fazerem uso de grupos de tratamento, que participam efetivamente da intervenção, e grupos de controle ou contrafactuais, que apresentam as mesmas características do grupo participante, mas não participam da intervenção e são utilizados para comparação.

A diferença entre estes dois desenhos reside na formação dos grupos de controle. Enquanto desenhos experimentais fazem uso de grupos de tratamento e controle aleatorizados, comumente tratados por *Randomized Control Trials* (RCTs), desenhos *quasi*-experimentais não realizam a aleatorização (BRANDÃO, CRUZ e ARIDA, 2015). Os desenhos não experimentais não fazem uso de grupos de controle e tratamento.

2.2.2. Vantagens e desvantagens dos desenhos metodológicos

Gertler *et al.* (2011) defendem que qualquer método de avaliação de impacto a ser utilizado precisa comparar os *outcomes* de um programa com um contra-factual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Considera, dessa maneira, que o uso de grupos de controle e tratamento é necessário nesse tipo de avaliação, embora pontue que a aplicação desse tipo de avaliação encontra significativos obstáculos quando a avaliação é realizada somente ao fim do programa, o que muitas vezes impossibilita a criação dos grupos de forma válida. De acordo com os autores, a forma ideal para se aplicar avaliações que façam uso de RCTs é ao longo de

Formatado: Fonte: Itálico

todo o projeto desde o seu início, de forma a colher dados prévios e monitorar todo o desenvolvimento dos *outcomes* de interesse do projeto.

Thomas Cook defendeu em seu artigo, em 2006, que RCTs possuem uma vantagem metodológica perante desenhos quasi-experimentais devido à aleatorização dos grupos de controle ser capaz de evitar a tendenciosidade que pode acontecer em outras formas de seleção. Dessa maneira, é eliminada a maior ameaça à validade das conclusões da avaliação. Existem, no entanto, de acordo com o mesmo autor, limitações intrínsecas aos RCTs que tornam sua aplicação impossível em diversos casos (BAMBERGER e WHITE, 2007).

Segundo Bamberger e White (2007), a primeira limitação dos RCTs é que eles são adequados para intervenções discretas e homogêneas, como os testes a serem realizados no desenvolvimento de medicações, mas ineficazes para projetos complexos e heterogêneos que apresentem desenvolvimentos diversos ao longo da implementação.

Uma segunda limitação da metodologia, de acordo com o autor, é que mesmo em intervenções que pareçam ser homogêneas, pode ser difícil garantir que isso se mantenha em todo o espaço afetado e ao longo da duração de todo o projeto. Seria necessário que o ambiente da intervenção permanecesse constante e livre de interferências externas ao longo de toda a sua duração, o que muitas vezes é inviável.

Bamberger e White (2007) pontuam ainda que, mesmo quando esses requisitos são atingidos, existem ainda objeções éticas a se definir aleatoriamente grupos que não receberão benefícios que afetariam sua saúde ou até mesmo salvariam suas vidas. Devido a essas e outras restrições, o autor estima que não mais de 5% das avaliações de impacto sejam apropriadas para o uso de RCTs. De acordo com Cook (2006), há muitas ocasiões em que o uso de RCTs não é viável e conhecimentos válidos frequentemente são fruto da aplicação de desenhos não experimentais.

Segundo Bamberger e White (2007) não é possível avaliar processos complexos de mudança social através de métodos quantitativos pouco flexíveis, como muitas vezes é o caso dos métodos de avaliação que fazem uso de RCTs. De acordo com Kroeger e Weber (2016) os métodos de avaliação mais utilizados por organizações são o *Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)*, o *Global Impact Investment Rating System*

(GIIRS) e o *Social Return on Investment* (SROI). Todos esses métodos de avaliação são não experimentais e serão apresentados nas seções posteriores.

Segundo Kroeger e Weber (2016), é possível identificar desenhos mais ou menos robustos que são, conseqüentemente, capazes de dar avaliações com maior ou menor precisão. No entanto, conforme Davidson J (2012) *apud* Kroeger e Weber (2016), é necessário ponderar a relação entre a precisão metodológica, a viabilidade do processo e a pertinência do foco do estudo. Estabelece-se assim, então, o debate sobre a relação entre o grau de precisão dos dados com a viabilidade do processo e a relevância das informações produzidas.

2.3. FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

2.3.1. IRIS

De acordo com Brandão, Cruz e Arida (2015) o IRIS nasceu da necessidade de se criar um conjunto de métricas comuns que pudessem ser compreendidas de forma alinhada e que tivessem potencial para serem adotadas por diversos negócios. Em desenvolvimento desde 2008, atualmente o IRIS é liderado pelo Global Impact Investing Network⁹ (GIIN).

Segundo Brandão, Cruz e Arida (2015) consiste em um catálogo de métricas que é operado como uma taxonomia, com indicadores apresentados e descritos dentro de categorias específicas. Os indicadores se dividem em cinco grupos que são descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto operacional e impacto do produto. Relacionados também com os setores, estão presentes nos indicadores aqueles que podem ser aplicados a qualquer área e também aqueles que são específicos relacionados a agricultura, educação, energia, serviços financeiros, habitação e estrutura, saúde e água.

De acordo com Kroeger e Weber (2016) a versão 4.0 do IRIS contém 559 métricas relacionadas a criação de valor social e um glossário com 149 definições padronizadas

⁹ Global Impact Investing Network (GIIN) é uma organização sem fins lucrativos dedicada a aumentar a quantidade e a eficácia de investimentos de impacto.

de termos chave que analistas possam encontrar ou utilizar ao longo de suas avaliações. Algumas dessas métricas são adequadas, segundo os autores, para avaliar questões qualitativas, mas a maioria dessas métricas permite uma avaliação quantitativa dos outputs. O IRIS disponibiliza nome, definição, guia de uso, formato para relatórios e instruções de como calcular o indicador para cada métrica. O IRIS 4.0 pode ser acessado de forma gratuita através do *website*¹⁰ da organização.

Ao acessar a versão mais atual do IRIS, o analista é informado de que, para a melhor utilização da ferramenta de avaliação, é indicado o conhecimento sobre Teoria da Mudança e a compreensão sobre as categorias de impacto e os temas de impacto, e são oferecidos guias sobre ambos os assuntos. Os temas de impacto são subdivisões dentro de cada categoria, e a sua escolha ajuda a orientar a abordagem da avaliação e das ações a serem tomadas para que essas contribuam para objetivos mais específicos. Depois dessa introdução o analista é orientado a selecionar quais dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e qual das 17 Categorias de Impacto a serem consideradas em seu perfil. O analista opta, então, por qual Tema de Impacto se alinha às suas prioridades, e o IRIS oferece uma lista de objetivos estratégicos dentre os quais o analista deve escolher qual se alinha à sua abordagem.

Categoria de Impacto	Definição
Agricultura	Busca fornecer acesso a materiais, conhecimento, conexões de mercado e outros tipos de suporte que sejam necessários para que organizações se preparem, adaptem e recuperem de mudanças que resultem da dependência da terra para subsistência, nutrição e lucro.
Ar	Tem como objetivo tratar de problemas de qualidade do ar lidando com o esgotamento da camada de ozônio, reduzindo emissões tóxicas como NOS e SOX, reduzindo a quantidade de subprodutos danosos ao meio ambiente e dividindo os benefícios dessas atividades de forma equitativa.
Biodiversidade & Ecossistemas	Visa minimizar ameaçar à biodiversidade protegendo, conservando, mantendo e restaurando ou aumentando a diversidade de plantas, animais e ecossistemas e seus habitats naturais, dividindo de forma equitativa os benefícios dessas atividades.

¹⁰ Endereço do *website*: iris.thegiin.org

Clima	Busca limitar a magnitude das alterações climáticas no planeta através de atividades que minimizem o efeito estufa causado pelas atividades humanas, reduzam a vulnerabilidade de sistemas sociais e biológicos às alterações climáticas, aumentem a capacidade da população e do planeta de se manterem funcionando apesar das consequências das mudanças climáticas e adaptem sistemas para se prepararem para o futuro das mudanças climáticas dividindo os benefícios dessas atividades de forma equitativa.
Diversidade e inclusão	Procura dar a indivíduos de diferentes raças, etnias, idades, gêneros, identidades de gênero, orientações sexuais, crenças religiosas, étnicas e políticas, classes sociais e capacidades físicas os atributos e oportunidades necessários para que tenham acesso a oportunidades iguais para inclusão e empoderamento.
Educação	Busca oferecer educação inclusiva e de qualidade e promover oportunidades de aprendizados vitalícios para todos os alunos.
Emprego	Visa oferecer para todas as pessoas em idade produtiva a oportunidade de trabalharem em atividades que produzam bens ou forneçam serviços em troca de pagamento justo com igualdade de tratamento para todos sob condições seguras de trabalho e melhorando as perspectivas de desenvolvimento pessoal, integração social, a liberdade de expressar preocupações e a liberdade de participar das decisões que afetem suas vidas.
Energia	Busca reduzir emissões de GHG, reduzir o consumo de combustíveis fósseis, minimizar o excesso de consumo de energia e combustível através da conservação ou da combinação destes, dividindo de forma equitativa os benefícios dessas atividades. Também tem como objetivo providenciar a todos os indivíduos acesso consistente a energia de forma suficiente, segura e confiável de forma que todos possam suprir suas necessidades e preferências básicas.
Serviços financeiros	Busca fornecer a todos os indivíduos e organizações acesso a serviços e produtos financeiros que sejam úteis, necessários e acessíveis, de forma responsável e sustentável.
Saúde	Tem como objetivo fornecer serviços de saúde inclusivos e de qualidade, incluindo acesso a remédios, vacinas, tecnologia e financiamento de forma a garantir saúde e bem-estar para todos.
Terra	Tem como objetivo minimizar o consumo de matéria-prima retirada da terra de forma a conservar recursos naturais, não permitir que a sustentabilidade em longo prazo seja afetada pelos impactos negativos sobre os ecossistemas, garantir que tanto o uso consuntivo quanto o uso não consuntivo de recursos naturais seja reversível e dividir os benefícios dessas atividades equitativamente.
Oceanos e área costeira	Tem como objetivo minimizar o consumo de matéria-prima retirada da terra de forma a conservar recursos naturais, não permitir que a sustentabilidade a longo prazo seja afetada pelos impactos negativos sobre os ecossistemas, garantir que tanto o uso consuntivo quanto o

	uso não consuntivo de recursos naturais seja reversível e dividir os benefícios dessas atividades equitativamente.
Poluição	Tem como objetivo minimizar ou mitigar os efeitos da poluição tanto do ar quanto do solo através do uso adequado de tecnologias, equipamentos, materiais, tratamentos e processos, dividindo de forma equitativa os benefícios dessas atividades.
Moradia	Tem como objetivo fornecer projetos de construção, serviços e infraestrutura de forma que os custos não comprometam ou ameacem o acesso dos moradores a outros direitos humanos e necessidades básicas, representando somente uma proporção razoável de seus orçamentos.
Resíduos	Tem como objetivo gerenciar resíduos sólidos, resíduos perigosos e aterros sanitários de forma ativa encorajando consumo sustentável e redesenhando processos, produtos, infraestrutura e equipamentos que produzam menos lixo, dividindo de forma equitativa os benefícios dessas atividades.
Água	Lida com questões de qualidade e quantidade da água disponível para pessoas e ecossistemas, e busca encorajar a divisão equitativa de recursos hídricos. Gestão sustentável de recursos hídricos nesse contexto refere-se à água retirada ou descartada em corpos aquáticos, e lida com desafios como contaminação, poluição da água e a disponibilidade global de água. Busca ainda promover acesso consistente, confiável e acessível a água limpa e segura para uso, além de conhecimento de higiene básica e acesso a saneamento básico sem comprometer a quantidade e a qualidade dos recursos hídricos.

Quadro 1- Categorias de impacto da ferramenta IRIS (Elaborado pela autora)

Cada escolha realizada ajuda o IRIS a limitar e orientar as opções a serem oferecidas na escolha seguinte, de forma a facilitar que se chegue a um objetivo estratégico. Esse processo pode ser feito tantas vezes quanto necessário. Uma vez que se chega a um objetivo estratégico o IRIS informa os outros ODS que têm relação mais próxima com o que está sendo trabalhado, assim como uma visão preliminar sobre este objetivo estratégico sob a óptica das cinco dimensões de impacto, que constam no Quadro 2.

Dimensão de impacto	Definição
O que	Busca responder questões sobre quais são os <i>outcomes</i> para os quais a empresa e os investidores estão contribuindo, e como eles podem discernir se os resultados atingidos são suficientes.
Quem	Visa identificar quem é afetado pela empresa e o quanto eles possam estar lesados em relação aos resultados entregues pela empresa.
Quanto	Tem como objetivo identificar quão significantes são os resultados obtidos pela empresa em escala profundidade e duração.
Contribuição (empresa)	Procura identificar o quanto as atividades da empresa contribuíram para os resultados obtidos, e o que teria provavelmente acontecido caso a organização não tivesse atuado da maneira que atuou.
Risco	Busca delinear quais os riscos que as empresas e os investidores enfrentam para criar impacto, como eles podem avaliar e mitigar esses riscos.

Quadro 2- Dimensões de impacto da ferramenta IRIS (Elaborado pela autora)

O IRIS oferece ainda uma lista das principais métricas recomendadas a serem aplicadas relativas a cada dimensão de impacto e as informações necessárias para calcular essas métricas, assim como recursos e ferramentas indicados por especialistas para o caso um guia de implementação.



Figura 1- Desdobramento da ferramenta IRIS (Adaptado do Iris+ Thematic Taxonomy, 2019)

Segundo Gelfanda (2012) *apud* Kroeger e Weber (2016) o fato do analista que opta por utilizar a taxonomia IRIS escolher quais das métricas do catálogo são apropriadas para o caso a ser analisado torna essa análise altamente flexível e fácil de utilizar. Além disso, Kroeger e Weber (2016) consideram que as definições padronizadas ajudam analistas a alinharem suas avaliações de forma que os relatórios sejam de mais fácil entendimento. De acordo com Brandão, Cruz e Ávila (2015) o IRIS avança no alinhamento de conceitos e indicadores comuns, criando condições de comparar negócios entre si, mas não se configura como uma ferramenta, e sim como um referencial a ser adotado por distintos negócios.

O IRIS ainda apresenta, no entanto, limitações para orientar indicadores que se relacionem com resultados de médio prazo e impacto social dos negócios, sendo mais adequado para avaliar *outputs* de intervenções (BRANDÃO, CRUZ e ARIDA, 2015). Apresenta, ainda, uma quantidade limitada de indicadores que parece insuficiente para tratar de todas as facetas da criação de valor social, e não oferece guia de fácil compreensão para interpretar os resultados da aplicação (KROEGER e WEBER, 2016).

2.3.2. GIIRs

Global Impact Investing Rating System (GIIRS) é uma metodologia de classificação que assigna notas ou conceitos de até cinco estrelas no tocante à impacto social às organizações avaliadas, de acordo com os pontos que essas empresas marcam, sendo 200 pontos a pontuação mais alta possível (Brandenburg, 2012; Jackson, 2013 e Richardson, 2012 *apud* Kroeger e Weber, 2016). De acordo com Brandão, Cruz e Arida (2014), é a ferramenta que operacionaliza a taxonomia IRIS (Impact Reporting and Investing Standards).

De acordo com Kroeger e Weber (2016), antes da avaliação propriamente dita as empresas são categorizadas de acordo com o setor de atuação (manufatura, atacado, serviço ou agricultura), o segmento de mercado (mercado emergente, mercado de fronteira ou mercado estabelecido), e as horas efetivas de trabalho dos colaboradores ou *full-time equivalents* (FTEs) e o modelo de impacto de negócios da organização. Segundo

Brandenburg (2012 *apud* Kroeger e Weber, 2016), existem mais de 13 tipos diferentes de modelos de impacto de negócio oferecidos pelo GIIRS, que possibilitarão diversas maneiras de combinar a atividade social e o modelo financeiro de negócios na intervenção. A partir das considerações aqui tratadas, o GIIRS gera para a companhia a ser analisada um questionário dentre uma lista de 40 opções que será composto por questões baseadas na métrica IRIS. A quantidade e o peso das questões variam de acordo com os detalhes específicos da primeira etapa de categorização e são divididas em subcategorias que, por sua vez, são divididas de acordo com as áreas de impacto (governança, trabalhadores, comunidade e ambiente).

A pontuação final resultará da soma dos pontos obtidos através das respostas oferecidas, considerando o peso das perguntas e as premissas necessárias para definir quais respostas pontuam mais ou menos. Essas premissas ditarão o que é mais ou menos benéfico para cada área de impacto. Podem definir, por exemplo, que a opção de horas flexíveis de trabalho causa um impacto mais positivo sobre os trabalhadores, e pontuar respostas que se alinhem a essa premissa de acordo, enquanto respostas que sigam uma direção contrária obterão uma pontuação menor. Ao fim da avaliação as organizações são ranqueadas de acordo com suas pontuações, recebendo uma avaliação de até 5 estrelas (KROEGER e WEBER, 2016). O GIIRS é o método de avaliação utilizado para a obtenção do Selo B, conferido pela B-Corp.

De acordo com o *site* ¹¹oficial da organização B-Corp, a certificação avalia de forma completa o desempenho socioambiental da organização. Para obter o Selo B é necessário que a empresa complete o *B Impact Assessment* (BIA), que é uma avaliação realizada em uma plataforma gratuita com o intuito de medir os impactos positivos que a organização gera sobre os trabalhadores, a comunidade, o meio ambiente e os clientes tanto em suas operações rotineiras quanto em seu modelo de negócio através da aplicação do questionário pertinente gerado com o GIIRS. Essa avaliação resultará em uma pontuação numérica, na qual é necessário obter pontuação igual ou superior a 80 somadas todas as áreas para que a empresa se qualifique para a certificação.

¹¹ bcorporation.net

Ainda segundo as informações do *site*, as questões a serem respondidas pela empresa no *B Impact Assessment* serão determinadas pelo setor no qual a empresa se encaixa, o mercado no qual ela atua e seu tamanho, totalizando aproximadamente 200 questões a serem respondidas avaliando o desempenho da empresa nos últimos 12 meses. Devido ao período padrão de avaliação somente empresas com um ano ou mais de existência podem aplicar para a certificação.

É relevante assinalar que, como foi dito por Kroeger e Weber (2016), não é possível pontuar negativamente devido a performances negativas, o que faz com que determinados problemas passem despercebidos na aplicação dessa metodologia. Na última etapa é realizado o *Disclosure Questionnaire*, onde os impactos negativos desse negócio serão identificados e apresentados de forma confidencial ao B Lab, para auxiliar esta organização a tratar de quaisquer questões delicadas que se apresentem. No entanto a certificação considera principalmente o impacto positivo causado pela organização, e os aspectos negativos considerados na última etapa não refletem de forma alguma sobre a pontuação final da organização avaliada. Em casos de impactos negativos considerados graves o B Lab pode exigir que a empresa implemente medidas para mitigar esses impactos.

Para obter a certificação as empresas precisam assinar o *B Corp Agreement*, onde se comprometem a estar de acordo com os requisitos legais do B Lab. Os requisitos são os que seguem:

- i. Diretores e gestores recebem proteção legal que os possibilite considerar os interesses de todas as partes interessadas, e não somente os acionistas, nos processos de tomada de decisão;
- ii. Acionistas têm direitos adicionais que os permitem impor que os diretores ajam de acordo com os interesses dos próprios acionistas;
- iii. Os direitos do item ii se estendem exclusivamente à acionistas.

Atualmente, existem 3243 empresas certificadas com o Selo B espalhadas por 71 países. O processo de recertificação acontece a cada dois anos, e o Sistema B realiza um esforço deliberado para apoiar as empresas certificadas e fazer com que estas melhorem seu desempenho e suas notas ao longo do tempo. As principais vantagens de possuir o selo se relacionam diretamente com o próprio posicionamento ideológico que motiva a

certificação. O Selo B dá credibilidade ao discurso da organização que apresenta sua proposta socioambiental e o modelo de negócios da empresa, além de regar uma rede de relacionamento com empresas, líderes e empreendedores que partilham dos mesmos valores.

2.3.3. SROI

De acordo Machado (2015), Social Return on Investment (SROI) consiste em uma medida quantitativa de impacto social. Essa medida é feita relacionando-se um investimento de capital ao impacto gerado e realizando-se uma análise do custo-benefício considerando taxa de retorno, mensuração do valor do setor público e avaliação de impacto extra-financeiro.

A metodologia se baseia em princípios de contabilidade que são comumente bem aceitos e em demonstrações financeiras que os complementam na construção e na demonstração do valor social e ambiental. O SROI busca compreender o valor do ponto de vista das partes interessadas e ser uma linguagem comum que possibilite ultrapassar as dificuldades da medição e comunicação do impacto social (SCHOLTEN et al, 2006 *apud* MACHADO, 2015). De acordo com Roux (2010) *apud* Machado (2015), o SROI mede o valor dos benefícios gerados e os compara com a despesa necessária para obtê-los. Segundo o autor, a comparação é realizada através do cálculo da razão entre o valor dos benefícios e o valor dos investimentos.

Dessa maneira, ele pretende medir a mudança em termos que sejam relevantes para as pessoas ou organizações envolvidas, além de contar a história da construção dessa mudança traduzindo os resultados sociais, econômicos e ambientais em valores monetários que os representem e mostrando cada um deles. Representa, então, valor ao invés de dinheiro (NICHOLLS *et al.*, 2012 *apud* MACHADO 2015). Ainda sob a perspectiva desses autores, o SROI pode ser de natureza retrospectiva ou prospectiva. No primeiro caso ele analisa dados históricos e resultados obtidos previamente, enquanto no segundo ele prevê o valor social que será gerado futuramente caso as atividades da

Formatado: Normal, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Fonte: Itálico

organização atinjam os resultados esperados. Segundo Roux e Nicholls (2012) *apud* Machado (2015) o SROI baseia-se em sete princípios que são:

- i. Envolver os stakeholders
- ii. Compreender o que muda
- iii. Valorizar o que interessa e é relevante
- iv. Incluir apenas o que é material
- v. Não reivindicar demasiado
- vi. Ser transparente
- vii. Verificar o resultado

O SROI faz uso de uma abordagem de gestão convencional que permite projetar resultados, e foi desenvolvido com o intuito de ser uma ferramenta de investimento, segundo Rotheroe e Richards (2007) *apud* Machado (2015). De acordo com os autores, a análise SROI representa um progresso no campo da gestão sustentável, visto que trata da melhor maneira de tornar a gestão do desempenho operacional.

2.3.4. Comparação entre as ferramentas tratadas

De acordo com Brandão, Cruz e Ávila (2015) existem duas questões principais que orientam a construção das ferramentas para avaliação de impacto. A primeira delas é a necessidade de um instrumento objetivo que possa ser utilizado por investidores em suas tomadas de decisão, por empreendedores ao realizarem o acompanhamento do desempenho de seus negócios, entre outros. A segunda questão consiste no interesse na existência de parâmetros comuns que permitam a realização de comparação de desempenho entre diferentes iniciativas e organizações.

Já existe, na atualidade, um expressivo conjunto de ferramentas produzidas pelo campo das métricas de negócios sociais. No entanto, dentre essa significativa quantidade de ferramentas, as que são mais utilizadas são a taxonomia IRIS e a ferramenta GIIRS. Existe, ainda, um estímulo à adoção de teses de mudança (BRANDÃO, CRUZ e ÁVILA, 2015). De acordo com Kroeger e Weber (2016), por sua vez, as ferramentas mais utilizadas são não só a taxonomia IRIS e a ferramenta GIIRS, mas também o Social

Return on Investment (SROI). Segundo Machado (2015), tem crescido nos últimos anos o uso do SROI, principalmente no terceiro setor e no contexto da gestão de projetos. As principais forças e fraquezas dos três métodos de avaliação aqui tratados, de acordo com Kroeger e Weber (2016), constam no Quadro 3.

Método	Forças	Fraquezas
IRIS	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmático e de fácil aplicação; • Altamente flexível; • Aprendizado para aplicá-lo é fácil e rápido; 	<ul style="list-style-type: none"> • Número limitado de indicadores; • Não apresenta um guia ou instruções compreensíveis para a interpretação dos resultados da aplicação;
GIIRS	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado na taxonomia IRIS, que é facilmente entendida e bem conhecida; • Atribui valor numérico aos resultados da aplicação, oferecendo uma indicação geral do nível de desempenho; • Os resultados das avaliações podem ser comparados entre diferentes setores; • Pode ser calculado para fundos de investimento sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • O valor numérico da avaliação final só informa se o desempenho é bom ou ruim, omitindo a integração entre os pesos das diferentes variáveis • O processo de revisão e inserção de dados para o cálculo final da margem para que informações sejam reportadas de forma incorreta; • Não é possível pontuar negativamente, o que pode resultar em pontuações altas por não considerarem impactos negativos;
SROI	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona compreensão bem estruturada da Teoria da Mudança de uma intervenção. • Facilita a alocação de recursos • Tem somente uma unidade de medida (dinheiro), sendo assim facilmente compreendido por atores do mercado financeiro e facilitando a avaliação de custo e benefício 	<ul style="list-style-type: none"> • Devido às diferenças entre as Teorias da Mudança de diferentes intervenções o SROI só possibilita comparar intervenções semelhantes entre si; • Sua aplicação exige que muitas suposições sejam feitas, o que faz com que dois analistas diferentes analisando um mesmo caso possam chegar a conclusões significativamente diferentes; • É comumente percebido como uma avaliação que consome muito tempo e que é inadequado para relações contratuais de investimento de impacto;

Quadro 3- Forças e fraquezas das ferramentas analisadas (adaptado de Kroeger e Weber, 2016)

2.4. IMPACTOS DA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS

De acordo com Honorato (2008), a indústria do petróleo rende ao poder público um retorno proveniente dos investimentos efetuados tanto em escala regional quanto em escala nacional, além do retorno proveniente dos *royalties* e de outras formas de rendas minerais. De acordo com Schaffel (2002), a atividade de perfuração de poços de petróleo

gera, ainda, empregos diretos não só na plataforma, mas também na base e nos barcos de apoio. Além disso, a atuação das empresas do mercado de petróleo tem, de acordo com Pacheco (2003) um impacto multiplicador sobre as demais cadeias produtivas, gerando empregos indiretamente.

Segundo Schaffel (2002), os municípios constituintes da área de influência indireta experimentaram significativo crescimento de atividades econômicas devido à presença das atividades da indústria de petróleo na região, além da expectativa em relação à geração de empregos diretos e indiretos e a entrada de recursos financeiros por parte das prefeituras em razão dos impostos recolhidos e *royalties*¹² recebidos.

De acordo com Honorato (2008), a região da Bacia de Campos se transformou na maior província petrolífera do país graças ao aprofundamento dos estudos e da exploração em seu território. Analisando-se um Modelo Fechado, onde é considerado que o montante de salários decorrentes dos gastos adicionais em investimento na cadeia produtiva de óleo e gás é convertido inteiramente em consumo, cada unidade investida gera 2,6 unidades monetárias adicionais como efeito indireto. Lançando um olhar sobre os impostos, para cada unidade monetária arrecadada em função de novos investimentos 1,8 unidades monetárias adicionais são apropriadas pelo governo (ONIP, 2000: 17 *apud* HONORATO, 2008).

Desta maneira, a indústria do petróleo rende ao poder público um retorno proveniente dos investimentos efetuados tanto em escala regional quanto em escala nacional, além do retorno proveniente dos *royalties* e de outras formas de rendas minerais. Devido ao contexto econômico-produtivo da indústria nacional de petróleo, os municípios do norte-fluminense (Campos dos Goytacazes, Macaé, Quissamã, Carapaus, São João da Barra, São Francisco do Itabapoana, São Fidélis, Conceição de Macabu, Cardoso Moreira) e Rio das Ostras recebem de forma mais expressiva a renda mineral e dos investimentos resultantes deste processo, visto que são também o local de maior expressividade na exploração. Esse crescimento no PIB local gera a expectativa de uma

¹² *Royalties* são compensações financeiras pagas pelos concessionários cujos contratos estão na etapa de produção de petróleo ou gás natural, incluindo-se também os contratos que estão na fase de exploração realizando testes de longa duração (HONORATO, 2008)

melhoria no bem-estar e de um desenvolvimento sustentável na região afetada o que, em análise, não é observado (HONORATO, 2008).

Segundo Hamel (*apud* MOURA, 2001) o aspecto principal do desenvolvimento de uma localidade é o atendimento das necessidades sociais e a ampliação da democracia local associada à dimensão econômica. Dessa maneira, de acordo com Pacheco (2003), a ideia do crescimento econômico gerado pela presença e atuação da indústria do petróleo não é suficiente para abranger todo o conceito de desenvolvimento. Para isso, é necessário que a população tenha mais acesso à renda, ao conhecimento e à possibilidade de influir nas decisões públicas. O processo de desenvolvimento deve apresentar, como fator central, o foco sobre o ser humano e os interesses da coletividade, contribuindo para a qualidade de vida, a socialização do poder, o acesso aos serviços públicos e aos benefícios da tecnologia.

Para além do crescimento do PIB ocasionado pela atuação da indústria de óleo e gás, é necessário considerar os recursos naturais que sustentam a produção, o retorno social e o aumento populacional da área explorada. Ao incluir esses fatores na análise, evidencia-se o fato de que a exploração do petróleo tem como consequência alta geração de excedente populacional, resíduos e detritos (HONORATO, 2008). De acordo com Pacheco (2003), a exploração de petróleo faz uso de recursos naturais que não são perfeitamente substituíveis pelo homem, o que dá a essa exploração um grau de irreversibilidade e impossibilita que as gerações futuras usufruam desse recurso da mesma forma que a geração atual. Dessa maneira, a exploração de petróleo não pode, por definição, ser sustentável.

De acordo com Honorato (2008), nos municípios da região norte-fluminense e em Rio das Ostras a sustentabilidade é comprometida não só pelo gradual de esgotamento desse recurso finito, mas também pela depredação do meio ambiente, a geração de resíduos e a poluição gerada. De acordo com Schaffel (2002), os impactos gerados pela exploração em águas profundas podem se dar sobre os meios físico, antrópico e biótico da área de influência da atividade. No caso da Bacia de Campos, o autor considera como meio físico o fundo do mar, como meio antrópico o meio correspondente aos seres humanos e como meio biótico a biota marinha, que é composta pelos seres que vivem na coluna d'água e no assoalho marinho.

Os impactos relatados por Schaffel (2002) podem ser, segundo o autor, sentidos tanto em áreas de influência direta, como em áreas de influência indireta, abrangendo assim os ecossistemas, os meios físicos e o meio socioeconômico que podem sofrer alterações devido às atividades da indústria e que podem ser impactados no caso de possíveis acidentes. Segundo Honorato (2008) os impactos da exploração de petróleo sobre a fauna se iniciam na etapa da análise sísmica e se estendem por todas as etapas da produção. Os principais impactos relatados por Cordes *et al.* (2016) e ordenados por etapa da exploração constam no quadro abaixo:

Formatado: Fonte: Itálico

Atividade	Impacto
Levantamento sísmico	Pode mascarar os sons que mamíferos marinhos usam para se comunicar, causar alterações em seu comportamento e causar danos físicos que incluem perda temporária ou permanente da audição. Além disso, os impactos sobre outros organismos ainda são pouco estudados
Colocação da infraestrutura	O posicionamento da infraestrutura no solo marinho causa perturbações no fundo do mar e um aumento temporário da sedimentação local.
	Quando as âncoras são lançadas elas são arrastadas, prejudicando organismos bentônicos e deixando uma cicatriz no solo marinho. As âncoras causam grande impacto em habitats biogênicos como os formados por corais e esponjas, que são frágeis e tem pouquíssima capacidade de resistir a forças físicas. O uso de âncoras impacta corais diretamente ao atingi-los fisicamente e indiretamente através do aumento de sedimentação.
	A colocação da tubulação altera as condições do ambiente adicionando substrato sólido, além da corrosão e a possibilidade de vazamento da tubulação representar um risco de exposição a poluição.
Perfuração	O processo de perfuração despeja resíduos no mar, como fragmentos de rocha, excesso de cimento e lama de perfuração. Embora a lama atualmente seja menos tóxica do que os fluidos à base de óleo usados antigamente, ela ainda apresenta resultados adversos em termos biológicos.
Operação	A presença de uma quantidade considerável de luzes artificiais pode afetar processos ecológicos. Exemplos dessa perturbação são a migração vertical de plâncton e a atração de uma grande quantidade de espécies.

Vazamento	Em caso de vazamento dispersantes ou emulsificantes químicos são utilizados para dissolver a camada superficial de óleo. No entanto, os dispersantes também são tóxicos e o seu uso faz com que o óleo contamine uma região ainda maior e/ou ainda mais rápido, devido à dispersão dos hidrocarbonetos. Alguns componentes potencialmente tóxicos permanecem no ambiente por anos, mas existem poucos estudos sobre os efeitos desses dispersantes sobre organismos marinhos
Outros	Mudanças climáticas no oceano, expansão das áreas de oxigenação mínima e a acidificação dos oceanos exacerbam os impactos mais diretos da indústria de óleo e gás. Estudos mostram que temperaturas mais altas aumentam a toxicidade do petróleo, indicando que os impactos ecológicos devem se tornar mais significativos em magnitude e distância com o avanço das mudanças climáticas.

Quadro 4- Impactos da exploração em águas profundas (adaptado de Cordes *et al.*, 2016)

Para cada área de jurisdição existe uma legislação regulamentando diversos aspectos da indústria. No entanto, nas áreas consideradas áreas de economia exclusiva, ou *exclusive economic zones* (EEZs), não há padronização da regulamentação. A gestão estratégica de atividades em águas profundas é complicada pela característica natural dos sistemas ecológicos que normalmente ocupam essas regiões (CORDES *et al.* 2016).

Sistemas ecológicos de águas profundas, na maioria dos casos, operam em um ritmo notavelmente mais lento que aqueles de águas rasas, o que torna a sua recuperação e a recolonização de áreas afetadas significativamente mais lentas. Essas características tornam esses sistemas especialmente sensíveis a intervenções antrópicas, visto que os impactos da indústria de óleo e gás podem influenciar ecossistemas inteiros ao modificar uma variedade de parâmetros ecológicos (CORDES *et al.* 2016).

O principal risco para o ambiente marinho é o de vazamentos ou liberações descontrolados vindos dos reservatórios. Esse tipo de vazamento de grande porte provém de acidentes que se tornam mais provável quanto maior for a profundidade das operações, e é chamado de *blowout* (JOHANSEN *et al.*, 2003 *apud* CORDES *et al.* 2016). Modelagens de risco sugerem que incidentes de grande porte podem ser previstos, de forma aproximada, para acontecer uma vez a cada 17 anos (ECKLE *et al.*, 2012 *apud* CORDES *et al.*, 2016). Em uma escala global ocorreram, na etapa de transporte offshore

de óleo, 166 derramamentos de mais de mil barris no período de 1974 e 2008 (ANDERSON *et al.*, 2012, *apud* CORDES *et al.* 2016).

Esses impactos atingem a fauna local, afetando o equilíbrio ecológico da região e a comunidade pesqueira, que é tradicional da localidade estudada e se encontra, atualmente, favelizada. Macaé consiste, nos dias de hoje, na capital nacional do petróleo. Devido a esse fator, os principais impactos populacionais, assim como a crescente favelização, o aumento de invasões e loteamentos clandestinos, são sentidos principalmente em Macaé e em seus arredores, com destaque para Rio das Ostras (HONORATO, 2008).

De acordo com Honorato (2008), a presença dessas empresas causa, ainda, intensa migração de pessoas, o que pode gerar pressão sobre a infraestrutura e diversas alterações no estilo de vida da população local. Somado a esses fatores, a atividade dessa indústria contribui para o esgotamento de um recurso natural com características únicas e que não é perfeitamente substituível pelo homem, o que confere a esse consumo um certo grau de irreversibilidade. (PACHECO, 2003).

A população que migra para a região atraída pela presença da indústria de óleo e gás apresenta características específicas, dividindo-se em dois principais tipos de migrantes. O primeiro migra para a região para ocupar os mais altos cargos nas empresas que se instalam, recebem salários altos para os padrões da comunidade local e são extremamente especializados. Esse grupo possui capacitação profissional, educação formal, capital cultural e renda garantida pelo emprego de alto nível na empresa. Essa parcela da população gera demanda por bens superiores e serviços especializados, além de ocupar os melhores imóveis, expulsando a população original para localidades mais afastadas. Sua presença eleva os preços locais e os padrões de consumo, reduzindo o acesso da população original (HONORATO, 2008).

A segunda parte dos imigrantes é constituída por pessoas de menor escolaridade, atraídas pela promessa da geração de emprego. Tendem a residir nas periferias e ter acesso à um contingente limitado de recursos e serviços. Essa parcela é mais numerosa e tem situação econômica mais delicada, é responsável pelo déficit habitacional e ocupa, hoje, as favelas da região. Nesse cenário a população migrará para um dos dois grupos, de acordo com seu perfil social e seu capital acumulado. Na maioria dos casos isso

significa migrar para o segundo grupo (HONORATO, 2008). Os principais impactos identificados por Honorato (2008) foram organizados no quadro a seguir:

Fator	Impacto
Contribuição para a exploração de um recurso natural finito	O consumo atual de recursos naturais exauríveis tem um custo de uso, em termos de sacrifícios de rendimentos para as futuras gerações
Migração acentuada para a região	Excedente populacional, que causa impacto sobre infraestrutura da região, dos setores de transporte e de habitação. Há ainda aumento da favelização, de invasões e de loteamentos clandestinos
	Elevação dos preços locais e do padrão de consumo, diminuindo o acesso da população original.
Impacto multiplicador sobre as demais cadeias produtivas	Esse impacto é considerado positivo. A presença das empresas de petróleo causará um aumento da produção de insumos e serviços necessários para o seu funcionamento, tendo como consequência o crescimento econômico da região.
Impactos ecológicos	Outras atividades econômicas dependentes de recursos naturais na região, tais como a pesca, são prejudicadas pela poluição oriunda das atividades de petróleo

Quadro 5- Impactos da indústria de óleo e gás (adaptado de Honorato, 2008)

Sob a óptica da responsabilidade corporativa como uma obrigação da empresa (FREDERICK, 1994; CRAMER *et al.*, 2006 *apud* GARGIONI, 2009), o fato das organizações da indústria de óleo e gás contribuírem para o surgimento destes impactos as torna responsáveis por sua mitigação.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa propõe, através de um estudo de caso aplicado em uma organização que atua na cidade de Macaé/RJ, Bacia de Campos, uma análise dos impactos sociais gerados pela atuação da empresa, avaliados a partir da aplicação da ferramenta GIIRS, constituinte da avaliação do Selo B, e o uso dessa avaliação para discutir o plano de ação necessário para que a empresa atinja índices correspondentes a uma organização socialmente responsável.

As etapas metodológicas do trabalho estão ilustradas no quadro a seguir, acompanhadas por uma breve descrição de cada uma:

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
	Identificação do problema e contextualização	Levantamento do referencial teórico e definição da ferramenta de análise de impacto	Aplicação e discussão das limitações da ferramenta, análise de dados sobre impacto gerado pela organização estudada e definição de plano de ação	Apresentação das conclusões, das limitações da pesquisa e das sugestões de trabalhos futuros
Descrição	O tema é apresentado e contextualizado, apresentando a relevância do problema abordado e definindo os principais objetivos do presente trabalho	São abordados os conceitos de impacto social e da sua avaliação, os principais impactos da indústria de óleo e gás de acordo com a literatura.	A ferramenta de avaliação é aplicada na organização selecionada, são realizadas entrevistas com colaboradores da organização estudada, são discutidas as principais áreas de melhoria da organização e é definido o plano de ação para que a empresa reduza seus impactos negativos. Além disso, são discutidas as vantagens para a organização caso ela adote essas ações e o papel da gestão pública no incentivo e viabilização dessas ações	São apresentadas as conclusões do trabalho, avaliando se os objetivos do mesmo foram atingidos ou não. Além disso, são feitas considerações sobre as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualização • Justificativa e motivação • Objetivos gerais e específicos • Estrutura do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de impacto social • Definição de avaliação de impacto social • Apresentação e comparação dos diferentes desenhos metodológicos • Apresentação e comparação das diferentes ferramentas de avaliação • Apresentação dos principais impactos da indústria de óleo e gás de acordo com a literatura • Apresentação das principais características dos mapas conceituais • Definição do processo metodológico do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação e discussão do Selo B • Realização das entrevistas • Análise qualitativa dos dados obtidos em entrevista, através de comparação com a literatura e desenvolvimento dos mapas conceituais • Definição do plano de ação a discussão sobre a sua aplicabilidade • Discussão sobre o papel da gestão pública na viabilização e incentivo dessas ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões • Limitações da pesquisa • Sugestões de trabalhos futuros
Referência no documento	Capítulo I	Capítulos II e III	Capítulo IV	Capítulo V

Quadro 6- Quadro metodológico (elaborado pela autora)

i. Identificação do problema e contextualização

Nessa etapa é apresentada a evolução histórica dos principais conceitos tratados no presente trabalho. Os dados utilizados na construção da linha do tempo e na explanação teórica do desenvolvimento e evolução dos conceitos foram retirados da literatura, majoritariamente obtida à partir da base de dados Google Scholar.

São discutidos, ainda nessa etapa, os motivos que levaram à realização do presente trabalho. Para isso novamente foram utilizadas referências teóricas obtidas a partir da mesma base, de forma a destacar a relevância e a complexidade do assunto escolhido.

ii. Levantamento do referencial teórico

Esse momento teve como objetivo buscar na literatura pelos conceitos envolvidos na pesquisa, de forma a proporcionar maior entendimento sobre eles. Foram estudados

diferentes pontos de vista sobre impacto social, sua avaliação e a evolução desses conceitos na história. A partir disso, foram identificados os desenhos de análise de impacto social que existem, quais suas principais vantagens e o que era necessário para a utilização de cada um deles.

Foi realizada ainda uma busca pelos principais desenhos de ferramentas de análise de impacto que existem, e as principais ferramentas de avaliação de impacto social considerado o contexto do presente trabalho.

iii. Definição da ferramenta de análise de impacto

Essa etapa consistiu em selecionar a ferramenta de avaliação de impacto mais adequada para o presente trabalho. Para isso, foram analisados os diferentes desenhos de análise de impacto social, quais suas principais vantagens e o que era necessário para a utilização de cada um deles. Uma vez escolhido o desenho mais adequado, foram estudadas as principais ferramentas dentro desta classificação, assim como suas vantagens, desvantagens e requisitos para aplicação.

Primeiramente foi definido que seria mais adequado utilizar uma avaliação cujo desenho fosse não experimental. Essa decisão foi tomada considerando que, segundo Bamberger e White (2007), desenhos experimentais ou quase-experimentais, que fazem uso dos RCTs, são adequados para intervenções discretas e homogêneas, como os testes a serem realizados no desenvolvimento de medicações, mas ineficazes para projetos complexos e heterogêneos. Estes desenhos não seriam, portanto, adequados para avaliar o impacto complexo da presença e atuação de uma organização, visto que nesse contexto não seria possível definir grupo de controle e grupo de teste, e nem garantir a homogeneidade necessária para assegurar a integridade dos resultados obtidos.

Além disso, de acordo com Lira (2018), RCTs e desenhos quase-experimentais são adequados somente quando são aplicados desde o início de uma intervenção, o que não seria possível par-a o caso estudado visto que a empresa já atua na região há anos e está sendo realizada uma avaliação a posteriori. Dessa maneira, tornou-se necessário optar por uma ferramenta que fosse de desenho não experimental.

A ferramenta escolhida foi o GIIRS, aplicado através do Selo B. Essa escolha foi realizada depois da comparação entre as ferramentas IRIS, GIIRS e SROI, considerando

as vantagens e desvantagens de cada uma. Embora o GIIRS apresente imperfeições, de acordo com Kroeger e Weber (2016) ele possibilita a comparação de resultado entre diferentes setores, o que torna possível comparar o desempenho da empresa considerada com organizações de diferentes áreas de atuação e representa uma vantagem sobre o SROI. Além disso, é inspirado na taxonomia IRIS, que é facilmente entendida e bem conhecida. No entanto, o GIIRS atribui valores numéricos aos resultados da aplicação, o que fornece uma indicação geral do nível de desempenho que não seria obtida se utilizássemos diretamente o IRIS. (KROEGER e WEBER, 2016)

Uma lacuna a ser considerada na utilização do GIIRS é, de acordo com Kroeger e Weber (2016), sua ineficácia para avaliar impactos negativos. Esta característica tem como consequência a possibilidade de que uma organização que tenha excelente desempenho em uma área analisada e cause grandes impactos negativos em outro aspecto obtenha boa pontuação, apresentando um resultado falso quanto aos impactos gerados.

Dentre as ferramentas analisadas, no entanto, o GIIRS foi considerado a mais adequada apesar dessa falha. Para reduzir a possibilidade de impactos de grande relevância serem desconsiderados na análise foi realizado também levantamento em literatura dos pontos críticos de impacto da indústria de óleo e gás, de forma a identificar possíveis lacunas relevantes nas áreas analisadas pelo Selo B.

iv. Busca na literatura por pontos críticos de impacto

Essa etapa teve como objetivo identificar e compreender os principais impactos causados pela indústria de óleo e gás. A busca primeiramente foi feita em termos mais gerais, tendo como foco todo tipo de impacto social da indústria de óleo e gás. Depois de leituras iniciais sobre operações em águas profundas e sobre a relevância e as especificidades da Bacia de Campos, o levantamento e a análise assumiram dois principais focos, que foram o impacto ecológico e o impacto sobre a comunidade local.

v. Escolha da empresa

A escolha da empresa foi realizada considerando as características desta e a facilidade de acesso para obtenção de informações cruciais para o desenvolvimento da pesquisa. A empresa selecionada foi uma multinacional prestadora de serviços de

petróleo. Foi avaliada a atuação da organização na Bacia de Campos a partir da base da empresa situada no município de Macaé, onde a empresa atua há mais de vinte anos.

vi. Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através da realização de entrevistas com colaboradores da organização selecionada. Os colaboradores escolhidos possuíam mais de cinco anos de experiência no mercado de óleo e gás e na empresa, na qual têm posição privilegiada para observar as políticas e posicionamentos de interesse para este estudo. Foram selecionados colaboradores que tivessem histórico de ter trabalhado inicialmente em campo, tendo contato direto com as operações, e que atualmente tenham posições mais elevadas na companhia que os permitam uma interpretação mais holística da cultura e da prática da empresa. Através desses critérios foram selecionados três colaboradores.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, com o roteiro inicial tendo sido orientado a levantar os impactos percebidos pelos colaboradores, deixando a entrevista livre para as considerações pessoais dos entrevistados a princípio e investigando posteriormente os assuntos levantados por eles e a visão deles sobre como os impactos identificados na literatura se traduzem no dia a dia da organização.

Devido às restrições ao contato pessoal por conta do isolamento social imposto pelas necessidades de segurança durante a pandemia do Covid-19, as entrevistas foram realizadas através de videoconferências. Todos os encontros foram gravados em sua totalidade para posterior análise.

vii. Análise de dados

As informações levantadas foram compiladas e relacionadas através da construção de mapas conceituais. Estes foram desenvolvidos em 1972, e consistem em ferramentas gráficas para organizar e representar conhecimento. São constituídos por conceitos, apresentados dentro de caixas de algum tipo, e relações entre esses conceitos, indicadas por uma linha que os conecta. Essas linhas incluem algumas palavras, que são as frases de ligação responsáveis por explicitar a relação entre os conceitos, definidos como uma regularidade percebida em eventos ou objetos designada por uma legenda. Esta legenda na maioria das vezes é uma palavra, embora em algumas situações sejam usados símbolos. Dois ou mais conceitos juntos e conectados pelas

frases de conexão podem formar uma proposição, que é uma afirmação sobre algum objeto ou evento no universo (NOVAK & CAÑAS, 2008)

Uma das principais características de mapas conceituais é a representação hierárquica dos conceitos, onde os conceitos mais gerais e mais inclusivos são posicionados no topo do mapa e os mais específicos são posicionados abaixo. Esta estrutura dependerá da área de conhecimento e do contexto em que estes conhecimentos estão sendo considerados. Por causa dessa particularidade, a melhor maneira de construir um mapa conceitual é tendo uma pergunta específica que se busca responder como guia (NOVAK & CAÑAS, 2008).

Outra característica fundamental dos mapas conceituais é a inclusão de *cross-links*, que consistem nas ligações entre conceitos de diferentes segmentos ou domínios no mapa conceitual. Essas relações permitem a visualização da relação entre esses diferentes conceitos e, na construção de novos conhecimentos, podem representar saltos criativos. A estrutura hierarquizada e a construção dos *cross-links* são fatores importantes na facilitação do pensamento criativo (NOVAK & CAÑAS, 2008).

Os mapas conceituais surgiram da área educacional como ferramenta para auxiliar na construção de novos conhecimentos. No entanto, devido à crescente complexidade do mundo corporativo nas últimas décadas causada pelas mudanças nas informações, na economia e nas formas de trabalho, os mapas conceituais têm se mostrado de grande utilidade também nesse contexto (BIZARRO, 2014).

A partir dos dados levantados foram construídos três mapas conceituais. Um dos mapas relacionava todos os impactos levantados na literatura e nas entrevistas, demonstrando como as diferentes etapas da exploração de óleo e gás produzem impactos que se relacionam entre si. Os outros dois quadros foram construídos somente a partir dos dados levantados em entrevista e retratam a postura da empresa estudada em relação aos impactos de cunho social e ambiental, respectivamente.

viii. Definição do plano de ação e discussão de aplicabilidade

Através da realização de simulações da aplicação do Selo B foram identificadas as categorias e subcategorias nas quais a organização estudada mais se distanciava de um desempenho aceitável. Identificadas essas áreas, foi estudado o potencial de melhora

da organização em cada uma delas utilizando-se a valoração dos itens fornecida pela ferramenta como um guia. Desse levantamento resultou uma lista de 42 ações possíveis.

Adotando a pontuação necessária para a certificação como uma meta inicial de desempenho para a organização, as ações foram ordenadas em ordem decrescente de impacto ou, em outras palavras, pontuação disponível. Uma vez feita essa ordenação, foi identificado um conjunto de 31 ações que levariam a empresa a atingir a meta inicial de desempenho. Para que fosse possível uma priorização ainda mais efetiva foi utilizada uma Matriz de Esforço e Impacto. De acordo com Rissi (2007), essa matriz consiste em um diagrama no qual as ações são pontuadas e alocadas de acordo com o esforço necessário para realizá-las e o impacto atribuído a elas, caso sejam aplicadas. Dessa maneira, as ações poderão ser classificadas, majoritariamente, em uma das quatro áreas do diagrama a seguir.

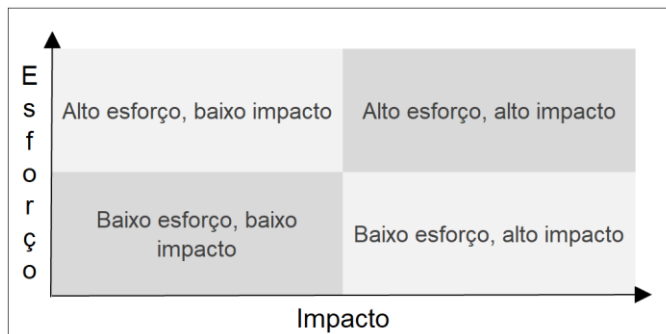


Figura 2- Representação de Matriz Esforço x Impacto (elaborada pela autora)

As ações que forem classificadas como de baixo esforço e alto impacto são aquelas que devem ser adotadas no primeiro momento. No presente trabalho o valor atribuído para cada ação pela ferramenta foi adotado como a medida do impacto dessas ações e o esforço foi avaliado considerando o custo financeiro estimado das ações e a quantidade de áreas da organização que precisariam se engajar ou seriam diretamente impactadas pela tomada da ação.

Foram identificadas, então, quatro ações classificadas como de baixo esforço e alto impacto, e foi definido que essas deveriam ser as primeiras ações a serem aplicadas pela empresa. Para essas quatro ações foi aplicada a ferramenta 5W1H, de maneira a desenhar um plano de ação para sua possível aplicação. A ferramenta 5W1H é uma

adaptação da ferramenta 5W2H. De acordo com Polacinski *et al.* (2012), essa ferramenta constrói um plano de ação para ações que tenham sido previamente selecionadas de maneira a organizar essas ações e torna-las as mais claras possíveis, através da aplicação e resposta de sete questões básicas. Para Candeloro (2008) *apud* Avila *et. al.* (2016), o 5W2H possibilita que as operações sejam conduzidas por parte dos gestores e colaboradores sem que haja dúvidas. As sete perguntas da ferramenta podem ser observadas no quadro abaixo.

Formatado: Fonte: Itálico

Metódo da ferramenta 5W2H			
5W	What?	O que?	Que ação será executada?
	Who?	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where?	Onde?	Onde será executada a ação?
	When?	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why?	Por quê?	Por que a ação será execuada?
2H	How?	Como?	Como será executada a ação?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Quadro 7- Representação do método 5W2H (adaptado de Meira, 2003)

No presente trabalho, devido à grande complexidade da definição do custo das ações analisadas, essa dimensão da análise foi suprimida e a ferramenta foi aplicada em sua forma adaptada, 5W1H. Depois de definidas quais as ações a serem adotadas pela empresa, foram discutidos os ganhos para a organização caso ela opte por executar o plano de ação, assim como qual o impacto que a cultura da empresa em relação a Gestão Ambiental e Responsabilidade Corporativa pode ter sobre a decisão de colocar ou não em prática as ações listadas.

ix. Discussão sobre o papel da gestão pública

Nessa etapa foram apresentados o conceito de políticas públicas, uma breve delimitação dos três principais períodos das políticas públicas de Gestão Ambiental no Brasil e os principais instrumentos utilizados nessas políticas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS CRÍTICOS

Nas entrevistas realizadas, em um primeiro momento, foi investigado se os colaboradores entrevistados identificariam, em sua prática na organização, outros tipos de impacto que não tivessem sido identificados na literatura. Não houve nenhum indicativo de novos impactos a serem considerados, visto que todos os tipos de impacto citados já haviam sido considerados na pesquisa realizada anteriormente.

Os principais impactos positivos da presença da organização na região foram aqueles identificados por Schaffel (2002), segundo o qual os municípios constituintes da área de influência indireta experimentaram significativo crescimento de atividades econômicas além da expectativa em relação à geração de empregos diretos e indiretos e a entrada de recursos financeiros por parte das prefeituras em razão dos impostos recolhidos e *royalties*¹³ recebidos. De acordo com Honorato (2008), graças ao aprofundamento dos estudos e da exploração em seu território a região da Bacia de Campos se transformou na maior província petrolífera do país, o que resultou em acentuado crescimento econômico.

Embora, de acordo com Honorato (2008), as vagas de emprego geradas pela presença de empresas do setor de óleo e gás muitas vezes não se concretize como uma geração de oportunidade para a população local devido à necessidade de alta qualificação para a ocupação dessas vagas, nas entrevistas foi identificado que a empresa estudada tem como política de contratação dar prioridade à contratação de funcionários da região sempre que possível. As políticas adotadas pela organização no que diz respeito aos impactos sociais resultantes de sua atuação estão relacionadas no mapa conceitual a seguir:

¹³ *Royalties* são compensações financeiras pagas pelos concessionários cujos contratos estão na etapa de produção de petróleo ou gás natural, incluindo-se também os contratos que estão na fase de exploração realizando testes de longa duração (HONORATO, 2008)

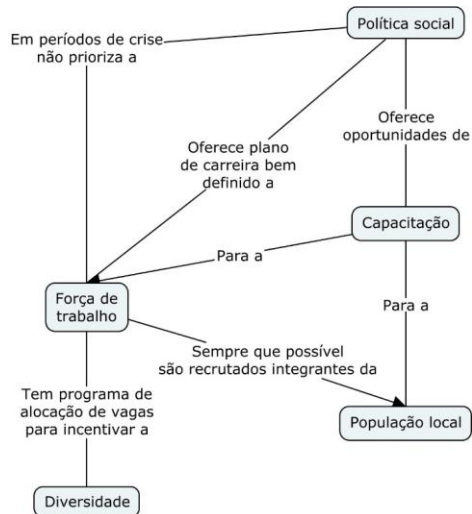


Figura 3- Mapa conceitual sobre a política social da empresa estudada (elaborado pela autora)

A construção desse mapa foi orientada pela pergunta guia “Qual a política social da empresa estudada?” o que tinha como objetivo orientar a construção do mapa para o levantamento e a construção de relações entre todas as ações adotadas pela empresa nesse sentido.

De acordo com Novak & Cañas (2008), Uma das principais características de mapas conceituais é a representação hierárquica dos conceitos, onde os conceitos mais gerais e mais inclusivos são posicionados no topo do mapa e os mais específicos são posicionados abaixo. Dessa maneira, a leitura desse mapa e dos demais que serão apresentados é realizada no sentido de cima para baixo, entendendo que os conceitos que se encontram em níveis mais baixos são desdobramentos dos conceitos em linha superiores, e a relação entre eles é explicada pelas palavras contidas nas linhas que os conectam.

Por esse motivo e considerando a pergunta guia, o primeiro conceito do mapa, do qual todos os outros se desdobram, é “política social”. Apesar da iniciativa positiva adotada pela organização de priorizar a contratação de mão de obra local, podemos identificar no mapa que as iniciativas de cunho social são poucas, e tendem a ser colocadas em segundo plano em períodos de crise. Além disso, a empresa não tem

nenhuma iniciativa na região da Bacia de Campos para qualificar a população local para que ela possa assumir as posições disponíveis na organização, o que faz com que o problema levantado por Honorato (2008) da migração de pessoas qualificadas para assumirem os cargos de melhor remuneração e a impossibilidade desses cargos serem assumidos pela população local não seja inteiramente contornado.

De fato, verifica-se na empresa estudada que os cargos de níveis gerenciais tendem a ser ocupados por pessoas que entraram na organização em níveis hierárquicos mais baixos e foram promovidas. Nesse sentido, pode-se considerar que é possível que pessoas da população local cheguem a ocupar tais posições. Analisando um retrato da organização quando esse estudo foi realizado, no entanto, a maior parte dos cargos mais altos da empresa era ocupada por pessoas que foram trazidas de outras regiões do Brasil ou mesmo de outros países, reforçando aquilo que foi dito por Honorato (2008).

Considerando os impactos negativos levantados, foi construído um segundo mapa conceitual. A construção do mapa foi orientada pela pergunta guia "Quais os principais impactos negativos gerados pelas atividades da organização na exploração em águas profundas?", o que tinha como objetivo orientar a construção do mapa para o levantamento e a construção de relações entre todos os impactos negativos identificados na literatura e nas entrevistas realizadas. Como consequência da pergunta guia adotada, o conceito de maior nível hierárquico do mapa, do qual todos os outros são desenvolvidos, é "Exploração em águas profundas". Lendo o mapa a seguir de cima para baixo considerando as relações entre os conceitos podemos observar como todos os impactos de cunho ambiental e social se relacionam.

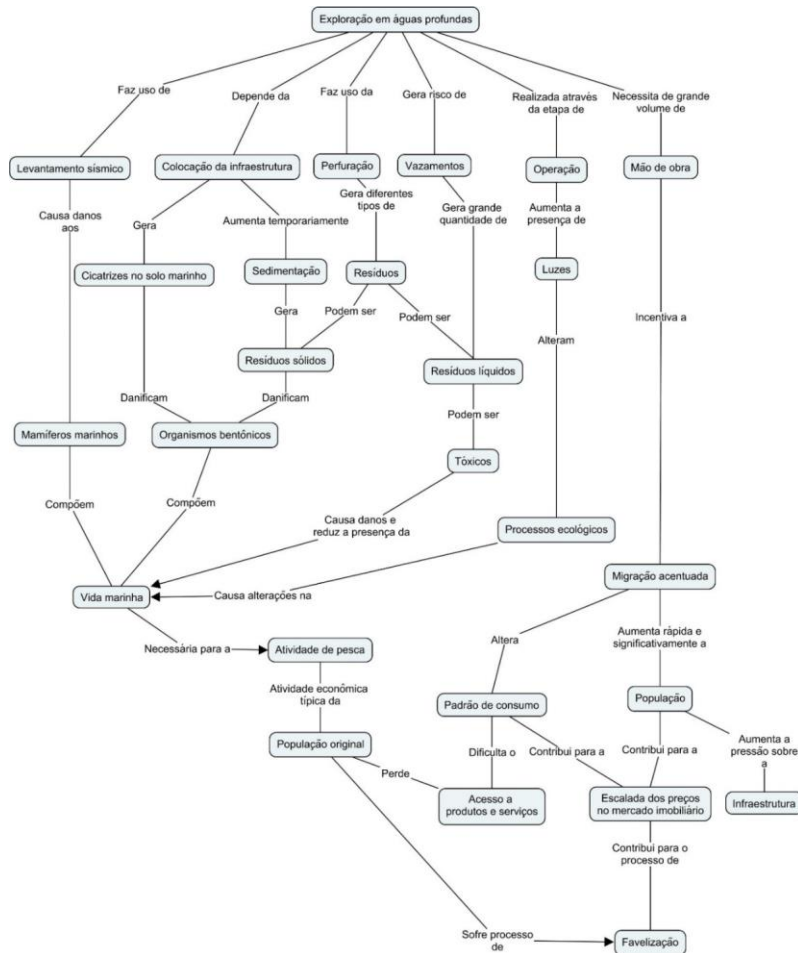


Figura 4- Mapa conceitual sobre os impactos das explorações de águas profundas (elaborado pela autora)

Uma vez que já havia sido construído um mapa no intuito de compreender a política social da empresa estudada, a partir desse levantamento e correlação dos impactos negativos foi construído, também, um mapa conceitual que elucidasse a política da organização no tocante a seus impactos ambientais. Nessa construção foi tomada como pergunta guia o questionamento “Qual a política ambiental da empresa estudada?” e, como consequência direta dessa escolha, o primeiro conceito desse mapa foi “Política

ambiental", de onde foram desenvolvidos todos os outros conceitos e as relações entre eles.

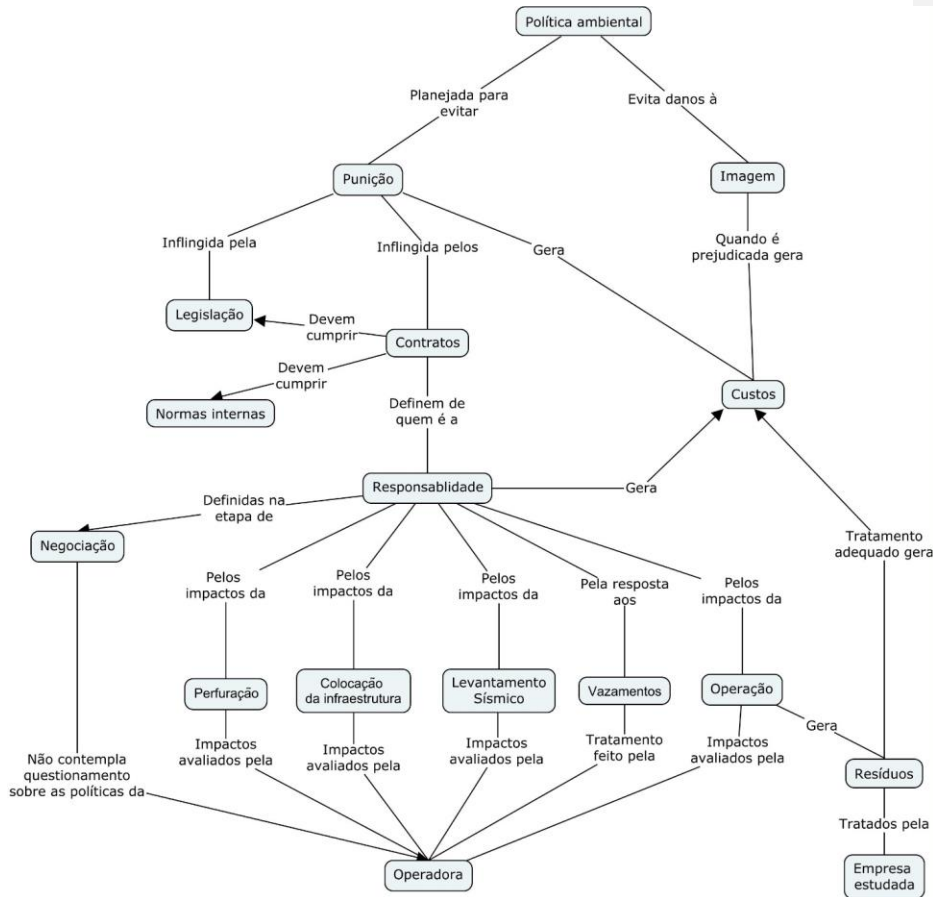


Figura 5- Mapa conceitual de políticas ambientais da organização estudada (elaborado pela autora)

Analisando o mapa apresentado podemos identificar que a maior parte dos impactos e riscos são avaliados não pela empresa estudada, que é uma fornecedora de tecnologia e prestadora de serviços para a indústria de óleo e gás, mas sim pela operadora. Isso acontece porque a empresa tem como cultura realizar somente o mínimo obrigado por lei ou por contrato em relação a questões ambientais, e não há exigência

legal de que a empresa estudada, na posição de terceirizada, realize determinados estudos, essa responsabilidade recaindo sobre as operadoras dos campos de exploração.

A empresa estudada é responsável, por exemplo, pelos resíduos gerados pela sua atuação nas etapas do poço nas quais ela atua. A responsabilidade dela sobre esses resíduos é firmada em contrato com a operadora, e o desrespeito a esse contrato ou à legislação não é aceitável do ponto de vista da organização. É considerado pela empresa que é preferível renunciar a um novo contrato caso seja de seu conhecimento que a contratante está assumindo riscos ambientais inaceitáveis. Essas considerações, no entanto, limitam-se à aspectos que possam implicar em multa, danos à imagem ou algum tipo de prejuízo para a empresa estudada. Dessa maneira, sua atuação não se pauta por uma visão de responsabilidade para com a sociedade, e sim por uma visão de redução de custos, como foi muitas vezes reforçado pelos entrevistados e como pode ser observado no mapa apresentado.

4.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Nesta seção, será apresentado o resultado da avaliação do impacto social na empresa analisada, para isso, conforme descrito no capítulo de metodologia, foi utilizada a ferramenta GIIRS, mesma usada para a certificação do Selo B.

A aplicação do Selo B consiste em oferecer respostas a todas as perguntas necessárias primeiro para a categorização da organização e, posteriormente, para o questionário gerado a partir da categoria na qual ela se encaixa. No presente trabalho essas respostas foram fornecidas a partir das informações levantadas pela autora com o auxílio de um colaborador que ocupa posição gerencial na organização.

4.2.1. Resultados da aplicação da avaliação

O questionário é dividido nas categorias Clientes, Meio ambiente, Trabalhadores, Comunidade e Governança, cada uma com diferente peso e quantidade de questões. Para receber a certificação é necessário que a empresa atinja, no total, um mínimo de 80

pontos, o que corresponde à 63,09% dos pontos disponíveis. Esses pontos podem ser distribuídos de qualquer maneira entre as áreas, não havendo pontuação mínima para cada área considerada. A título de ilustração, no entanto, foi calculada a pontuação que precisaria ser atingida em cada área de impacto para que ela estivesse dentro da média necessária para a obtenção da certificação, no intuito de tomar a distância entre a pontuação obtida e essa média como um indicativo do desempenho da empresa em cada área analisada.

Na categoria Clientes os pontos disponíveis eram distribuídos entre sete questões, com seis delas agregando um total de 0,45 pontos cada para a pontuação final e uma valendo 0,91 pontos. O valor obtido pela organização corresponde à 63,71% da pontuação disponível, deixando uma diferença de 1,31 pontos entre o valor obtido e a pontuação mínima necessária para atingir o percentual médio que seria preciso para a certificação.

A categoria Meio Ambiente foi a definida como a de maior peso para a avaliação da organização de acordo com suas características, com valor máximo de 41,7 pontos distribuídos em cinquenta e quatro questões de diferentes pesos entre si. O valor total de pontos obtidos nessa categoria foi de 3,62 pontos, totalizando 8,68% da pontuação disponível e ficando 38,08 pontos abaixo da pontuação mínima necessária para atingir o percentual médio que seria necessário para a obtenção da certificação.

Na categoria Trabalhadores encontrava-se o segundo maior peso, com 35,65 pontos possíveis de serem obtidos. A pontuação obtida pela organização nesta categoria foi de 19,5 pontos, atingindo assim um desempenho percentual de 54,70% e ficando a uma distância de 16,15 pontos da média necessária para a obtenção do certificado.

A categoria Comunidade, por sua vez, apresentava o terceiro maior peso, com um total de 30,16 pontos disponíveis distribuídos em quarenta e três questões de diferentes pesos. Nesta categoria a pontuação obtida foi de 12,8 pontos, atingindo 42,44% dos pontos disponíveis e ficando 17,36 pontos abaixo do desempenho médio necessário para a certificação.

A categoria Governança, por fim, tinha valor de 15,69 pontos distribuídos em dezesseis questões com diferentes pesos entre elas. Os pontos obtidos pela organização tiveram valor total, nesta categoria, de 1,65. Atingiram, dessa maneira, 10,52% dos

pontos disponíveis, ficando 14,04 pontos abaixo da média necessária para a obtenção do certificado. A pontuação obtida em cada etapa, assim como a distância em termos percentuais e absolutos para a média necessária para obtenção da certificação constam no quadro abaixo. Nesse quadro o déficit absoluto foi calculado subtraindo-se o total de pontos obtidos do total de pontos disponíveis em cada área, e o déficit percentual foi obtido subtraindo-se o percentual de pontos atingidos do percentual mínimo necessário para a obtenção da certificação.

Área de impacto	Percentual obtido	Nota	Déficit absoluto	Déficit percentual
Governança	10.52%	1.65	14.04	52.57%
Trabalhadores	53.94%	19.5	16.15	8.39%
Comunidade	39.66%	12.8	17.36	20.65%
Meio ambiente	14.99%	3.62	38.08	54.41%
Clientes	59.85%	2.3	1.31	-0.63%

Quadro 8- Desempenho da organização no Selo B por área de impacto (elaborado pela autora)

Para melhor ilustrar a situação média de desempenho da empresa, foi gerado um gráfico relacionando a distância entre os pontos obtidos e o mínimo necessário em termos percentuais. Esse gráfico pode ser observado a seguir.

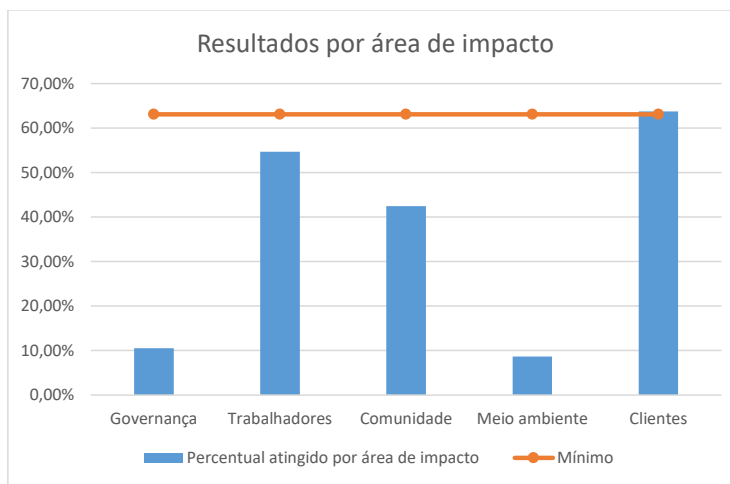


Figura 6- Resultado da análise GIIRS por área de impacto (elaborado pela autora)

É importante ressaltar que, contanto que a empresa atinja a pontuação mínima no total, não é exigido que cada área obtenha um desempenho mínimo. O gráfico mostrado

ilustra, no entanto, o quanto cada área de análise se encontra distante do desempenho considerado aceitável de acordo com a ferramenta utilizada.

4.2.2. Análise de desempenho da organização

Para obter a certificação é necessário que a empresa obtenha, no mínimo, 80 pontos totais em sua avaliação, o que representa 63,09% dos pontos disponíveis no caso estudado. A empresa estudada só obteve, no entanto, 39,87 pontos, o que faz com que ela precise de, no mínimo, mais 40,13 pontos para receber a certificação. Embora tenha sido realizada uma análise do quão distante a pontuação obtida em cada área de impacto se encontra da média necessária para a certificação, não é necessário que todas as áreas estejam acima de um determinado valor, desde que a soma total atinja o patamar necessário.

Dessa maneira, foi realizada uma análise de quais áreas de impacto tinham mais pontos disponíveis para serem atingidos ou, em outras palavras, maior potencial de melhorar a nota final da organização. Essa análise foi feita através do Diagrama de Pareto¹⁴ abaixo:

¹⁴ Um Diagrama de Pareto consiste em um diagrama que apresenta os itens em ordem crescente de frequência, mostrando também a frequência acumulada. Tem base no princípio de que existem algumas poucas causas vitais e muitas causas triviais para um problema, e que identificar e agir sobre as causas vitais seria a forma mais eficiente de se atacar um problema.

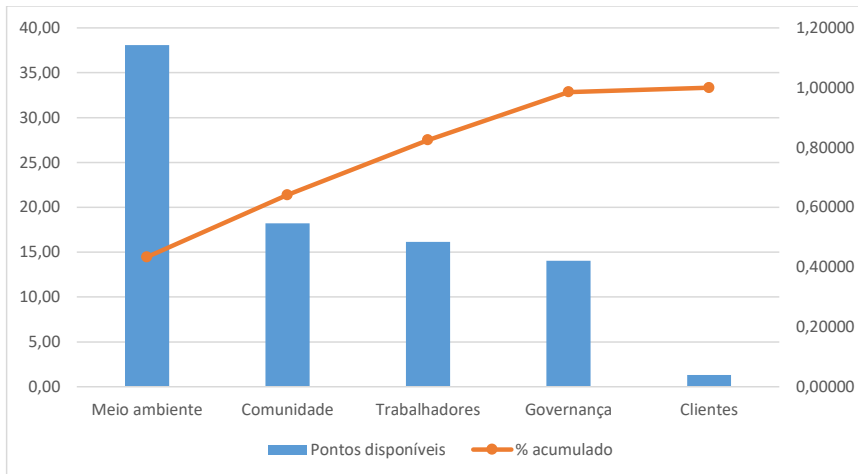


Figura 7- Diagrama de Pareto de pontos disponíveis por área de impacto (elaborado pela autora)

Lançando um olhar sobre os impactos críticos levantados na literatura e nas entrevistas realizadas, é possível identificar que as áreas que sofrem de maneira mais intensa são a de Meio Ambiente e a de Comunidade. Em consonância com essa análise, no diagrama foi possível identificar que, considerando-se apenas essas áreas de impacto, a organização tem a oportunidade de conquistar mais 56,28 pontos, equivalendo a 64,12% dos pontos ainda disponíveis e totalizando mais do que o necessário para a certificação.

Se olhássemos somente para o gráfico anterior, analisando o percentual dos pontos disponíveis que foi atingido em cada área de impacto, poderíamos decidir por atuar nas áreas de Meio Ambiente e Governança, que apresentam os maiores déficits percentuais em relação à média necessária para a certificação e, portanto, os piores desempenhos. No entanto, essa abordagem ignoraria o pequeno peso que a área de Governança apresenta em relação a pontuação final e a criticidade dos impactos à comunidade identificados na literatura. Dessa maneira, embora percentualmente a área de impacto Comunidade já tenha um desempenho superior à área de Governança, no intuito de atuar de forma mais direta sobre os impactos críticos levantados, a estratégia de priorizar as ações das áreas de Meio Ambiente e Comunidade seria mais eficaz.

A área de Meio Ambiente divide-se em Ar e Clima, Terrenos e Vida, Gestão Ambiental e Água, enquanto a área de Comunidade divide-se em Impacto Econômico,

Engajamento Cívico e Doações, Gestão da Cadeia de Abastecimento e Diversidade, Equidade e Inclusão. O gráfico a seguir mostra o desempenho da empresa em cada uma dessas subcategorias.

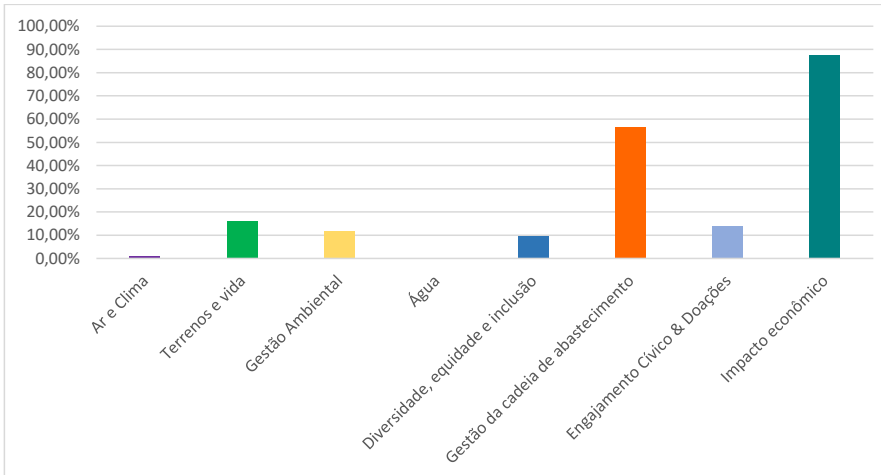


Figura 8- Desempenho por subcategoria (elaborado pela autora)

Os dados foram confrontados com as informações levantadas sobre a empresa. A primeira subcategoria analisada foi a de Impacto Econômico, devido à disparidade entre o desempenho nessa e nas demais subcategorias. As perguntas do questionário nesse quesito são voltadas, principalmente, para identificar se a empresa contrata fornecedores e serviços da região próxima de seu local de operação, se a remuneração dos funcionários é digna e se cargos gerenciais são preenchidos com pessoas naturais do país em que as operações estão sendo realizadas. A contratação de colaboradores naturais da localidade é uma política da empresa estudada, assim como a prioridade por preencher cargos gerenciais com funcionários que tenham se desenvolvido dentro da organização, ao invés de realizar contratações para posições gerenciais. Além disso, é prática comum da organização contratar serviços de treinamento e manutenção no próprio município de Macaé. Essas duas práticas combinadas a uma remuneração média na organização que é alta em relação ao salário mínimo no país contribuíram para que o desempenho nesse quesito tenha sido tão mais alto que nos demais.

A segunda subcategoria analisada foi a de Gestão da Cadeia de Abastecimento visto que, embora essa subcategoria ainda apresente desempenho abaixo da média, ela se encontra com desempenho consideravelmente diferenciado das demais subcategorias analisadas. As perguntas consideradas no questionário têm dois focos principais. O primeiro deles é analisar quais os requisitos adotados pela empresa em relação a origem de seus materiais, práticas trabalhistas de seus terceirizados, avaliação de impacto social ou ambiental, entre outros. O segundo foco adotado é para qual porcentagem de seus fornecedores e terceirizados a empresa adota essas práticas. As práticas adotadas pela empresa não foram suficientes para a obtenção de uma pontuação muito alta, o que faz com que essa subcategoria tenha desempenho abaixo da média. No entanto, os requisitos que são adotados são feitos de forma abrangente, devendo ser respeitado por todos os fornecedores e terceirizados. Essa abrangência contribuiu para o desempenho da subcategoria, fazendo com que ela se destacasse das demais.

Nas outras subcategorias, como relatado nas entrevistas, a organização se limita a realizar as ações previstas em lei, o que resulta em desempenhos inferiores, com destaque para as subcategorias Ar e Clima e Água, nas quais o questionário é voltado para ações de avaliação de toda a cadeia de abastecimento e para a composição da matriz e da demanda energéticas da empresa. Não existe, em lei, previsão de que esse tipo de ação deva ser tomado por organizações atuantes nesse setor de mercado. Dessa maneira, a empresa se concentra em redução de custos e investir somente nas melhorias que forem cobradas por seus clientes ou pelo Estado.

De acordo com Honorato (2008), nos municípios da região norte-fluminense e em Rio das Ostras o gradual esgotamento do petróleo como recurso finito aliado à depredação do meio ambiente, a geração de resíduos e a poluição gerada comprometem a sustentabilidade. Nas atividades da exploração em águas profundas os impactos sobre a fauna se iniciam na etapa da análise sísmica e se estendem por todas as etapas da produção. Mesmo quando seguidas as melhores práticas muitos desses impactos ainda são observados (JONES e GATES, 2010 *apud* CORDES *et al.*, 2016).

No entanto, como a organização estudada é uma prestadora de serviços do mercado de óleo e gás os requisitos legais sobre muitas das etapas da exploração

Formatado: Fonte: Itálico

recaem sobre as operadoras. Ao olhar somente para suas obrigações legais e não levantar dados e nem realizar questionamentos sobre todas as outras etapas do processo produtivo, a empresa estudada não só conquista poucos pontos na avaliação do Selo B, afastando-se da certificação, mas opta por uma atuação que falta com a ideia de Responsabilidade Corporativa como uma obrigação da empresa (FREDERICK, 1994; CRAMER *et al.*, 2006 *apud* GARGIONI, 2009), um comportamento ético (WBCSD, 1999 *apud* GARGIONI, 2009) ou sua contribuição para o desenvolvimento sustentável (WBCSD, 2002; ALMEIDA, 2002 *apud* GARGIONI, 2009).

Formatado: Fonte: Itálico

4.2.3. Análise das oportunidades de melhoria

Devido ao porte das mudanças, a quantidade de recursos e o nível de engajamento necessários para potencializar os impactos positivos e, principalmente, mitigar os impactos negativos gerados pela atuação da empresa estudada, é necessário que a consideração dos impactos passe a integrar a estratégia da organização. De acordo com Mintzberg e Quinn (1991) *apud* Camargos e Dias (2003), estratégia consiste em um plano ou modelo que deve integrar os objetivos, políticas e ações sequenciais de uma organização, de forma a compor um todo coeso. Segundo Bertero (1995) *apud* Camargos e Dias (2003), o nível operacional se diferencia do estratégico em função do tempo, sendo o operacional identificado com o cotidiano e o curto prazo, enquanto o nível estratégico é associado ao médio e longo prazo. Para que as mudanças pretendidas sejam incorporadas na estratégia da organização é preciso, então, estabelecer metas e priorizar as ações de forma a otimizar os esforços realizados.

Em uma abordagem inicial buscamos identificar quais as maiores fraquezas da organização de acordo com a ferramenta de avaliação aplicada e identificar quais as ações que poderiam ser tomadas no que tange a essas áreas de acordo com a distribuição dos pontos disponíveis nas subcategorias dentro das áreas de Meio Ambiente e Comunidade. Foram consideradas com pior desempenho e, conseqüentemente, maior urgência de intervenção, as sub-categorias com maior déficit de pontos ou, em outras palavras, aquelas que ainda possuíam mais pontos disponíveis para serem obtidos.

Dessa maneira, essas sub-categorias foram priorizadas e foram analisadas as outras em ordem crescente de desempenho (ou decrescente de pontos disponíveis) até terem sido consideradas ações suficientes para que a organização não se encontre em situação crítica o que, na análise da ferramenta utilizada, se refletiria nos pontos necessários para a certificação. A priorização foi feita de acordo com o gráfico a seguir.

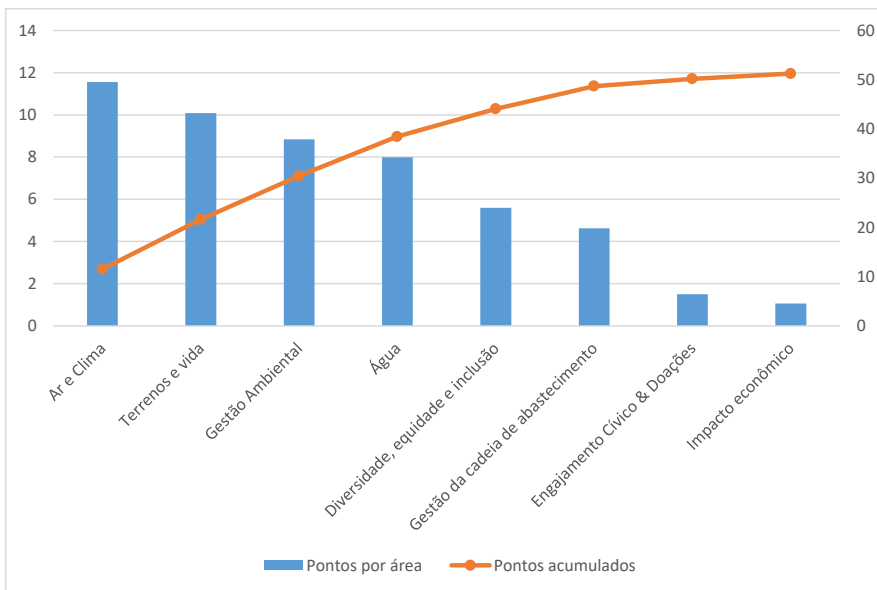


Figura 9- Diagrama de Pareto de pontos disponíveis por subcategoria (elaborado pela autora)

Supondo que seja possível conquistar todos os pontos disponíveis em cada sub categoria, as ações seriam tomadas nas áreas de Ar e Clima, Terrenos e Vida, Gestão Ambiental, Água e Diversidade, Equidade e Inclusão. No intuito de analisar como as ações de diferentes subcategorias se relacionavam entre si, foram listadas as palavras ou temas que mais se repetiam em todas ações. A partir dessa lista de palavras foi construído um mapa conceitual, onde as palavras identificadas foram os conceitos tratados no mapa. Esse mapa foi construído a partir da pergunta “como os conceitos centrais das ações listadas se relacionam?”, e deve ser lido de cima para baixo considerando-se os conceitos em níveis mais altos como mais abrangentes e os conceitos em níveis mais baixos como mais específicos, ou desdobramentos dos conceitos em níveis superiores.

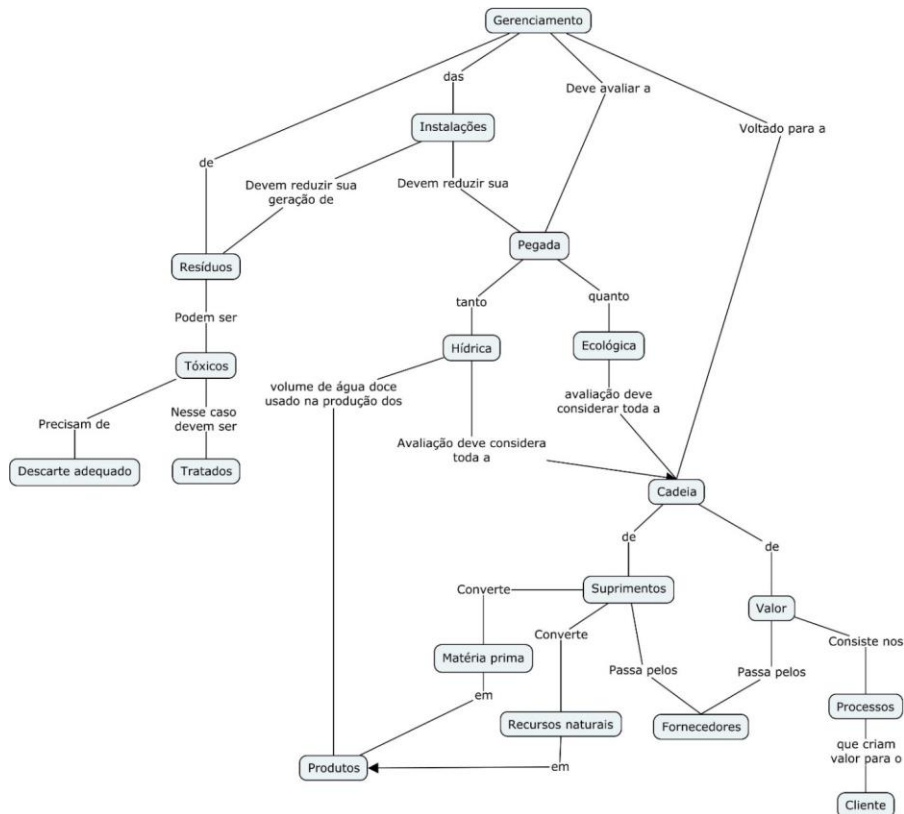


Figura 10- Mapa conceitual relacionando os conceitos do questionário (elaborado pela autora)

Uma vez construído esse mapa, foi feita uma análise para identificar quais perguntas de cada subcategoria se relacionavam com cada conceito, no intuito de identificar como eles se relacionam dentro da avaliação e as ações que poderiam ter impacto mais significativo devido à essas relações, afetando mais áreas de melhoria, o que seria indicado pelos pontos obtidos com essas ações. O conceito mais presente foi o da cadeia de suprimentos. Essa temática esteve presente em 19 das 55 questões de subcategorias da área de Meio Ambiente consideradas. Essa alta recorrência do tema em questões na qual a empresa teve baixo desempenho aconteceu porque a ferramenta considera como a organização se posicionaria frente à suas cadeias de suprimentos em

relação à diversos aspectos, incluindo pegada ecológica, geração de resíduos, emissão de gases poluentes, entre outros. Como não há, entretanto, obrigação legal ou exigência por parte dos clientes sobre a empresa analisada em relação a esse posicionamento, ela se exige desse tipo de análise.

A temática é considerada de tamanha importância dentro da avaliação que existe, ainda, outra subcategoria destinada exclusivamente para análise da gestão da cadeia de abastecimento. De acordo com o 4, essa seria a próxima subcategoria a ser analisada uma vez que a organização superasse o atual estado de criticidade. Como é possível que nem todas as ações consideradas nas sub-categorias analisadas prioritariamente sejam realizáveis ou factíveis, e há uma clara interseção entre a subcategoria de gestão da cadeia de suprimentos e aquelas que já estão sendo estudadas, foi decidido que essa sub-categoria seria incluída, também, nas análises de oportunidade de melhoria desse primeiro momento.

Outra temática que apresentou alta frequência e interseção com número considerável de conceitos nas perguntas analisadas foi geração e gerenciamento de resíduos, figurando em 21 perguntas. Esses dois conceitos foram, portanto, considerados de central importância na análise das oportunidades de melhoria e planejamento das ações a serem tomadas.

Uma vez selecionadas as questões com maior potencial de melhoria, foram realizadas simulações da aplicação da ferramenta de avaliação para identificar quais condutas a empresa deveria adotar para atingir o melhor desempenho possível com o menor número de ações, de forma a priorizar os esforços e medidas que tivessem maior retorno para a organização. Primeiramente foram consideradas as subcategorias Ar e Clima, Terrenos e Vida, Gestão Ambiental, Água e Diversidade, Equidade e Inclusão e Gestão da Cadeia de Abastecimento, registrando-se a melhoria detectada pela ferramenta a cada possível ação. Esta primeira análise gerou uma lista de ações das quais foram excluídas aquelas que não se aplicariam ao caso da empresa. Um exemplo de ações descartadas foram as referentes à participação societária, visto que está sendo analisada a unidade baseada no município de Macaé de uma multinacional e a unidade analisada não teria ingerência para adotar ações quanto à distribuição da participação societária da empresa.

Considerando como um primeiro objetivo de melhoria de desempenho para a organização a adoção de melhorias que fossem suficientes para que ela atingisse o patamar necessário para a certificação, as ações foram ordenadas em ordem decrescente de impacto para que fossem analisadas primeiro aquelas que tinham maior potencial de pontos a serem obtidos. A partir dessa ordenação foi identificado o grupo de ações que permitiriam que a empresa atingisse essa meta.

Para realizar uma priorização mais efetiva das ações a serem tomadas pela organização estudada, foi utilizada uma Matriz Esforço x Impacto, onde os pontos disponíveis por ação foram considerados como a medida do impacto e a quantidade de áreas da organização que precisariam se engajar ou seriam diretamente impactadas pela tomada da ação. De acordo com o quadrante no qual as ações ficaram localizadas na matriz, foram atribuídas classificações a elas que podem ser identificadas através das legendas listadas no quadro abaixo.

Legenda	
AEBI	Alto esforço, baixo impacto
AEAI	Alto esforço, alto impacto
BEBI	Baixo esforço, baixo impacto
BEAI	Baixo esforço, alto impacto

Quadro 9- Legenda das classificações das ações (elaborado pela autora)

No quadro abaixo se encontram listadas todas as ações levantadas pela ferramenta, assim como a classificação atribuída a elas. No quadro está identificado, também, ponto da lista de ações em que é atingida a pontuação necessária para a certificação. As ações se encontram ordenadas de acordo com o seu impacto, seguindo uma ordem do maior impacto para o menor.

Ação	Valor em pontos	Classificação
Formular medidas corretivas ou planos de melhoria para aprimorar continuamente o desempenho de seus fornecedores, oferecer capacitação e/ou recursos para que os fornecedores aprimorem seu desempenho social e/ou ambiental, capacitar sua própria equipe para ajudar os fornecedores a melhorarem seu desempenho, participar de iniciativas de colaboração com outras empresas com o objetivo de melhorar o impacto social ou ambiental de sua cadeia de abastecimento. Para fornecedores que não estejam em conformidade com o código de conduta é determinado um período para que os fornecedores façam as alterações necessárias e, caso contrário, as relações comerciais são terminadas. (essa ação só pode ser tomada dessa maneira adquirindo essa pontuação se o código de conduta for institucionalizado)	3,8	AEAI
Avaliar a pegada ecológica de toda a cadeia de valor considerando a preservação da terra, o abastecimento de água e o impacto sobre o clima, a biodiversidade e de toxinas ou materiais perigosos, incluindo avaliações formais do ciclo de vida realizadas ou verificadas por um terceiro	2,83	AEAI
Monitorar e registrar regularmente as emissões atmosféricas significativas e de GEE estabelecendo metas de redução específicas em relação ao desempenho anterior baseadas em fundamentos científicos para cumprir com os objetivos globais de redução, atingindo uma redução de, no mínimo, 15% das emissões de GEE do Escopo 1 e 2	2,41	AEAI
Fazer uso de 75% de água captada no local ou proveniente de fontes recicladas	2,06	BEAI
Priorizar fornecedores localizados em um raio de 322km, objetivando atingir gasto de no mínimo 20% com eles	2	BEAI
Exigir que os fornecedores de primeira e segunda camada completem uma avaliação formulada pela própria empresa ou terceiros, realiza auditorias de rotina a pelo menos cada dois anos e os fornecedores passam ainda por auditorias de rotina realizadas por terceiros a cada dois anos.	1,87	BEAI
Instituir código de conduta que exija que as terceirizadas e os fornecedores estejam em conformidade com todas as leis e regulamentos locais, inclusive aqueles relacionados ao desempenho ambiental, em conformidade com as normas internacionais de direitos humanos e trabalho, conformidade com normas ambientais internacionais, que tenham sistemas de gestão para incentivar um desempenho social e ambiental positivo, programas para avaliar e reduzir sua produção de resíduos sólidos e resíduos perigosos, gerenciar adequadamente seu impacto sobre a biodiversidade, reduzir sua pegada hídrica e reduzir suas emissões de GEE	1,87	AEAI
Monitorar o consumo energético e definir metas de redução absolutas, garantindo uma economia de, no mínimo, 15% do consumo nas instalações.	1,74	BEAI

Estudar descarte dos produtos para compreender o impacto gerado por seu uso e realizar análise de vida útil e usabilidade dos produtos, determinando que eles ultrapassem significativamente a vida útil dos produtos similares da concorrência, promover o engajamento dos clientes na minimização do impacto ambiental gerado pelo uso de seus produtos	1,54	BEBI
Alterar o design dos produtos para aumentar sua vida útil, institucionalizando um programa que facilite a manutenção, reparação e montagem de seus produtos e oferecendo informações sobre esse programa nas embalagens de seus produtos e em suas campanhas publicitárias, de forma a gerar melhorias comportamentais nos clientes que possam ser verificadas por terceiros	1,54	AEBI
Garantir que de 75 a 99% dos materiais utilizados na organização sejam constituídos por materiais reciclados, componentes reutilizados e/ou materiais de origem com certificação sustentável	1,49	AEBI
Utilizar energia gerada a partir de fontes renováveis de baixo impacto	1,38	AEBI
Implementar o uso de instalações sanitárias de baixo fluxo, utilização de água cinza para irrigação e coleta de água de chuva	1,24	AEBI
Monitorar e registrar o consumo de água, estabelecendo e atingindo anualmente metas de redução específicas de acordo com o desempenho anterior baseadas em fundamentos científicos necessários para atingir um nível de consumo sustentável da bacia hidrográfica local	1,14	AEBI
Monitorar e registrar emissões de águas residuais perigosas e tóxicas, adotando e atingindo anualmente metas de redução definidas	1,14	AEBI
Analisar a cadeia de valor (que inclui fornecedores, serviços e materiais) para identificar produção significativa de resíduos e riscos significativos de emissão de toxinas e/ou de produção de resíduos perigosos e estabelecer metas de redução para toda a cadeia de abastecimento	1,12	AEBI
Monitorar através de pesquisas anônimas a diversidade da força de trabalho em relação a status socioeconômico, raça ou grupo étnico, gênero e idade, definir objetivos específicos e mensuráveis de aumento da diversidade e analisar especificamente dados relacionados à diversidade, equidade e inclusão de pessoas pertencentes a mais de um grupo sub representado	1,08	BEBI
Realizar avaliação de risco a respeito dos aspectos de sua cadeia de abastecimento e os compradores com maior risco de sofrer um impacto socioambiental negativo considerando país de origem, sub-regiões dentro dos países, atributos dos produtos e volume de compras realizadas pela empresa	1,04	AEBI
Analisar de maneira global os resultados das avaliações sociais e ambientais da cadeia de abastecimento, informar sobre as áreas de maior risco e causas raiz de problemas no desempenho da cadeia de abastecimento e violações relacionadas, compartilhar publicamente informações que identifiquem empresas específicas de sua cadeia de abastecimento e estabelecer metas disponíveis publicamente com relação ao impacto social ou ambiental geral de sua cadeia de abastecimento e ao progresso em direção a essas metas	1,04	AEBI
Estabelecer requisitos de práticas trabalhistas que exijam conformidade com todas as leis e normativas locais, com as normais internacionais de direitos humanos e trabalho, pagamento de um salário digno e benefícios para os funcionários	1,04	BEBI

Consolidar as medidas tocantes à geração de resíduos, uso de energia, uso de água e emissões de carbono em um sistema de gestão ambiental que institua o desenvolvimento de processos com recursos alocados para atingir metas ambientais e apresente uma declaração formal estabelecendo o compromisso da empresa com a proteção ambiental, incluindo a avaliação da empresa sobre os diferentes impactos de suas atividades de negócios, assim como os objetivos e metas formais e quantificáveis a serem verificados em auditorias periódicas internas e por parte de terceiros	1,03	AEBI
Analisar a cadeia de valor para identificar as áreas com consumo de água mais significativo, estipulando e atingindo anualmente metas de redução da pegada hídrica até que todo o consumo de água na cadeia de abastecimento seja sustentável e esteja baseado em fundamentos científicos	0,87	AEBI
Oferecer subsídio de trânsito para os funcionários e adotar política que exija que cargas recebidas e enviadas sejam transportadas usando os métodos de menor impacto	0,67	BEBI
Analisar a cadeia de valor para identificar os pontos de risco mais significativo de emissão de gases de efeito estufa, adquirindo créditos de carbono para compensar as emissões e estabelecendo metas para reduzir as emissões de GEE em toda a sua cadeia de abastecimento	0,67	AEBI
Analisar cadeia de valor para identificar os riscos significativos para a biodiversidade e estabelecer metas para reduzir o impacto	0,56	AEBI
Implementar um programa de recuperação e reutilização de produtos projetado por ela ou por terceiros, incluir informações sobre seus programas de recuperação junto aos produtos e em suas campanhas publicitárias e receber produtos similares de outras empresas como parte de seu programa de recuperação	0,56	AEBI
Adquirir equipamentos que façam uso eficiente de energia ou sejam preferíveis em termos ambientais	0,55	BEBI
Garantir que todos os processos seletivos sejam inclusivos, incluindo uma declaração de compromisso com a diversidade, a equidade e a inclusão em todas as publicações de vagas de emprego, não solicitando informações sobre antecedentes de prisão no processo seletivo, avaliando currículos "às cegas", recrutando trabalhadores através de organizações ou serviços que atendam a pessoas de populações sub representadas e analisando a linguagem e os requisitos expostos nas descrições dos cargos para garantir que sejam inclusivos e equitativos	0,54	BEBI
Capacitar todos os funcionários em relação a questões relacionadas à diversidade, equidade e inclusão, promover a inclusão e a diversidade por meio de grupos de afinidade voluntários formados pelos funcionários, garantir que as instalações da empresa atendam aos requisitos de acessibilidade de pessoas com deficiências físicas e incluam banheiros neutros ou inclusivos e oferecer programas de tutoria, ensino profissionalizante ou estágio para pessoas provenientes de grupos sub representados.	0,54	BEBI
Garantir que 30% ou mais dos cargos gerenciais sejam ocupados por pessoas que se identificam como sendo parte de outro grupo social sub representado	0,54	AEBI
Utilizar os resultados da avaliação da pegada ecológica para desenvolver estratégias que reduzam no mínimo os impactos mais significativos indicados, estabelecendo e atingindo anualmente metas e compromissos públicos de redução de impactos significativos	0,51	AEBI
Garantir o pagamento de um salário digno, a conformidade com as normas trabalhistas e de direitos humanos internacionais e a conformidade com as normas ambientais internacionais	0,5	AEBI

Monitorar as emissões de resíduos perigosos, estabelecendo metas definidas de redução com meta final de emissão zero de resíduos perigosos.	0,42	AEBI
Manter relações mais longas com seus fornecedores, atingindo a duração média de relacionamento superior a 96 meses	0,41	BEBI
Adquirir, anualmente, créditos de carbono certificados	0,33	BEBI
Avaliar a exposição das comunidades locais a emissões perigosas de suas instalações e implementar estratégia de controle e mitigação em caso da confirmação do impacto	0,28	AEBI
Oferecer aos fornecedores de pequena escala os mesmos contratos, preços e condições de pagamento que os oferecidos a outros fornecedores, pagar os fornecedores de pequena escala dentro de um prazo de 30 dias e desenvolver um mecanismo formal para atender a reclamações e resolver conflitos.	0,27	BEBI
Instituir programa formal para apoiar e comprar de fornecedores com participação societária diversificada, adotando uma meta formal para que uma porcentagem específica das compras seja feita de fornecedores com participação societária diversificada	0,27	BEBI
Incorporar o desempenho social e ambiental dos fornecedores nas descrições de cargos e avaliações de desempenho dos departamentos de compras, tornar os membros de alta gerência responsáveis pelo desempenho social e ambiental da cadeia de abastecimento, analisar de maneira global os resultados das avaliações sociais e ambientais da cadeia de abastecimento e utilizar tendências do desempenho na cadeia de abastecimento para identificar e remediar as causas de problemas de no desempenho da cadeia de abastecimento e incumprimentos relacionados.	0,21	AEBI
Exigir que os produtores originais das matérias-primas completem uma avaliação formulada pela própria empresa ou terceiros, realiza auditorias de rotina a pelo menos cada dois anos e os fornecedores passam ainda por auditorias de rotina realizadas por terceiros a cada dois anos.	0,21	AEBI
Garantir que 40% ou mais dos cargos gerenciais sejam ocupados por mulheres	0,18	AEBI
Garantir que 75% ou mais dos materiais ou produtos adquiridos possuam uma certificação ambiental de terceiros ou provenham de fornecedores significativos com propósito ou com aprovação de nível corporativo de terceiros	0,1	AEBI

Quadro 10- Ações possíveis ordenadas por classificação esforço x impacto (elaborado pela autora)

As ações caracterizadas como de baixo esforço e alto impacto, identificadas no quadro acima pela legenda BEAI, foram selecionadas para a confecção de um mapa de ação através da utilização da ferramenta 5W1H.

4.2.4. Implementação das ações de melhoria

Em um primeiro momento, no intuito de garantir que a organização obtenha o máximo possível de resultado realizando o mínimo de esforço de forma a aumentar o engajamento dos colaboradores e iniciar a mudança da cultura da organização de forma motivadora, considera-se que o ideal seria iniciar a tomada de ações por aquelas que

foram caracterizadas de alto impacto e baixo esforço. Para essas ações, portanto, foi traçado um plano de ação com a ferramenta 5W1H.

Ações	O que será feito?	Por que será feito?	Por quem será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?
Ação 1	Monitorar o consumo energético e definir metas de redução absolutas, garantindo uma economia de, no mínimo, 15% do consumo nas instalações.	Para reduzir o consumo energético da organização	Pelos gerentes de cada segmento supervisionados pelo segmento de HSE (saúde, segurança e meio ambiente)	Nas instalações da empresa em Macaé	Monitoramento a ser iniciado em janeiro de 2021 para ações de redução a serem iniciadas no ano de 2022	Metas de redução serão anuais com o consumo mensal comparado com o de anos anteriores como indicador
Ação 2	Instalar equipamento para captação de água no local e integrar o uso da água captada ou proveniente de fontes recicladas, estabelecendo metas e objetivando atingir 75% de uso de água desse tipo.	Para reduzir a pegada hídrica da organização	Projeto a ser desenvolvido pelo segmento de HSE (saúde, segurança e meio ambiente)	Nas instalações da empresa em Macaé	Projeto a ser iniciado no primeiro semestre de 2021	O projeto das instalações será realizado em parceria com universidades e a execução será realizada contratando-se uma empresa terceirizada
Ação 3	Priorizar fornecedores localizados em um raio de 322km, objetivando atingir gasto de no mínimo 20% com eles	Para gerar renda para fornecedores da região e reduzir a emissão de GEE gerados pelo transporte	Gerentes e responsáveis por aquisições de todos os segmentos	No entorno das instalações da empresa em Macaé	A partir de 2021 em todos os novos contratos	Criação de procedimento garantindo que todo fornecimento futuro de material ou serviço precise ser cotado primeiramente com fornecedores dentro do raio estipulado e delimitando as condições nas quais outros fornecedores serão aceitos

Ação 4	Exigir que os fornecedores de primeira e segunda camada completem uma avaliação formulada pela própria empresa ou terceiros, realizar auditorias de rotina a pelo menos cada dois anos e exigir que os fornecedores passem por auditorias de rotina realizadas por terceiros a cada dois anos para garantir que estejam em conformidade com todas as leis e regulamentos locais e inclusive aqueles relacionados ao desempenho ambiental	Para garantir a conformidade e a redução dos impactos da cadeia de suprimentos	Gerentes e responsáveis por contratos com fornecedores, auxiliados pela equipe de compliance e em parceria com o segmento de HSE (saúde, segurança e meio ambiente)	Nas instalações dos fornecedores de primeira e segunda camada	As exigências serão incluídas em próximos contratos a serem firmados, garantindo aos fornecedores tempo para se adequarem e garantia de prioridade frente a concorrentes por período determinado em contrato como incentivo
---------------	--	--	---	---	---

Quadro 11- Aplicação da ferramenta 5W2H (elaborado pela autora)

A adoção das ações analisadas trará, caso efetuada, a redução do consumo de água e energia por parte da organização, representando uma economia a longo prazo. Além disso, a realização do projeto em conjunto com a universidade fortalece relações que, futuramente, podem se provar vantajosas para a captação de novos talentos por parte da companhia.

Essa relação combinada com aquelas que serão construídas com os novos fornecedores estreitarão os laços da companhia com a comunidade na qual ela está inserida, fortalecendo sua imagem e, possivelmente, aumentando a sensação de pertencimento de colaboradores que sejam originalmente da região. Além disso, a adoção de uma estratégia pautada em iniciativas de desenvolvimento sustentável pode se revelar um diferencial junto a clientes que tenham a sustentabilidade como um de seus valores e estejam construindo iniciativas nesse sentido. Dentre esses clientes podemos citar a Petrobras, principal cliente da empresa estudada até o presente momento e apoiadora do Pacto Global¹⁵ da ONU.

Por fim, é possível ressaltar ainda que, sendo uma empresa de capital aberto, a construção de uma estratégia voltada para o desenvolvimento sustentável pode ser

¹⁵ Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com cerca de 14 mil membros em 70 redes locais, que abrangem 160 países.

particularmente lucrativa para a organização estudada. No boletim informativo da B3¹⁶ de agosto de 2020 e em todos os boletins anteriores desde o lançamento do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) em fevereiro de 2019¹⁷, é possível identificar que, dentre as empresas avaliadas, aquelas que fazem parte do ISE tiveram suas ações valendo mais pontos e com menos volatilidade do que as demais. Dessa maneira, as iniciativas relatadas e quaisquer outras iniciativas de desenvolvimento sustentável adotadas pela organização estudada seriam não só de benefício para a sociedade da região onde ela atua, mas poderiam beneficiar financeiramente a empresa no longo prazo.

De acordo com os dados levantados a partir das entrevistas realizadas, no entanto, a abordagem da organização estudada sobre as questões de impacto social e ambiental ainda é, na prática, pautada pela ideia de reduzir ao máximo os custos contanto que sejam atendidos os requisitos exigidos pelos seus clientes e pela legislação vigente. Conforme relatado, todas as mudanças recentes em produtos, materiais e procedimentos realizadas pela organização aconteceram em resposta a exigências legais ou contratuais. Dessa maneira, é possível supor que a implementação das ações necessárias para a sua certificação e caracterização como empresa de impacto socioambiental positivo só aconteceria como resposta a exigências do Estado ou de seus maiores clientes.

A unidade estudada da organização tem seis principais clientes, dentre os quais podem ser destacadas a Petrobras, a Shell e a Equinor. Em consulta à base de dados do Sistema B, onde é possível obter acesso não só a listagem das empresas certificadas mas também a descrição de seu desempenho na avaliação, foi possível identificar que nenhuma dessas empresas ou das outras que compõem a lista de clientes da organização estudada consta como certificada pelo Selo B. Em consulta ao site oficial de cada uma dessas organizações tampouco foram encontrados indícios de expectativas de comprovações dessa natureza.

¹⁶ A B3 é uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão. Sociedade de capital aberto – cujas ações (B3SA3) são negociadas no Novo Mercado –, a Companhia integra os índices Ibovespa, IBrX-50, IBrX e Itag, entre outros.

¹⁷ Boletins ISE B3. Acesso em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/boletim-informativo.htm

No site da Equinor¹⁸ é possível ter acesso a uma carta aberta da empresa para todos os seus fornecedores e integrantes de sua cadeia de suprimentos, onde é reafirmada a necessidade de que todos conduzam seus negócios sem corrupção e respeitando os direitos humanos, mas nada é dito sobre impacto social ou desenvolvimento sustentável. No site da Shell¹⁹, por sua vez, também há um campo direcionado para empresas que busquem atuar como fornecedoras ou terceirizadas. Embora seja citada a intenção da empresa em atuar para o crescimento e o desenvolvimento econômicos do Brasil contribuindo para uma economia mais sustentável, nenhum desses aspectos é citado em relação às empresas candidatas a atuarem como fornecedoras ou terceirizadas.

Por fim, no site²⁰ da Petrobras são relatados as ações e o comprometimento da organização com a sociedade e com o desenvolvimento sustentável, orientada por responsabilidade social e incentivando, novamente, comportamentos éticos e transparentes, a partir de códigos de conduta e do apoio a princípios como o Pacto Global²¹ da ONU. A adoção desse tipo de compromisso por parte da operadora leva a crer que a adoção de práticas mais sustentáveis por parte da empresa estudada seria vista com bons olhos. No entanto, até o presente momento a organização na qual temos interesse tem firmado contratos de prestação de serviço com todas as empresas citadas, inclusive a Petrobras sem sofrer maiores pressões de acordo com os entrevistados, sendo a própria contratante responsável pela maior parte das considerações e ações referentes ao impacto socioambiental das operações.

De fato, a degradação dos ecossistemas transcorrida nos últimos vinte anos impõe seu enfrentamento às grandes corporações multinacionais. Entretanto, implementar mudanças em empresas de grande porte que apresentem operações de diferentes naturezas e localizações é complexo (VINHA e RACCICHINI, 2018). No caso da empresa tratada no presente trabalho foi deixado claro, durante as entrevistas, que a

¹⁸ <https://www.equinor.com/en/supply-chain.html>

¹⁹ shell.com.br

²⁰ petrobras.com.br

²¹ Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com cerca de 14 mil membros em 70 redes locais, que abrangem 160 países.

implementação de mudanças que demandem esse porte de investimento só será realizada mediante a pressão contratual ou legal. Como não é possível identificar, até o presente momento, pressão ou incentivos relevantes por parte dos clientes, a única motivação possível para a concretização das ações necessárias para que seja atingido o patamar de uma organização de impacto social positivo seria a oferecida pelo Estado, por meio de incentivos ou exigências legais.

4.3. POLÍTICAS PÚBLICAS E A ATUAÇÃO DO ESTADO

Segundo Sorrentino & Sotero (2005) *apud* Santos (2011), políticas públicas consistem em um conjunto de procedimentos formais e informais que expressam poder e têm como objetivo resolver conflitos de maneira pacífica e construir um aprimoramento do bem comum. Representam, dessa maneira, a organização de ações do Estado para solucionar um problema ou atender uma demanda específica da sociedade. As políticas públicas visam responder, especialmente, às demandas de setores marginalizados da sociedade, considerados vulneráveis. Políticas ambientais são, nesse sentido, o conjunto de metas e instrumentos que visam reduzir os impactos negativos da ação humana sobre o meio ambiente (SANTOS, 2011).

De acordo com Herculano (2010) *apud* Santos (2011), os recursos naturais tendem a sofrer com duas falhas do mercado, que consistem na dificuldade de definir os direitos de propriedade privada sobre eles e a grande incidência de externalidades negativas sobre os mesmos, onde externalidades são definidas como efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados na ocorrência da venda de um produto ou serviço. Segundo Portney (1982) *apud* Santos (2011), externalidades sempre ocorrem quando duas partes causam um benefício ou custo a uma terceira parte sem que esse benefício ou custo seja levado em consideração pelas duas primeiras partes.

Na definição de impacto social adotada no presente trabalho, portanto, de acordo com a qual impacto social pode ser entendido como toda e qualquer consequência de uma ação pública ou privada que venha a incidir sobre a população (*The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment*, 1994), relacionada a qualquer aspecto social, incluindo impactos ambientais

(Henriques, 2010 *apud* Silva, 2012), as externalidades da empresa estudada e da indústria de óleo e gás como um todo constituem o impacto social gerado pela venda de produtos ou serviços dentro deste mercado.

Tendo a internalização (monetária) das externalidades via mercado como principal objeto de estudo na elaboração de políticas ambientais, o quadro a seguir apresenta alguns instrumentos de política ambiental.

Instrumento	Descrição	Vantagem	Desvantagem
Política de Comando-e-Controlle	Também conhecida como política de regulação direta ou de controle direto. Esta política consiste na imposição de normas de comportamento ambiental ou <i>standards</i> sobre a produção final do agente poluidor, somada ao controle sobre esses agentes. Traz ainda a determinação da melhor tecnologia disponível para o abatimento da poluição e para o cumprimento do padrão de emissão. Este instrumento é não-econômico.	De acordo com Field & Field (2002) <i>apud</i> Santos (2011) uma das principais vantagens desse instrumento é que, dado que sejam cumpridos, os <i>standards</i> constituem uma forma de prevenir efetivamente danos que podem ser graves ou irreversíveis.	Segundo SANTOS (2011), a implementação dessas políticas é demasiadamente lenta, passando por demoradas negociações entre regulamentadores e empresas, podendo sofrer ainda a influência de <i>lobbies</i> . Esse instrumento gera, ainda, altos custos associados à fiscalização efetiva e contínua, além de sofrer com outras deficiências.
Impostos/Taxas	Instrumento baseado na ideia de Pigou (1932) de que a internalização das externalidades se daria através do pagamento de uma taxa. Dessa maneira, o Estado deveria impor um tributo incidente sobre cada unidade produzida de um determinado bem para corrigir a externalidade negativa.	De acordo com May (2010) <i>apud</i> Santos (2011), uma das principais vantagens do uso das taxas é permitir a geração de receitas fiscais e tarifárias. Dessa maneira, além da melhoria ambiental a política gera receitas para os órgãos reguladores.	Como desvantagem desse instrumento é citado por Santos (2011) a grande complexidade da definição da taxa ótima.

<p>Subsídios</p>	<p>Quando uma autoridade pública paga ao poluidor pela redução de uma certa quantidade, por exemplo, de poluição emitida, isso consiste em um subsídio (FIELD & FIELD, 2002, <i>apud</i> SANTOS, 2011). De acordo com Santos (2011), subsídios podem tomar a forma de transferências diretas de fundos, isenções fiscais, apoio à pesquisa e desenvolvimento, entre outras formas de pagamento.</p>	<p>São construtivos quando utilizados temporariamente para obtenção de novas tecnologias para o mercado (SANTOS, 2011).</p>	<p>Embora o subsídio possa levar a uma redução da produção e, portanto, da poluição de uma empresa, para o mercado como um todo ele gera ao aumento da produção e, com isso, da poluição. (SANTOS, 2011)</p>
<p>Mercado de Licenças de Emissão</p>	<p>O Estado decide, de antemão, sobre a quantidade de poluição aceitável no meio ambiente e põe à venda no mercado de títulos os direitos de poluição, que permite que seu detentor emita uma quantidade de poluição determinada. O excedente de poluição ele deverá, de alguma maneira, despoluir. A partir disso as empresas decidirão como agir no mercado, de acordo com o confronto do custo de lidar com a despoluição ou redução de emissões e o custo dos títulos. (FACHEUX & NOËL, 1995, <i>apud</i> SANTOS, 2011)</p>	<p>Não requer tanta informação quanto os controles diretos ou taxas para ser implementado, com a quantidade de emissões podendo ser facilmente ajustada aumentando ou diminuindo o número de direitos em circulação (SANTOS, 2011).</p>	<p>Complicações aparecem ao longo do tempo com o crescimento econômico e com a inflação, que faz com que o valor real da taxa diminua ao longo do tempo (SANTOS, 2011).</p>

Quadro 12- Instrumentos de política ambiental (adaptado de Santos, 2011)

Segundo Cunha e Coelho (2003) *apud* Barros *et al.* (2012), no Brasil, as políticas ambientais passaram por três períodos. O primeiro deles foi caracterizado pela construção de uma base de regulação dos usos dos recursos naturais, e se deu aproximadamente de 1930 a 1971. O segundo período, por sua vez, foi onde a ação intervencionista do Estado chegou ao seu ápice, de 1972 a 1987. O terceiro período, por fim, teve início em 1988 e se entende até os dias atuais, e é marcado pelos processos de democratização e descentralização decisórias, assim como pela disseminação dos conceitos de desenvolvimento sustentável.

Olhando para a região de influência direta e indireta das operações na Bacia de Campos, será necessário considerar a natureza ambiental, social e econômica das externalidades ao desenhar as políticas públicas necessárias para fazer com que as empresas atuantes no mercado de petróleo contribuam não só para o crescimento econômico da região, mas também para o seu desenvolvimento sustentável como foi conceituado por Sachs em 2004.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo compreender o impacto social gerado pela atuação de uma empresa da área de óleo e gás na região da Bacia de Campos, assim como avaliar esse impacto e as ações que poderiam ser tomadas para gerenciá-los da melhor maneira possível com a finalidade de trazer benefícios para a sociedade. Para isso, foi feita uma análise da evolução histórica do conceito de Responsabilidade Corporativa, contribuindo para a construção de uma maior compreensão do papel das empresas frente a sociedade.

Pensando sobre a relação das organizações com o meio em que estão inseridas, fez-se presente a necessidade de se considerarem diferentes definições do conceito de impacto social e determinar qual definição seria adotada no presente trabalho. Essa definição viria a implicar diretamente sobre os desenhos metodológicos considerados e, em última instância, na ferramenta selecionada.

A ferramenta selecionada possibilitou a realização de uma avaliação quantitativa, que viria a complementar a análise qualitativa que foi feita dos dados obtidos nas entrevistas à luz dos impactos apresentados na literatura. Ao relacionar o que era apontado pelos dados resultantes da aplicação da ferramenta com os impactos previstos pela literatura e identificados nas entrevistas foi possível identificar a convergência dos resultados e construir um plano de ação. Dessa maneira, a trajetória iniciada com o levantamento e compreensão dos impactos gerados pela empresa pôde ser concluída com a proposta de ações que permitam uma melhor abordagem desses impactos por parte da organização.

Considerando, ainda, a possibilidade de que a companhia não adote as ações por livre iniciativa devido às características de sua cultura organizacional levantadas ao longo do estudo, são brevemente discutidas políticas públicas que possam incentivar, viabilizar ou até mesmo exigir que ações da natureza das que foram levantadas no presente trabalho sejam adotadas.

Pode-se concluir, portanto, que o trabalho alcançou o objetivo proposto, visto que através do levantamento realizado na academia e das entrevistas realizadas foi possível compreender, no recorte dos municípios do norte fluminense combinados à Rio das

Ostras, o impacto gerado pela atuação da empresa selecionada. Além disso, a avaliação realizada possibilitou a compreensão não só do impacto gerado pela organização analisada, mas também a delimitação das ações necessárias para reduzir esse impacto.

A presença e atuação da empresa selecionada contribuem para o crescimento econômico da região. Para que esse crescimento seja traduzido em desenvolvimento humano, no entanto, se faz necessária a tomada de ações por parte da própria empresa e da gestão pública. No caso da organização seguir não colocando em prática as ações que lhe cabem, faz-se necessária a adoção de políticas públicas que levem a organização a considerar as externalidades de suas operações e tomar medidas que enderecem da melhor forma os impactos gerados por elas.

5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações deste estudo dizem respeito às limitações da ferramenta escolhida e à adoção de uma ferramenta para a avaliação de impacto social por si só. Embora dentre todas as ferramentas analisadas o GIIRS tenha sido a mais adequada, a impossibilidade de se pontuar negativamente nessa ferramenta consiste em uma falha que pode, potencialmente, considerar socialmente responsável uma empresa que tenha desempenho excepcional em uma das áreas de impacto apenas, mesmo que ela tenha práticas que gerem impactos negativos muito significativos em outras áreas ou em aspectos específicos de sua atividade fim que não tenham sido considerados nas perguntas realizadas. Além disso, por tratar-se de uma ferramenta que tem como objetivo ser aplicada para uma vasta gama de tipos de organização, não necessariamente ela considera todas as especificidades dos impactos que podem ser gerados por uma empresa atuante na indústria de óleo e gás.

No presente trabalho a limitação da ferramenta em avaliar impactos negativos gera um impacto sobre as ações propostas, que tiveram como base as falhas identificadas na avaliação. Dessa maneira, pode-se considerar que, caso a ferramenta não apresentasse essa limitação seria possível identificar de forma mais clara esses impactos negativos e propor ações mais assertivas para mitigá-los.

Para além disso, conforme foi considerado por Bamberger e White (2007) não é possível avaliar processos complexos de mudança social através de métodos quantitativos pouco flexíveis. Poderia ser argumentado que deve ser utilizado, então, um método mais flexível. No entanto, qualquer ferramenta que seja escolhida precisará optar por analisar um número finito de elementos do objeto a serem avaliados e, ao fazer isso, necessariamente deixará de avaliar outros elementos. Em outras palavras, a ferramenta trata sempre de uma representação simplificada da realidade e, por isso, o uso de uma ferramenta por si só já impõe uma limitação à pesquisa.

5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para a melhoria dos resultados desta pesquisa um caminho possível seria repetir as análises utilizando-se uma ferramenta ainda mais adequada as especificidades do problema analisado. Uma maneira de realizar essa nova análise seria desenvolver uma nova ferramenta que considere as especificidades do mercado de óleo e gás e identifique impactos e possibilite pontuar tanto positiva quanto negativamente. A pesquisa poderia ser aprofundada, ainda, através da criação de ferramentas que possibilitem avaliar o impacto social de maneira comparativa dentro da indústria através de métodos matemáticos.

Outra maneira de avançar com esse estudo seria a construção de um plano de ação completo com todas as ações levantadas, e não somente aquelas que foram priorizadas. Dessa maneira, seria possível estudar a aplicação das ações de desenvolvimento sustentável da organização para além de um primeiro momento, estudando toda a implementação da agenda de desenvolvimento sustentável dentro da empresa.

Considerando-se a cultura organizacional da empresa estudada e a relevância das pressões externas na escolha de adotar ou não as ações propostas, o estudo de políticas públicas mais assertivas no intuito de incentivar ou exigir a tomada dessas ações configura um dos caminhos possíveis de desenvolvimento do presente trabalho.

Por fim, poderia ser realizado, ainda, um estudo dos impactos gerados por outras empresas do mesmo ramo na região estudada de forma que fosse possível chegar a

conclusões mais amplas sobre o impacto da indústria de óleo e gás na Bacia de Campos e sobre as formas de reduzir os impactos negativos e potencializar os impactos positivos identificados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando, **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002
- AVILA C. A. N.; STEFENON S. F.; OLIVEIRA J. R.; COELHO A. S.; VENÇÃO A. T.; KLAAR A. C. R. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. **Espacios**, SI, v. 37, n. 20, p. 19, 2016
- B Corporation. **B Lab**: Serving a global community of people using business as a force for good, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- B3: Brasil Bolsa Balcão. **B3**: com o mercado, para o futuro, c2020. Apresentação sobre a instituição. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/. Acesso em: 13 nov. 20
- B3: Brasil Bolsa Balcão. **B3**: ISE, c2020. Apresenta informações sobre o Índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/boletim-informativo.htm. Acesso em: 13 nov. 20
- BAMBERGER M., WHITE H. Using Strong Evaluation Designs in Developing Countries: Experience and Challenges. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, S.I, v. 4, n. 8, p. 58-73, out. 2007
- BARROS D. A. *et al.* Breve análise dos instrumentos da política de gestão ambiental brasileira. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 11, n. 22, p. 155 – 179, nov. 2012
- BERLE Jr, Adolf Augustus. For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. **Harvard Law Review**, S.I., v. 45, n. 8, p.1365 – 1372, jun. 1932
- BRANDÃO D.; CRUZ C.; ARIDA A. **Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos**. 1 ed. SI: MOVE Social e Instituto de Cidadania Empresarial, 2014
- Business for Social Responsibility. **BSR**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.bsr.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- CAMARGOS M. A.; DIAS A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003
- CHATTERJI, A.; LEVINE, D. Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. **UC Berkeley: Center for Responsible Business**, S.I., S.v., S.n., 2006.

- COCHRAN, Philip L. The evolution of corporate social responsibility. **Business Horizons**, Indianapolis, v. 50, p.449 – 454, 2007
- COMINI, G.; BARKI, E; AGUIAR, L. O novo campo dos negócios com impacto social. *In*: COMINI, G.; BARKI, E; AGUIAR, L. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. 1ed. São Paulo: Peirópolis, 2013, v. 1, p. 41-64.
- CORDES *et al.* Environmental Impacts of the Deep-Water Oil Gas Industry: A Review to Guide Management Strategies. **Frontiers in Environmental Science**, SI, v. 4, n. 58, p. 1-26, set. 2016
- Equinor. **Equinor ASA**, c2020. Apresentação sobre a cadeia de suprimentos. Disponível em: <https://www.equinor.com/en/supply-chain.html#e-auction-portal>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- GARGIONI, Paula da Costa. Marco conceitual para a responsabilidade corporativa, Florianópolis, **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2009.
- GELFAND, Sarah. Why Iris?, S.I.: **Stanford Social Innovation Review**, out. 2012
- GERTLER, Paul J. *et al.* Impact Evaluation in Practice, 1 ed., **World Bank**, p. 7-8, 2011.
- Global Impact Investing Network. **Iris+**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- Global Impact Investing Network. **The GIIN**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://thegiin.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- Global Reporting Initiative. **GRI**: empowering sustainable decisions, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020
- HONORATO, Filipe F., Riqueza e exclusão: O impacto dos royalties do petróleo na expansão da miséria na Região Norte Fluminense, **La economía política de la pobreza**, Buenos Aires, mar. 2008
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O Instituto Ethos**, c2016-2020. Apresenta sobre o instituto. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/o-instituto/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **IDIS**, c2018. Página inicial. Disponível em: <https://www.idis.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- KROEGER A., WEBER C. Measuring and Comparing Social Value Creation. **Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance**, p.416 – 429, jun. 2016
- LAYRARGUES, Philippe Pomier. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito. **Revista Proposta**, v. 25, n. 71, p. 5-10, 1997.

LIRA, Amanda de Araújo Rodrigues. Avaliação de impacto à luz da Teoria de Mudança: Um estudo multicaso. Campina Grande, **Universidade Federal de Campina Grande**, 2018

MACHADO, Maria Elisabeth Gerardo. Social Return on Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos, Lisboa, **Lisboa School of Economics & Management**, jan. 2015

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MOURA, Suzana. A gestão do desenvolvimento local: estratégias e possibilidades de financiamento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 37 – 57, mai./ago. 1998

Move Social. **Move**, c2020. Página inicial. Disponível em: <http://move.social/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

NOVAK J.D.; CAÑAS A. J.; The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them. **Technical Report IHMC CmapTools 2006-01 Rev 01-2008**, Florida Institute for Human and Machine Cognition, 2008

OLIVEIRA, Edson Marques, Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias, **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004

PACHECO, Carlos Augusto Góes. A aplicação e o impacto dos royalties do petróleo no desenvolvimento econômico dos municípios confrontantes da bacia de Campos, **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2003

Pacto Global. **Pacto Global**: Rede Brasil, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

Petróleo Brasileiro Sociedade Anônima. **Petrobras**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

POLACINSKI, Edio, *et al.* Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. *In*: GESTÃO ESTRATÉGICA: EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012, Ponta Grossa, anais eletrônicos.

PORTER M. E.; KRAMER M. R. **Strategy and Society**: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 2006

Potência Ventures. **Artemisia**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://artemisia.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

REZENDE, Maria José de, As metas socioeconômicas denominadas Objetivos de Desenvolvimento do Milênio da ONU: os percalços de um projeto de combate à pobreza absoluta e à exclusão social. **Convergencia**, vol. 14, n. 43, p. 169-209, jan./abr. 2007.

RISSI, Leandro Antônio. **Aplicação da metodologia 6 sigma para resolução do problema de falta de acurácia no estoque de uma empresa**. 2007. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento e Ética – Para onde ir na América Latina?**. In: Desenvolvimento Incluyente, Sustentável, Sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. p. 9-23.

SANTOS, Luan. **Elaboração de Políticas Públicas Voltadas À Utilização dos Recursos Naturais e Os Instrumentos de Política Ambiental**: Uma Análise a Partir da Evolução da História do Pensamento Econômico Acerca do Meio Ambiente e das Falhas de Mercado. 2011. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011

SCHAFFEL, Silvia Blajberg, **A questão ambiental na etapa de perfuração de poços marítimos de óleo e gás no brasil**. 2002. 147 f. Dissertação (Mestrado Em Ciências Em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

Shell. **Shell Brasil**, c2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.shell.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

SILVA, Filipe da Mota Posero Castelo da. **Metodologias de Avaliação de Impacto Social**: A Aplicabilidade de Getting to Outcomes em Contexto de Responsabilidade Social das Organizações. 2012. 93 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais) - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

SIQUEIRA, J. R. M. et al. Demonstração de Impacto Social: uma Contribuição para Evidenciação da Responsabilidade Social. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 41, 2008.

VINHA, V.; RACCICHINI, A. Mudança Institucional e Sustentabilidade no Setor de Óleo e Gás, Economia do Meio Ambiente e da Energia. **Revista de Economia da UEG**, v. 13., n.1, 2017.

World Business Council for Sustainable Development. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**, c2020. Apresentação sobre o conselho. Disponível em: <https://cebds.org/quem-somos/>. Acesso em: 13 nov. 2020.