

## Incorporação da Responsabilidade Social Empresarial em um Processo de Privatização em Pernambuco

**Autoria:** Alba de Oliveira Barbosa, Maristela Jorge Melo, Michelaine Machado Maciel da Silva

### Resumo

Este trabalho teve como objetivo verificar se a crescente adoção de ações sociais por uma empresa de energia elétrica de Pernambuco caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social. O procedimento metodológico está fundamentado numa abordagem qualitativa dos dados primários e secundários coletados através de entrevistas, *site* da empresa, jornais locais e nacionais e documentos institucionais. As técnicas de análises de dados utilizadas foram a análise documental e a análise do discurso. Verificou-se que após a privatização, a empresa analisada criou um departamento responsável pelas ações sociais e incorporou valores éticos e a responsabilidade social em sua missão, visão e valores organizacionais. As ações sociais desenvolvidas, enquanto estatal, de forma assistencialista e voluntárias, passam a ser melhor estruturadas e definidas com a mudança do contexto decorrente do processo de privatização. O trabalho conclui que a responsabilidade social está em processo de institucionalização na referida empresa, entretanto, apesar dos avanços na área social, identificados na pesquisa, a institucionalização completa da responsabilidade social ainda não se verifica, sendo necessários diversos instrumentos para justificar o investimento na área.

### Introdução

O envolvimento não obrigatório das empresas na área social, nas últimas décadas, tem sido incorporado ao mundo empresarial com grande frequência dando uma nova roupagem ao que antes era denominada de filantropia, nascida de uma vontade voluntária dos dirigentes ou funcionários.

No Brasil, a responsabilidade social corporativa, conceito utilizado neste trabalho para representar o envolvimento social não obrigatório, realizado de forma estruturada e que envolve diversos grupos de interesses, além dos donos de capital, tem obtido destaque desde o início dos anos noventa, especialmente com o surgimento de várias instituições dedicadas à divulgação do tema no país, como o Instituto *Ethos*, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, dentre outros.

A responsabilidade social também ganhou impulso a partir das pressões exercidas pelos movimentos sociais, pelas Organizações Não-governamentais (ONG's) e por novos atores que adquiriram poder nas últimas décadas e que se sentem capazes de cobrar, retaliar ou premiar as empresas por uma postura socialmente (ir)responsável.

Importante também, nesse sentido, é o trabalho que agências têm desempenhado com o objetivo de impulsionar a prática nas organizações, como por exemplo, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, que por força de uma Instrução Normativa, torna obrigatória a publicação de balanços sociais das empresas concessionárias de energia elétrica.

Verifica-se em Pernambuco que a concessionária local de energia, após a privatização realizada em 2000, tem promovido a incorporação de valores éticos e práticas socialmente responsáveis, pelo menos no discurso de lideranças e formalizados em documentos. Com mudança de controle, a empresa desenvolveu estruturas próprias e especializadas responsáveis pelo relacionamento com públicos que elas julgam relevantes à sustentabilidade dos negócios.

A Companhia Energética de Pernambuco – CELPE - passa a incorporar a atuação na área social à estratégia organizacional, como também, a explicitar esse envolvimento na missão e nos valores organizacionais. As ações sociais que antes estavam disseminadas na empresa, após o processo de privatização, foram centralizadas em departamentos de responsabilidade social e ambiental. Gradativamente, observa-se que esta empresa passou a

obter prêmios e certificações por essas ações desenvolvidas e assim trabalha para construir uma imagem de empresa preocupada com o social.

Mendonça e Gonçalves (2004) ao analisar a incorporação da responsabilidade social pelas empresas, sugerem que esta prática está se tornando um meio utilizado pelas empresas brasileiras para obter legitimidade organizacional. Para as organizações privatizadas de uma forma geral, a imagem de empresa socialmente responsável pode ser útil para conquistar a confiança do governo, funcionários, fornecedores, clientes e comunidades diante de um mercado, na maioria das vezes, mais competitivo do que aqueles em que as antigas estatais atuavam.

A questão que surge é: será que a responsabilidade social é uma prática já institucionalizada, incorporada no dia-a-dia da CELPE e realizada sem justificção adicional? Apesar da percepção de um crescente investimento em ações sociais corporativas na referida empresa não se pode afirmar, de forma preliminar, que essas iniciativas sociais caracterizam uma incorporação da responsabilidade social à cultura organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa teve a pretensão de investigar:

Até que ponto a adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de incorporação da responsabilidade social na Companhia Energética de Pernambuco?

### **Responsabilidade Social Corporativa**

A responsabilidade social corporativa, ao longo dos anos, tem assumido crescente relevância nos meios acadêmico e empresarial. Vários são os debates, fóruns, cursos, seminários e publicações que têm explorado o tema.

No Brasil, verifica-se um crescente engajamento da iniciativa privada na adoção de práticas sociais. O Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA - realizou uma importante pesquisa sobre o engajamento social das empresas brasileiras. A pesquisa englobou 781.623 (setecentos e oitenta e um mil, seiscentos e vinte e três) empresas nas cinco regiões do país, traçando um primeiro retrato da ação social no Brasil (PELIANO, 2002).

Os resultados da pesquisa apontam que 59% (cinquenta e nove por cento) das empresas pesquisadas realizam ações sociais voltadas para a comunidade. No Nordeste, em 1999, este percentual era de 55% (cinquenta e cinco) das 87.631 (oitenta e sete mil, seiscentos e trinta e uma) empresas pesquisadas na região (PELIANO, 2002). Em 2003, com a publicação dos resultados da segunda edição da pesquisa, o percentual das empresas que atuam na área social na região Nordeste cresceu 35% (trinta e cinco por cento), ou seja, 74% (setenta e quatro por cento) das empresas pesquisadas desenvolviam ações sociais (PELIANO, 2004).

A idéia da responsabilidade social está associada ao reconhecimento de que as atividades das empresas têm impacto num universo muito mais amplo do que o composto pelos sócios e acionistas da organização. Conforme Srour (2003, p. 50), “as decisões empresariais não são inócuas, anódinas ou isentas de conseqüências: carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam”.

As empresas passam a receber cobranças da comunidade local, fornecedores, funcionários, consumidores e pelas organizações da sociedade civil; e/ou sentem-se estimuladas, por meio das oportunidades de ganhos, a atuar na área social. Elas também recebem solicitação do Estado para serem parceiras, apoiando ou promovendo ações capazes de minimizar os problemas sociais no Brasil.

### **Responsabilidade Social Corporativa e Filantropia**

A responsabilidade social corporativa não pode ser confundida com investimentos sociais isolados. A filantropia empresarial é válida especialmente em um país como o Brasil, carente de tantas necessidades básicas. Entretanto, a prática tem sido associada ao

assistencialismo e beneficência, gerando críticas uma vez que podem caracterizar soluções superficiais para problemas que necessitam de ações mais efetivas para serem resolvidos ou minimizados.

Se no início dos estudos da responsabilidade social os termos responsabilidade social corporativa e filantropia eram utilizados de forma semelhante, atualmente se faz necessário distinguir os conceitos.

A filantropia ocorre de maneira eventual, é uma ajuda que a empresa oferece esporadicamente. Nesta perspectiva, a atuação da empresa é considerada apenas como assistencialista ou paternalista, pois o apoio das empresas à comunidade é feito de forma descomprometida. A relação daí decorrente pouco traz de benefício permanente a empresa e a comunidade (TOLDO, 2002).

A responsabilidade social e a filantropia seriam lados opostos de um mesmo *continuum*. Nos últimos anos, se percebem mudanças em favor de uma participação social mais efetiva. As atividades filantrópicas parecem caminhar, gradativamente, para a substituição por um compromisso social mais estruturado.

Ações filantrópicas provavelmente são adotadas no início, quando a empresa resolve investir na área social. Com o tempo e a experiência, as empresas podem se sentir mais preparadas para adotar projetos maiores e mais estruturados e investir em programas de responsabilidade social. Segundo Cardoso e Ashley (2002), a manifestação da responsabilidade social no âmbito da empresa pode ser entendida como relacionada a um processo de evolução da atuação das empresas. De acordo com Grajew (2000, p. B-2), “o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa”.

Ainda para o autor, as ações filantrópicas correspondem à dimensão inicial do exercício de responsabilidade social. Sua característica principal é a benemerência do empresário, refletidas nas doações realizadas a entidades assistenciais. Em seguida o conceito de responsabilidade social ganha mais amplitude. E a organização passa a repensar sua função e seus procedimentos implementando mudanças conceituais e agindo de forma responsável, sozinha ou em parceria com ONG's ou governo (CARDOSO; ASHELY, 2002).

### **Responsabilidade social e ética empresarial**

Apesar de não parecer ser sempre um “bom negócio” (no curto prazo, sob a lógica do lucro), a adoção de padrões éticos significa prevenir-se contra eventuais represálias. Adotar como objetivo maior da organização o lucro, em detrimento dos interesses de outros atores sociais, pode ser prejudicial à organização que, cada vez mais, é cobrada a desempenhar além de uma função econômica também uma função ética (SROUR, 2003).

A responsabilidade e a ética estão, portanto, bastante inter-relacionadas. Para Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social passa por três fases: (1) adoção; (2) difusão e (3) transferência dos valores éticos.

Na primeira fase, a empresa inicia a mudança em favor de uma cultura empresarial voltada para o exercício da responsabilidade social. Ela simplesmente cumpre as suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais junto a seus diversos públicos (MELO NETO; FROES, 2001).

Na difusão, a empresa, já tem incorporado a responsabilidade social à cultura organizacional. Nesta etapa, ela desenvolve ações sociais sob a forma de projetos sociais estruturados e ações comunitárias (MELO NETO; FROES, 2001). O desenvolvimento de projetos pode ser feito pela própria empresa ou por meio das fundações e institutos criados pela mesma.

A responsabilidade social passa a ser vista como parte integrante da cultura, da visão, missão e valores organizacionais. O Instituto *Ethos* (2004) critica a adoção de programas sociais somente como meio de promoção da organização uma vez que as ações poderão ser percebidas apenas como uma ferramenta mercadológica.

Na última etapa, transferências de valores éticos, a empresa exerce a responsabilidade social em sua plenitude. Ao fazê-lo, ela alcança a excelência na gestão da responsabilidade social (MELO NETO; FROES, 2001). A organização passa a ser vista como modelo de práticas sociais e consegue transmitir valores éticos para as demais.

Os vetores podem ser vistos, então, como um *continuum* onde em um extremo está a fase onde a empresa limita-se a respeitar a legislação e no outro, onde ela além de adotar e difundir valores éticos elas os transfere para outras empresas.

Apesar dos benefícios para a sociedade que uma ação estruturada das organizações pode proporcionar, não se pode pensar, no entanto, que o envolvimento empresarial na área social seja isento de críticas. Críticas são feitas a essa “nova” função social da empresa. Ventura (2004) alerta para o fato da propagação de textos, livros e artigos sobre o assunto que, na maioria das vezes passam somente pela dimensão instrumental do movimento, sem analisar se a responsabilidade social, vista como uma resposta aos abusos do capitalismo, não é um instrumento para seu próprio desenvolvimento.

Para a autora, a responsabilidade social é vista como um movimento inquestionavelmente aceito como positivo para o bem comum, pela maioria das pessoas. Assim, hoje, uma empresa que não se insere no movimento pela responsabilidade social passa a ser criticada e punida por seus consumidores, tamanha a institucionalização da idéia.

Os lucros das empresas, por sua vez, se tornaram muito superiores aos ganhos que a mesma proporciona ao ambiente do qual ela obtém recursos e facilidades e por isso, a justificativa da obtenção desse lucro se torna peça fundamental: o compromisso social tende a servir a esse propósito. Ventura (2004) alerta para o fato das organizações estarem lançando-se no discurso de responsabilidade social corporativa sem questionar o que realmente significa, sem rever valores ou crenças, com o objetivo exclusivo de se legitimarem perante a sociedade.

O papel social desempenhado pelas organizações parecer não surgir, prioritariamente, sob um caráter altruísta das empresas e sim em resposta a pressões externas e internas dos atores sociais. Para Srour (1998), a empresa capitalista só passa a se comportar de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco, ou quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida ou quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder.

Outra crítica diz respeito à seleção de áreas e projetos sociais a serem apoiados pelas empresas. Elas definem os projetos que irão apoiar, de forma geral, identificando aqueles que poderiam repercutir positivamente em sua imagem institucional. Então, podem ser estabelecidos projetos diferentes daqueles que a sociedade considera prioritários, uma vez que o critério utilizado é especialmente mercadológico.

## Metodologia

Este trabalho toma como pressuposto ontológico essencial a realidade como uma construção social, onde o homem é visto como um construtor social, criador de símbolos e significados. Para Morgan e Smircich (1980), os indivíduos podem até trabalhar para criar uma realidade compartilhada, mas aquela realidade ainda é uma construção subjetiva.

Considera-se que após a privatização houve uma mudança no desenvolvimento das ações sociais desenvolvidas pela empresa analisada e que, provavelmente, essa mudança pode caracterizar um processo de institucionalização da prática da responsabilidade social. Não se tem pretensão de inferir causas e conseqüências desse processo, mas sim entender como esse

processo está sendo conduzido ao longo do período. Assim, a postura epistemológica adotada pretende ser capaz de entender como a realidade social é criada, como essa prática está sendo ou não institucionalizada pela Companhia Energética de Pernambuco.

O objetivo, neste trabalho, é analisar até que ponto a crescente adoção de ações sociais corporativas da CELPE caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social. O procedimento metodológico esteve fundamentado numa abordagem qualitativa dos dados primários e secundários coletados através de entrevistas, *site* da empresa e do grupo controlador e documentos institucionais. As entrevistas foram realizadas com 2 ex-diretores, 1 ex-presidente, o presidente da CELPE, a responsável pela Unidade de Responsabilidade Social e o Gerente de Comunicação Institucional. Esta investigação utilizou como estratégia o método de estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001) busca examinar um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real.

O estudo de caso, ao utilizar diversas fontes de dados, possibilitou a obtenção dos dados necessários para a conclusão da pesquisa. O corte temporal foi de 15 anos, a partir do Plano Nacional de Desestatização, em 1990, até 2004, cinco anos após a privatização.

As ações sociais enquanto empresa estatal estavam na memória das pessoas que trabalhavam na época, sendo necessária a realização de entrevistas dos ex-diretores e ex-presidentes. Os dados sobre as ações sociais desenvolvidas atualmente estavam disponíveis nos balanços sociais divulgados pela empresa ou disponíveis nos *site* institucional da mesma ou nos *sites* de Institutos como o *Ethos*, o GIFE e o Ação Empresarial e com os responsáveis atuais pelo envolvimento social da CELPE.

O estudo foi realizado em cinco etapas. A primeira fase corresponde às atividades que foram realizadas visando à coleta de dados (elaboração do protocolo da pesquisa, pesquisa documental e construção do roteiro de entrevista). Na segunda fase, foi-se a campo coletar os dados, através de entrevistas com pessoas ligadas à empresa estatal. Na terceira fase, os dados coletados foram analisados preliminarmente e utilizados para a reestruturação do roteiro de entrevista da etapa que se seguiu. A quarta etapa caracterizou-se pela nova coleta de dados, com mais profundidade que a coleta de dados inicial e realizada com responsáveis pelas ações sociais da empresa já privatizada. A última, etapa correspondeu à análise de dados em sua plenitude.

Duas técnicas de análises foram realizadas: a análise documental e a análise do discurso. A análise documental consiste em uma série de operações utilizadas com o objetivo de analisar documentos para descobrir circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1989). A análise do discurso consiste em técnicas que procuram deduzir as condições de produção do discurso e como essas condições interferem no discurso, a partir da utilização de métodos de análise predominantemente interpretativos (BARDIN, 1991).

### **Análise e descrição dos dados**

A Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), fundada em fevereiro de 1965, foi a última empresa, até o presente momento, a ser privatizada no Estado de Pernambuco. No ano de sua fundação, a empresa tinha quatrocentos e sessenta e dois empregados e atendia a cento e cinquenta e seis localidades em Pernambuco, totalizando cento e doze mil e cento e trinta e dois clientes. (AMARAL, 1995).

Em meio a disputas políticas, a empresa foi leiloada na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em 2000. A CELPE foi adquirida pela  *Holding* Guaraniana (atual Neoenergia), formada pela Iberdrola Energia, pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) e pelo BB Banco de Investimentos, ambos brasileiros.

A Celpe privatizada atende cerca de dois milhões e quatrocentos mil clientes, com um quadro de pessoal de mil e setecentos empregados (CELPE, 2003). A empresa se propõe a

“prestar serviços de energia elétrica com qualidade, ética o compromisso com o meio ambiente, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes” [...] agregando maior valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade (CELPE, 2003).

### **Ações Sociais da CELPE Estatal**

A CELPE estatal funcionava como instrumento do Estado, uma vez que através dela que o mesmo desenvolvia programas governamentais de grande importância para Pernambuco, como o Programa “Luz no Campo”, de eletrificação rural e o Programa “Luz da Gente”, voltado para a população de baixa renda. .

Segundo o Relatório anual de gestão da empresa (1992, p. 2), “a CELPE trabalhava no entendimento de que a energia elétrica é um direito de cidadania a ser resgatada” e que “a cada luz instalada, apagava-se uma dívida social”. Pode-se perceber que a função social da empresa se fazia pela própria ação da CELPE.

Antes da privatização, a empresa já debatia formalmente a incorporação da ética em seus negócios. De acordo com o um ex-diretor administrativo entrevistado, a empresa promovia os debates não por bondade, mas por que o tema já estava presente na sociedade, que passou a exigir na atuação das empresas. Os valores éticos foram incorporados à missão e visão da empresa em 1999, como conforme se observa abaixo:

“CELPE privilegiará, em suas relações internas e externas, os princípios éticos e de conduta da verdade, honestidade, lealdade, responsabilidade, moralidade e dignidade, agindo sempre de modo transparente. A justiça e imparcialidade dos seus atores e o respeito às leis, ao meio ambiente e às pessoas são condicionantes para os que negócios sejam íntegros” (CELPE, 1999).

A Fundação Celpos, responsável pela previdência privada dos funcionários já discutia antes da privatização, como investir o dinheiro dos empregados e aposentados incorporando os valores éticos da CELPE. Nas palavras do ex-diretor administrativo,

“já se discutia se a Fundação Celpos deveria comprar ações de empresas fabricantes de cigarros e que não tem políticas de proteção ao meio ambiente. Ou até em empresas fabricante de geladeiras que não se preocupam com a camada de ozônio. Se discutia e se discute, então, a limitação dos investimentos a empresas que invistam em responsabilidade social”.

Interrogado sobre a inclusão de preceitos éticos na visão e valores da CELPE em 1999, o referido ex-diretor, participante do processo de planejamento estratégico nesse período, informou que eles só formalizaram o que já estava disseminado na organização. Infelizmente, por não ter incluído na pesquisa o método da observação, a percepção de quão próximo do real essas afirmações ocorrem se tornam inviáveis. Muitas vezes, a inclusão de questões éticas, fica apenas na superficialidade das relações sociais e empresariais. A abordagem ética torna-se um instrumento de marketing, conforme visto na parte teórica deste artigo.

Na estatal, as ações de recursos humanos eram bem desenvolvidas, segundo os entrevistados que participaram da empresa no período anterior à privatização. Recebem destaque as políticas de desenvolvimento profissional, preparação para aposentadoria e os benefícios oferecidos aos funcionários. Normalmente, os empregados aposentavam-se na empresa e não era difícil encontrar funcionários orgulhosos de participar da maior empresa do governo. Era o espírito “celpeano” de ser, conforme foi relatado.

Durante muito tempo, as ações voltadas ao meio ambiente foram desprezadas pela CELPE. O investimento da empresa em meio ambiente ocorreu em paralelo com evolução da própria sociedade e legislação ambiental:

“não existia foco nas ações, porque nem a sociedade, nem o governo cobravam tanto quanto hoje. Antigamente, cortavam-se as árvores de qualquer maneira, as pessoas não eram preparadas para a poda correta. Antigamente, não era necessário ter licença do IBAMA em áreas protegidas” [ex-diretor administrativo].

O foco no cliente sempre existiu dentro das possibilidades que uma empresa estatal do porte da CELPE oferecia aos clientes. A dimensão social do consumo, entendida aqui, como ações voltadas para a comunicação comercial, excelência no atendimento e conhecimentos dos danos potenciais dos produtos e serviços eram desenvolvidas, normalmente, sob a vigilância e incentivo do governo. Por exemplo, a empresa, em sintonia com as diretrizes do Programa Nacional de Conservação de Energia – PROCEL, normalmente visitava escolas da capital e do interior, proferindo palestras sobre conservação e uso racional de energia, ressaltando os cuidados que se deve ter com os perigos existentes do manuseio. Com a privatização, entretanto, “a possibilidade de investir na melhoria dos serviços prestados fica maior e mais necessária. A CELPE investiu nos primeiros anos de privatização, cento e noventa milhões de reais em melhoria dos processos, contra os sessenta milhões anuais investidos na época estatal”, segundo um ex-presidente da Fundação Celpos e ex-diretor.

Apesar do pouco investimento estatal, em comparação com o investimento privado, o serviço, ao final de 90, não era considerado ruim pelos consumidores. Um ano antes da privatização, em 1999, a CELPE recebeu o prêmio de melhor distribuidora de energia do Nordeste da Associação Brasileira de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE). Para a escolha, a ABRADEE realiza pesquisas junto aos consumidores de cada Estado para verificar o nível de satisfação desses consumidores com os serviços prestados pela empresa de energia (CELPE, 2004).

A CELPE também desenvolvia junto às comunidades ações pontuais, de forma esporádica, sem grande impacto social. Doações freqüentes eram realizadas à medida que surgiam pedidos de ONG's ou em resposta às ocasiões de calamidade pública, como enchentes, secas, etc.

Segundo os entrevistados que trabalharam na estatal e que hoje não fazem parte do quadro de pessoal da empresa, o envolvimento dos funcionários nas ações sociais da empresa já estava incorporado à cultura organizacional. Os responsáveis das ações sociais desenvolvidas pela CELPE estavam disseminados por toda a empresa. Não existia um único setor que desenvolvesse as ações por toda a organização. Existia um setor responsável pelas comunidades especiais (comunidades de baixa renda), outro que trabalhava com a parte das doações realizadas às ONG's, outro que ficava responsável pela disseminação dos valores éticos, dentre outros. Isso forçou a empresa, após a privatização, na época da estruturação do programa de responsabilidade social, a convocar pessoas de diferentes setores para traçar o perfil das ações sociais a serem desenvolvidas.

Em 1999, foi criado o plano de demissão voluntária objetivando o desligamento de até quinhentos funcionários. O plano proporcionou a obtenção de muitos benefícios, tais como continuidade do uso do plano de saúde por um ano, a continuidade do pagamento da parcela da patrocinadora na CELPOS por até cinco anos, além dos benefícios financeiros, quais sejam um pecúlio por cada ano trabalhado e a multa de 40% (quarenta por cento) sobre os depósitos do FGTS, de acordo com o ex-presidente na época da privatização.

### Ações Sociais da CELPE Privatizada

Um dos indicadores de responsabilidade social do Instituto *Ethos* é a transparência das informações da empresa. No caso da CELPE, conforme o Balanço Social (2001), a transparência é considerada um valor fundamental como forma de compartilhar as estratégias e resultados com empregados, fornecedores e a sociedade em geral.

No *site* da empresa estão disponíveis balanços sociais, código de ética, relatórios de gestão, políticas com os diversos públicos. *In loco*, podem ser analisados os relatórios de gestão disponíveis desde a época da criação da empresa em 1965. O acesso aos informantes-chaves também foi facilitado pela política de transparência.

A CELPE passou a desenvolver mecanismos mais estruturados de inserção na área social. Logo após a privatização, foi formalizada uma parceria com a ONG Movimento Pró-Criança, e gradativamente outras ações foram desenvolvidas. As ações sociais tornaram-se mais evidentes e de caráter mais permanente diante dos diversos públicos.

Em 2001, a empresa criou a Unidade de Estudos do Meio Ambiente com o objetivo de aperfeiçoar as atividades da empresa na área ambiental. Esta unidade desenvolve ações educativas em escolas e comunidades, estimula a coleta seletiva na empresa e busca sensibilizar os empregados para o engajamento nessas atividades (SOARES, 2004).

Para estruturar as ações sociais, a empresa promoveu reuniões entre os diversos departamentos envolvidos no desenvolvimento de ações ao longo dos anos e encontros com representantes de duas instituições responsáveis pelo fomento da responsabilidade social corporativa: o Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social e a Ação Empresarial pela Cidadania.

Dessas reuniões surgiu o Comitê de responsabilidade social, composto por representantes de diversas áreas da empresa e responsável pela criação do órgão responsável e pela definição da política de responsabilidade social da empresa.

A Unidade de Responsabilidade Social, criada em 2001 tem a finalidade de “gerenciar e coordenar as ações realizadas em todas as áreas da empresa, dando coerência às atividades e otimizando os resultados” (CELPE, 2001, p. 5). A unidade é responsável pelas ações voltadas para os acionistas, funcionários, comunidade, fornecedores e clientes, que podem ser desenvolvidas pela própria empresa ou através de parcerias com ONG’s e através dos funcionários.

Desde antes da privatização, a empresa se preocupava em mostrar-se aos públicos-alvos como uma empresa preocupada com o social. A empresa já havia publicado em 1999, um balanço social dentro do balanço anual de gestão onde constavam informações sobre doações realizadas e ações voltadas aos funcionários. Na verdade eram ações de recursos humanos, muitas delas, de caráter obrigatório.

Após a privatização, percebe-se que as ações desenvolvidas com o intuito de mostrar-se como empresa “socialmente responsável” se tornaram mais evidentes. No primeiro balanço pós-privatização, agora sob o modelo proposto pelo IBASE, a empresa quis transmitir para o público que a cultura da responsabilidade social fazia parte da nova visão da CELPE e que a companhia tem trabalhado por seus públicos (CELPE, 2001). A busca por legitimidade se torna mais evidente no seguinte relato: “ao definir uma política de responsabilidade social, a CELPE quer demonstrar que a cidadania pode ser exercida na empresa” (*Ibid.*, 2001).

Nota-se também que a cada ano, a sofisticação das publicações sociais da empresa aumenta. De uma página encartada no balanço anual de gestão, em 1999, agora a empresa publica cerca de noventa páginas, com diversas fotografias e conta com recursos profissionais de uma grande empresa de publicidade recifense. Esse investimento nos balanços sociais proporcionou à CELPE a primeira colocação em três edições do prêmio balanço social na categoria Norte-Nordeste.



As ações sociais da CELPE estão voltadas aos funcionários, fornecedores, comunidade, consumidores, investimento cultural e preservação do meio ambiente. Em relação aos funcionários a crítica que se faz à empresa é que a maior parte das ações relatadas nos balanços sociais como educação e treinamento, medicina ocupacional, política de benefícios, comunicação, não são ações sociais e sim ações de recursos humanos.

Para os fornecedores, a empresa formalizou uma política de relacionamento onde constam itens como proibição do trabalho infantil, estímulo à capacidade tecnológica do fornecedor, manutenção de relação de parceria e confiança mútua; manutenção de programas de capacitação para trabalhadores terceirizados, competitividade sadia entre fornecedores, dentre outros.

Em relação à comunidade, a empresa desenvolve programas como o de eletrificação rural, atendimento a comunidades carentes, investimento em educação, orientação e prevenção de acidentes, apoio ao Hospital do Câncer, apoio à Aliança Empresarial Pró-educação; ao Movimento Pró-criança e a ONG's diversas.

O investimento em eletrificação rural, apesar da CELPE em seus documentos institucionais passar a imagem, mesmo que de uma forma sutil, de que investe por benevolência deve ser ressaltado de que a mesma é obrigada pela ANEEL a investir até 2008, cerca de 2% (dois por cento) de seu faturamento nesse segmento. A partir de 2008 até o final do período de concessão, esse percentual decresce a 1% (um por cento).

Nas comunidades carentes, a empresa desenvolve um trabalho de capacitação de lideranças comunitárias sobre questão ambiental, conservação de energia, segurança, direitos e deveres do cliente e da empresa. Esse tipo de ação é bastante conveniente para a empresa, pois ela consegue ter acesso, através das lideranças, a áreas onde o desvio de energia é consideravelmente grande. Em seguida, as ações ditas "sociais" são desenvolvidas ações comerciais como mutirão de negociação de contas na própria comunidade e retirada de "gambiarras".

Em relação à educação, a empresa promove cursos de informática e formação de eletricistas para jovens, ministrados com o suporte do centro de treinamento da empresa, do voluntariado e de convênio com o SENAI; apóia e acompanha o movimento Pró-criança e o projeto Aliança empresarial Pró-educação em Pernambuco, um projeto promovido pelo instituto Qualidade no Ensino que tem o objetivo de qualificar o processo de ensino/aprendizagem de estudantes do ensino fundamental.

As orientações de uso seguro, eficiente e ecologicamente correto da energia são promovidas em escolas públicas por meio de palestras de funcionários ou capacitação de professores.

A empresa realiza doações de fardamentos, alimentos, papel, material escolar, brinquedos, lanches, livros arrecadados por meio de campanhas internas doadas pelos funcionários e fornecedores.

Na área cultural, a empresa desenvolve, via sistema de incentivo à cultura e patrocínio direto, investimentos nas seguintes áreas: literatura, cinema, museu, artes plásticas, esportes, música, teatro, eventos regionais e patrocínio de artistas pernambucanos. Para a seleção dos projetos foram levados em consideração alguns critérios, tais como identificação com os objetivos institucionais da companhia, qualidade técnica, abrangência social, serviços culturais proporcionados e retorno institucional (CELPE, 2001; 2002; 2003).

No seu relacionamento com consumidores e clientes, a CELPE utiliza o formulário da conta de energia para veicular informações sobre temas sócio-ambientais, entre elas o cuidado e segurança na utilização da energia elétrica e campanhas sociais como a Clarear, promovida pela empresa (CELPE, 2002; 2003; 2004).

Na área ambiental a CELPE possui uma política formal onde constam temas como coleta seletiva, poda de árvores, educação ambiental, rede protegida, efficientização e política

de gestão integrada. Em 2002, A empresa obteve a certificação ISO 14001 para o edifício-sede, recebeu o prêmio Fernando de Noronha de Ecologia e Preservação, do governo do Estado (CELPE, 2002; 2003; 2004).

A CELPE investe na pesquisa de novas fontes alternativas de energia e sua integração com o sistema, através dos recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento relacionados pela Lei 9.991 de 2000. Também desenvolve outros projetos destinados ao uso eficiente de energia e a preservação do meio ambiente como palestras sócio-educativas para escolas, empresas e comunidades, eficientização da iluminação pública e projeto de reciclagem de materiais retirados do sistema elétrico (CELPE, 2003).

A empresa é associada do Instituto *Ethos* e do Instituto Ação Empresarial. A associação com esses institutos, segundo a responsável pelas ações sociais, é importante porque permite a troca de experiências.

A atuação social da empresa tem promovido à obtenção de inúmeros prêmios. Além dos citados anteriormente, a empresa ocupa a quarta colocação no ranking de empresas distribuidoras do setor elétrico na área de responsabilidade social. O ranking é promovido pelo Instituto *Ethos* em conjunto com a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) e tem a participação de trinta e cinco empresas que são avaliadas anualmente (CELPE, 2002).

A empresa também obteve o prêmio Top Social pela criação da Escola de Voluntários, e obteve a certificação de Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq. Também apareceu no Guia da Boa Cidadania Corporativa como destaque na região Nordeste, pelo conjunto de ações que desenvolve (EXAME, 2004). Questionado sobre a importância desses prêmios para a empresa, o primeiro presidente após a privatização, ressalta que representa o reconhecimento do trabalho que a CELPE desempenha e proporciona motivação e estímulo para avançarem nesta direção (CELPE, 2002, p. 6).

Em relação ao envolvimento dos funcionários, a CELPE possui um projeto chamado “Energia Solidária” que compreende as ações realizadas pela empresa para incentivar e apoiar o envolvimento dos empregados e familiares em atividades de voluntariado na comunidade. A maior parte dos voluntários atuam em escolas públicas e ONG’s apoiadas pela CELPE. Quarenta voluntários, no entanto, criaram a Escola de Voluntários da empresa, instalada no centro de treinamento, no bairro do Bongüi, em Recife. A Escola oferece cursos de informática, artes, alfabetização, pré-vestibular, inglês e teatro a crianças e adolescentes das comunidades próximas ao centro.

A empresa define como prioridade a difusão dos valores e princípios éticos. Segundo a CELPE (2003, p. 9), “a organização se empenha não apenas para que eles sejam a base do comportamento individual e coletivo, mas para que a manifestação institucionalizada desses princípios seja avaliada periodicamente”. Para divulgar as ações e valores sociais, a empresa utiliza os balanços sociais, o *site* institucional, *intranet*, correio eletrônico, jornais internos, murais, socialização de novos membros.

A CELPE, juntamente com a Chesf patrocina a publicação da revista Pacto. A revista, criada em 2004, aborda temas sobre responsabilidade social, cidadania e terceiro setor. A publicação é mensal e é encartada no Jornal do Commercio, com uma tiragem de trinta e cinco mil exemplares (REVISTA...,2005).

Em relação às referências da empresa para estruturar o programa de responsabilidade social, a responsável pela Unidade destaca que a experiências do Instituto *Ethos* e do Ação Empresarial foram significativas para potencializar o que já era desenvolvido na empresa.

As pressões para o investimento social da CELPE são diversas. A ABRADEE, ao promover o ranking de empresas socialmente responsáveis contribui para a incorporação da responsabilidade social nas empresas distribuidoras de energia ao proporcionar o diagnóstico da atuação social das distribuidoras.

A ANEEL foi a mais enérgica das agências em análise ao obrigar, por força de dispositivo regulamentar, a partir do exercício de 2002, em conformidade com a Resolução ANEEL nº 444, de 26 de outubro de 2001, o Relatório Anual de Responsabilidade Empresarial que contempla entre outros documentos, o balanço social (ANEEL, 2005).

Outra fonte de pressão é exercida pelos acionistas do grupo Neoenergia, antiga Guarani. A Iberdrola, o Banco do Brasil e o Fundo de Previdência do BB são organizações que possuem experiência no investimento social e transmitiram esta responsabilidade também para a CELPE. Como se pode verificar no relato do primeiro presidente pós-privatização:

Como fazemos parte dessas empresas, precisamos dar informações para alimentar os balanços sociais das mesmas. Há um incentivo por parte das três empresas. Acho que essa preocupação é evidente. Acho que as três empresas estão muito preocupadas com as ações sociais que desenvolvemos, elas desejam que sejamos empresas que progridam na área de responsabilidade social.

Para o gerente de Comunicação Institucional, os funcionários também desempenharam um papel importante na estruturação das ações sociais ao cobrar da empresa a continuidade dos projetos desenvolvidos pela estatal.

Eu diria que muito mais do que investidores, aqui aconteceu uma experiência muito positiva ao perguntar as pessoas o que elas achavam da responsabilidade social e o que elas queriam da empresa. Então, o que vimos foi uma resposta impressionante dos empregados de querer continuar desenvolvendo ações sociais. O que aconteceu foi um conceito de dentro para fora ao invés de fora para dentro. A Celpe com seus funcionários desenvolve ações sociais muito mais pelo sentimento e conscientização de seus funcionários do que de pressões externas.

A empresa desenvolve um intenso trabalho de gerenciamento de imagem. A CELPE monitora de forma constante as notícias veiculadas sobre a empresa; proporciona treinamento ao corpo de gerentes e diretores para prepará-los em como responder em nome da empresa; realiza encontro com a Imprensa.

O ponto fraco da atuação social da CELPE está no seu foco quase exclusivo na capital do Estado. Apesar de serem percebidos os desenvolvimentos de ações sociais no interior, o foco maior ainda está em Recife. Outra limitação é o aumento no número de reclamações de consumidores no PROCON.

	<b>CELPE (estatal)</b>	<b>CELPE (privatizada)</b>
<b>Natureza das ações</b>	Filantrópicas	Estratégica
<b>Órgão responsável</b>	Disseminada entre diversos setores	Unidade de responsabilidade social
<b>Programas principais</b>	Doações e patrocínios	Escola de voluntários e programas voltados as comunidades de baixa renda, cultura, maior ambiente, fornecedores e clientes
<b>Foco das ações</b>	Assistência social	Educação
<b>Públicos-alvos declarados</b>	Sociedade e ONG's	Empregados, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade, meio ambiente e cultura
<b>Política formal de RSC</b>	Inexistente	Formalmente estabelecida
<b>Parcerias com órgãos de fomento</b>	Nenhuma parceria foi citada pelos entrevistados	Formalmente estabelecida

**Quadro 1:** Síntese da atuação social da Celpe estatal e privatizada

(continua...)

	CELPE (estatal)	CELPE (privatizada)
<b>Principais motivações</b>	Filantropia	Legitimidade
<b>Mecanismos de difusão da prática social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pelos entrevistados	<i>Intranet, internet</i> , informativos internos, socialização de novos membros, balanço social
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Envolvimento disseminado em toda a organização	Formalmente estabelecido
<b>Referência tomada</b>	Não foram obtidas informações	Empresas do grupo controlador, experiências advindas do Instituto <i>Ethos</i> e Ação Empresarial
<b>Grupos que exercem pressão para a atuação social</b>	Governo, sociedade, ONG's, funcionários	ANEEL, governo, Neoenergia, ONG's, funcionários, concorrentes, ABRADDEE
<b>Prêmios recebidos</b>	Melhor empresas distribuidora de energia elétrica	Top Social Guia da Boa Cidadania Corporativa Fernando de Noronha de Ecologia e Preservação” Balanço Social 4ª colocação na ABRADDEE Empresa Amiga da Criança
<b>Punições recebidas</b>	Não foram obtidas informações	PROCON
<b>Estímulo à disseminação da responsabilidade social</b>	Inexistente	Fornecedores, Revista Pacto

Quadro 1: Síntese da atuação social da Celpe estatal e privatizada

### Considerações Finais

A CELPE estatal atuava como agentes do Estado. Os programas desenvolvidos atingiam a sociedade de uma forma geral, impulsionando o desenvolvimento político e social. Os responsáveis por essas políticas eram os governos estadual e federal. Atualmente, a responsabilidade recai na CELPE, mas o governo se faz presente ao estabelecer condições para a prestação dos serviços, metas a serem atingidas, públicos a serem beneficiados e tarifas a serem cobradas.

Com a privatização, a empresa continua investindo nesses macro-programas. Todavia, a CELPE fornece serviços públicos sob a regulamentação da ANEEL, uma vez que dificilmente, o empresariado se interessaria em realizar investimentos que não são considerados lucrativos, como eletrificação rural e para a população de baixa renda. A oferta desses programas agora leva em consideração, com maior ênfase do que antes, aspectos da face empresarial e, portanto, os investimentos macro-sociais são realizados com menor volume de recursos comparados ao tempo em que a empresa pertencia ao Estado.

Esses programas sociais eram e são desenvolvidos por obrigação de lei, portanto, não são objeto deste estudo, uma vez que para analisar se a adoção crescente de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social foi adotada a definição do IPEA que entende como ações sociais “atividades não-obrigatórias realizadas para atender comunidades em geral” (PELIANO, 2002).

Após a privatização, CELPE passa a desenvolver mudanças na promoção das ações sociais que antes eram realizadas de forma menos estruturadas, sem foco, sem orçamento próprio e sem coordenação central de algum órgão.

As pressões coercitivas percebidas no estudo são desenvolvidas pelo Estado, notadamente através da ANEEL, pelo grupo controlador, pela ABRADDEE, pelos concorrentes e pela sociedade.

Nos últimos 20 anos, a sociedade brasileira passou por um processo de democratização culminando com uma conscientização social maior acerca do papel das

empresas. A sociedade está cobrando das empresas, ações sociais voltadas à comunidade, funcionários, fornecedores, meio ambiente, governo. Conforme foi visto em Ventura (2004), as organizações estão sendo pressionadas a se tornarem mais solidárias com a sociedade sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores.

Após a privatização, percebe-se um aumento da “sensibilidade” quanto aos critérios de valor. A CELPE ganhou destaque por meio do Guia da Boa Cidadania Corporativa; prêmio *Ethos* de Balanço Social, na ADVB, com o *Top Social*, certificações ambientais, dentre outros. .

Percebe-se que após a privatização houve um esforço maior da empresa em investir em ações sociais e mostrar-se como empresa socialmente responsável. A CELPE, ao ser privatizada, perdeu a referência de bem-público, “empresa do povo”, como também alguns benefícios e vantagens de ser parte do governo; os fornecedores e funcionários sentiram-se temerosos das mudanças a serem implementadas e não menos importante, a empresa deixou de atuar como monopólio.

O esforço de estruturar as ações filantrópicas desenvolvidas enquanto estatal e ampliar o público-alvo tende a aumentar a legitimidade, ou de acordo com Suchman (1995), aumentar a percepção de que as organizações são desejáveis dentro do sistema social. Diante desse contexto, o envolvimento social surge como uma alternativa viável da empresa ser aceita perante esses públicos e outros que ela considera relevantes. Não bastaria, portanto, serem eficiente, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado, mas, para além disso, obter a confiança desses atores (consumidores, governo, fornecedores, funcionários e sociedade) e se adequar às suas expectativas.

A responsabilidade social é fortemente associada à idéia de sobrevivência da organização na Celpe, que tenta influencia as percepções de públicos que elas julgam relevantes por meio de instrumentos de comunicação institucionais como *site* na *internet* e *intranet*, balanços sociais, jornais internos, propagandas na mídia, participação em concursos, seminários, congressos, dentre outros.

Através das entrevistas e dos documentos não foi possível identificar o início do envolvimento da CELPE na área social, uma vez que as ações sociais desenvolvidas se confundiam com a própria função operacional da empresa. As iniciativas operacionais, relacionadas à atividade-fim da organização e as campanhas filantrópicas já estavam incorporadas no dia-a-dia dos funcionários. Essa situação que teve início antes do período analisado nesta pesquisa, perdurou durante anos. A situação começa a mudar a partir de várias mudanças ocorridas notadamente na década de 90.

A CELPE detem o monopólio da oferta de energia apenas para os consumidores com carga igual ou inferior a 3000kW, atendidos com tensão igual ou inferior a 69kV, os consumidores acima destas cargas e tensão podem optar pela compra de energia elétrica a qualquer concessionária do mesmo sistema interligado.

Na década de 90, tomou força um movimento em favor da responsabilidade social. Diversas organizações surgiram para fomentar a prática entre as empresas. E houve o incentivo da substituição gradativa de atividades filantrópicas por ações sociais mais estruturadas e voltadas ao negócio da organização.

Diante do que foi visto até o momento, a responsabilidade social para a empresa analisada surge como resposta às forças de mercado, à legislação, às mudanças tecnológicas, às pressões de ONG's, da mídia, da sociedade, convocação do Estado neoliberal e como forma de obter legitimidade.

A institucionalização completa da responsabilidade social, contudo, não ocorreu ainda nesta empresa. Em relação aos estágios descritos por Melo Neto e Froes (2001), pode-se inferir que a CELPE já ultrapassou a fase de adoção, uma vez que não simplesmente cumpre suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais junto a seus públicos. A

responsabilidade social, no entanto, não é exercida em sua plenitude, o que caracterizaria o último estágio. A empresa tem incorporada em sua cultura, visão, missão e valores o envolvimento social. Percebe-se que discurso de empresa “socialmente responsável” se faz presente em toda a organização, entretanto, as práticas ainda estão distantes do que ela própria se propõe a fazer em suas políticas de relacionamentos com diversos atores sociais. Os entrevistados afirmaram acreditar que a responsabilidade social é uma tendência e que deve ser adotada pelas organizações, de acordo com suas possibilidades.

A CELPE não relatou dificuldades para desenvolver ações sociais, entretanto ainda são empreendidos esforços voltados especialmente para os acionistas e funcionários no sentido de justificar o investimento social. A relação entre o investimento realizado e os resultados obtidos em termos de imagem evidencia que a prática ainda não faz parte da rotina da empresa. O processo estará finalizado quando a atuação da empresa na área social for vista como norma.

Thomaz Wood Jr (2005) ressalta que apesar do discurso de ética, de cidadania corporativa e de respeito aos funcionários e ao meio ambiente, muitas empresas ainda financiam programas sociais como quem paga pedágio, outras gastam mais com o marketing dos programas do que com os próprios programas, muitos executivos utilizam o investimento social como promoção social e por fim, o impacto prático de muitos projetos é insignificante.

As atuações sociais das empresas apresentam-se subordinadas à racionalidade instrumental, onde toda a ação é válida para atingir o lucro. Um fato interessante é que se no início dos estudos sobre responsabilidade social, os acionistas eram predominantemente contra o investimento social, sob alegação de que se estava desviando os lucros destes; hoje estes são vistos como maiores impulsionadores do engajamento social das empresas. A lógica, todavia, parece continuar a mesma, só que agora, para se obter lucro ou sobreviver no mercado, a empresa se vê obrigada a uma “nova” forma de interagir com atores sociais distintos.

A “responsabilidade social” dessas empresas não questiona o modelo econômico vigente de exclusão e também não contribui efetivamente para o desenvolvimento e autonomia dos públicos-alvos beneficiados.

São poucas as empresas que acompanham de perto os resultados das ações sociais que elas apóiam ou realizam,. No caso em análise, a CELPE declara acompanhar e efetuar avaliações. Essas avaliações, contudo, se mostraram pouco sistemáticas. A mesma está consciente de que deve gerenciar as ações sociais da mesma maneira que gerencia seus negócios, entretanto, ações ainda são pouco efetivas. Não se recorre a avaliações externas de instituições ou de pessoas especializadas, as quais poderiam avaliar as ações desenvolvidas e racionalizar o uso dos recursos.

### Referências

- AMARAL, Ângela Santana do. **Ação dos trabalhadores e dos dirigentes no processo de democratização da CELPE**, no período de 1987-1991. 1995. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1995.
- ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA **Informações do setor elétrico – responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 07 fev. 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia; ASHLEY, Patrícia Almeida. Uma revisão da literatura contemporânea sobre responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 17-35.
- COMPANHIA ENERGÉTICA DE PERNAMBUCO - CELPE. Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

- \_\_\_\_\_. **Relatório social**. Recife, 2003. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Relatório social**. Recife, 2002. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Relatório social**. Recife, 2001. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão**. Recife, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão**. Recife, 1992.
- EXAME. **Guia da Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: ed. Abril, 2004.
- GRAJEW, Oded. "Pessoa física em paz com a jurídica. **Valor**, Coluna Empresas & Comunidades, p. B-2, 01 jun. 2000.
- INSTITUTO ETHOS. **Perguntas e respostas**. 2004. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2004.
- MELO NETO, Paulo de; FROES, Cesar. **Gestão da responsabilidade social Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.
- MENDONÇA, José Ricardo Costa; GONÇALVES, Júlio César. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência?. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 11, 2004.
- MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- PELIANO, Anna M. (coord). **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil**. 2ª. ed. Resultados da primeira etapa. Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 29 dez. 2004.
- \_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil**. Jun. 2002. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 13 jun. 2003.
- REVISTA divulga ações sociais em Pernambuco. **Jornal do Commercio**. 18 jan. 2005. Disponível em <<http://www.responsabilidadesocial.com/deunamidia.asp?id=21>>. Acesso em 12 nov. 2005.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOARES, Kelma Ketusa Bezerra. **Responsabilidade social empresarial: o caso da CELPE**. Monografia (Graduação) - Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p.72-102.
- VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo do movimento pela responsabilidade social no setor bancário**. Projeto de Tese (doutorado) apresentado ao Centro de Formação Acadêmico e de Pesquisa da EBAPE, Rio de Janeiro, 2004. No Prelo.
- WOOD Jr, Thomaz. Vitória de Pirro. **Carta Capital**, ano XI, n. 328, p. 35, 9 fev. 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.