Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD)

Simone de Lira Almeida

Responsabilidade social corporativa e capital social: o caso da Escola de Voluntários da Celpe na visão de seus *stakeholders*

Recife, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso à monografia de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:
- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita à consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Responsabilidade social corporativa e capital social: o caso da Escola de Voluntários da Celpe na visão de seus *stakeholders*.

Nome da Autora: Simone de Lira Almeida

Data da aprovação: 30/7/2004

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 [X]

Grau 2 [ ]

Grau 3 [ ]

Recife, 30 de julho de 2004

Simone de Lira Almeida

Assinatura da autora

Simone de Lira Almeida

Responsabilidade social corporativa e capital social:
o caso da Escola de Voluntários da Celpe na visão de seus *stakeholders*

Orientadora: Dr.ª Rezilda Rodrigues Oliveira

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

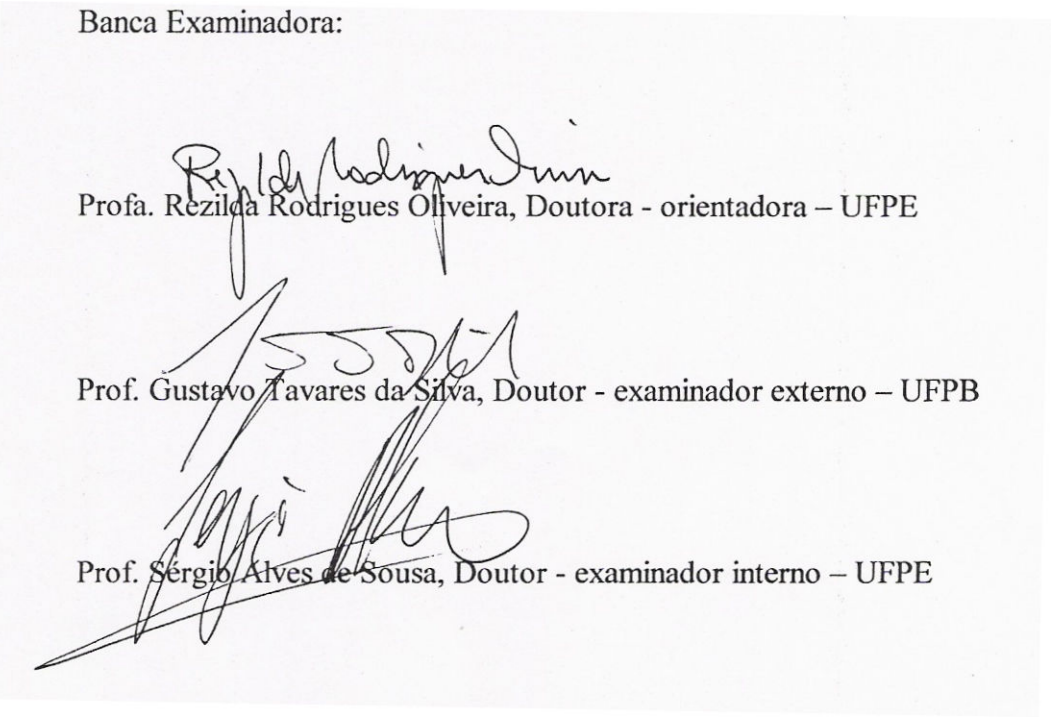
Recife, 2004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD)

Responsabilidade social corporativa e capital social: o caso da Escola de Voluntários da Celpe na visão de seus *stakeholders* / dissertação de mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco na forma normalizada e de uso obrigatório

Simone de Lira Almeida

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de julho de 2004.



Agradecimentos

Aos meus queridos pais, Marilene e Evaldo, que sempre me proporcionaram muito amor, com o reconhecimento da importância deles na minha formação pessoal e profissional.

Aos meus irmãos Henrique e Adriano, a paciência e a compreensão, muitas vezes necessária quando me viam ocupando o computador durante tantas horas.

À Professora Rezilda Rodrigues, minha orientadora, que acompanhou toda a minha trajetória com muito profissionalismo e dedicação, ajudando a superar as dificuldades desse percurso.

Ao Professor Denílson Marques, o incentivo e a contribuição com seus valiosos ensinamentos antes e durante o Curso de Mestrado.

Aos professores da Graduação por terem acreditado em mim, principalmente, à Professora Lourdes Barbosa.

Ao presidente da Celpe, Fernando Arronte Villegas, a permissão para a realização desta dissertação e o apoio no desenvolvimento e conclusão ao conceder a entrevista mesmo estando fora do Estado de Pernambuco.

A todos os entrevistados, que se mostraram disponíveis para contribuir para a realização deste trabalho apesar dos seus diversos compromissos pessoais e profissionais; em especial a Cárlia Maia e Mirela Freitas, a atenção dada em todas as fases deste trabalho.

Aos Estagiários da Celpe, Marcelo e Kelma, que tanto colaboraram na coleta de documentos.

Ao Corpo Docente do Mestrado em Administração da UFPE, que tanto contribuiu para minha formação docente, especialmente os professores Sérgio Alves e Pedro Lincoln.

Aos colegas da Turma 8 do Curso de Mestrado em Administração da UFPE, a agradável companhia, em especial Amanda, Letícia, Silvia, Gustavo, Távia, Silze e Rozil.

À minha amiga Geórgia, a ajuda dada neste trabalho e sua contagiante alegria.

Ao amigo Antonio Vaz, o incentivo dado em momentos difíceis vividos por minha família, que tanto auxiliou para que pudesse chegar à conclusão deste trabalho.

Aos funcionários do PROPAD/UFPE, a simpatia no atendimento e competência no encaminhamento dos assuntos relativos ao corpo discente.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

Esta dissertação buscou identificar os motivos que levaram a Celpe a adotar ações de responsabilidade social corporativa e se tais ações podem ser apontadas como fontes e manifestações de capital social gerado no contexto organizacional, segundo a ótica de alguns de seus *stakeholders* mais relevantes. Elaborou-se um estudo de caso focalizando a passagem de práticas filantrópicas para aquelas nascidas com a criação da Unidade de Responsabilidade Social da empresa e o que melhor caracterizasse tais ações. Selecionou-se a Escola de Voluntários da Celpe conforme os critérios sugeridos por Melo Neto e Froes (2002, p. 58). A pesquisa é de natureza qualitativa, utilizando-se a análise de conteúdo no exame dos dados coletados mediante entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação assistemática. Como resultado, identificou-se a existência de participação cívica entre os voluntários e a definição de papéis, regras, procedimentos e novos relacionamentos, que facilitaram a mobilização do capital social observada na estruturação e funcionamento da Escola de Voluntários da Celpe. Quanto ao aspecto cognitivo, o capital social apresentou-se mais desenvolvido nas pequenas equipes do que no grupo de voluntários em sua totalidade. Nos relatos dos entrevistados, destacam-se confiança, solidariedade, cooperação e generosidade como valores evidenciados nas situações vividas por voluntários de um mesmo curso. Conclui-se que houve ampliação do conceito de responsabilidade social concomitante com a emergência de capital social. Pelos benefícios acarretados para todos os *stakeholders* envolvidos – empregados, empresa e comunidade –, nessa fase de pós-privatização, muito deve ser investido, ainda, para a consolidação de uma cultura cidadã na Celpe.

Palavras-chaves: Capital social organizacional. Responsabilidade social. Voluntariado empresarial.

Abstract

This Thesis has aimed to identity which reasons have led CELPE (Pernambuco State Electricity Co.) to adopt corporate social responsibility actions and whether such actions might be listed as both sources and outcomes of an organizational context-generated social capital, according to some of its most relevant stakeholders. A case study focusing on the transition of philanthropy practices towards those arisen with the creation of the Social Responsibility Unit, on the part of the Company, has been designed, as to better embody such actions. Therefore, the CELPE Volunteering School has been selected, as the case study, according to the criteria suggested by Melo Neto and Froes (2002, p. 58). This research has been one of a Qualitative Nature, using the technique of Content Analysis in the examination of the collected data, through semi-structured interview sessions, a documental research and a non-systematic observation. As a result of this research protocol, the existence of civic participation amongst volunteers has been observed, as well as the definition of roles, social rules, new procedures and relationships which have facilitated the mobilization of the social capital observed in the enacting of the CELPE Volunteering School. As to the cognitive aspect, the Social Capital has presented itself as more developed among small teams than in the greater volunteers group. We can also highlight, in the interviewees' speech, trust, solidarity, cooperation, and generosity, as important values revealed in the situations lived among the interviewees of the group. We can also conclude that an amplification of the concept of social responsibility has been observed, alongside with the emergence of the Social Capital, even though a lot has to be invested to consolidate a culture of citizenship at CELPE, in its post-privatization phase, for the benefits being produced for all of the stakeholders involved, i.e. employees, company, and community.

Key Words: Entrepreneurial volunteering. Organizational Social Capital. Social Responsibility.

Lista de figuras e tabelas

Figura 1 (2) – Ações de responsabilidade social 26

Figura 2 (3) – Mapa dos *stakeholders* da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe 48

Figura 3 (3) – Mapa dos *stakeholders* da Escola de Voluntários da Celpe 50

Figura 4 (4) – Organograma estrutural da Celpe 66

Figura 5 (4) – Ações sociais desenvolvidas pela Unidade de Responsabilidade Social da Celpe 73

Tabela 1 (4) – Voluntários cadastrados na Escola de Voluntários em 2004 87

Tabela 2 (4) – Oferta e demanda de cursos da Escola de Voluntários da Celpe 117

Lista de quadros

Quadro 1 (2) – As diferentes visões sobre responsabilidade social 26

Quadro 2 (2) – Distinção entre os modelos de bem público e privado de capital social 35

Quadro 3 (2) – *Continuum* de capital social 36

Quadro 4 (2) – Benefícios e prejuízos causados pelo capital social 42

Quadro 5 (3) – Questões-guia para seleção dos entrevistados 51

Quadro 6 (3) – Quem são os *stakeholders* selecionados? 52

Quadro 7 (3) – Que querem os *stakeholders* selecionados? 52

Quadro 8 (3) – Como os *stakeholders* selecionados estão agindo para alcançar os objetivos? 53

Quadro 9 (3) – Categorias complementares de capital social 55

Quadro 10 (3) – Temas principais e secundários 58

Quadro 11 (4) – Formas primárias de capital social cognitivo 105

Lista de abreviaturas e siglas

ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

ASMAE – Administradora de Serviços do Mercado Atacadista de Energia Elétrica

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDI – Comitê de Democratização da Informática

CELPE – Companhia Energética de Pernambuco

CELPOS – Fundação Celpe de Seguridade Social

CO – Diretoria Comercial

CT – Diretoria de Coordenação Territorial

CTDG – Centro de Treinamento Delmiro Gouveia

DAE – Departamento de Águas e Energia

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FI – Diretoria de Economia, Finanças e Relação com os Investidores

FUNCOGE – Fundação Coge

GA – Diretoria de Gestão de Ativos

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MAE – Mercado Atacadista de Energia Elétrica

ONG – Organização Não-Governamental

ONS – Operadora Nacional do Sistema Elétrico

PCC – Departamento de Comunicação Coorporativa

PCG – Departamento de Planejamento e Controle de Gestão

PCRS – Unidade de Responsabilidade Social

PDA – Departamento de Auditoria Interna

PJU – Departamento Jurídico

PQSP – Programa de Qualidade do Serviço Público

PROPEQ – Programa Pernambucano de Qualidade

RH – Diretoria de Recursos Humanos e Serviços Gerais

SC – Diretoria de Serviços Compartilhados

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco

UPE – Universidade de Pernambuco

ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social

Sumário

1 Introdução 13
1.1 Contextualização do problema 19
1.1.1 Mudanças nas políticas sociais e o impacto nas atividades organizacionais das empresas 19
2 Fundamentação teórica 23
2.1 Responsabilidade social corporativa e voluntariado empresarial 23
2.2 Capital social 33
2.2.1 Capital social organizacional 39
3 Metodologia 43
3.1 Objetivos 43
3.1.1 Objetivo geral 43
3.1.2 Objetivos específicos 43
3.2 Estratégia de pesquisa 44
3.3 Delimitação da pesquisa: seleção da ação de responsabilidade social 45
3.4 Identificação e mapeamento dos *stakeholders* para seleção dos entrevistados 47
3.5 Instrumentos de coleta de dados 54
3.6 Análise dos dados 57
3.7 Limitações da pesquisa 59
3.8 Definição de termos 61
4 Resultados 63
4.1 Breve histórico da Celpe 63
4.2 Da prática filantrópica à prática corporativa: a questão da responsabilidade social na Celpe 66
4.3 Organização social: a escola de Voluntários da Celpe 74
4.3.1 Público-alvo da Escola de Voluntários 78
4.4 Fontes e manifestações de capital social na Escola de Voluntários da Celpe 79
4.4.1 Categoria estrutural 79
4.4.1.1 Antecedentes dos *stakeholders* entrevistados: a questão da participação cívica 80
4.4.1.2 Papéis e regras 86
4.4.1.3 Procedimentos 91
4.4.1.4 Redes e relacionamentos interpessoais 93
4.4.2 Categoria cognitiva 101
4.4.2.1 Normas, valores, atitudes e crenças 101
4.4.2.1.1 Confiança e reciprocidade 104
4.4.2.1.2 Solidariedade 107
4.4.2.1.3 Cooperação e generosidade 109
4.4.3 Benefícios trazidos pelo capital social 110
4.4.3.1 Benefícios para os voluntários 111
4.4.3.2 Benefícios para a empresa 114
4.4.3.3 Benefícios para a comunidade 116
5 Conclusões e sugestões 120
5.1 Conclusões 122
5.2 Reflexões e sugestões 129

Referências 132
APÊNDICE A – Carta-convite 139
APÊNDICE B – Lista dos entrevistados 140
APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas 141
ANEXO A – Antiga estrutura organizacional da Celpe 143
ANEXO B – *Links* Programas Sociais e Meio Ambiente presentes na *Homepage* da Celpe 144
ANEXO C – Voluntários cadastrados na Escola de Voluntários no primeiro semestre de 2004 151
ANEXO D – Regulamento dos cursos do Centro de Treinamento Delmiro Gouveia 152
ANEXO E – Manual do aluno 153
ANEXO F – Painel do voluntário 155
ANEXO G – Termo de adesão ao serviço voluntário 156
ANEXO H – Lei do voluntariado 157
ANEXO I – Ficha de pré-inscrição da Escola de Voluntários 158
ANEXO J – Roteiro de entrevista para seleção dos candidatos 159

1 Introdução

Esta dissertação busca investigar como as ações de responsabilidade social corporativa foram introduzidas na Celpe e se elas têm favorecido a mobilização e o aproveitamento de capital social na empresa segundo a ótica de alguns de seus *stakeholders* mais relevantes.

A relevância do estudo está na associação da teoria do capital social com a temática da responsabilidade social, uma vez que as mudanças no cenário mundial – seja em decorrência da globalização e da reestruturação do Estado, seja em decorrência do crescimento do Terceiro Setor – estão fazendo os papéis dos principais atores responsáveis pela resolução dos problemas sociais serem revistos.

Essas mudanças, que marcam o fim do século XX, fazem a relação entre empresas, governo e comunidade tomar novas dimensões, uma vez que o espaço público deixa de ser considerado exclusividade do Estado (ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p.1).

No Brasil, vivencia-se um marco histórico em 2003, com a posse de Luís Inácio Lula da Silva, candidato do Partido dos Trabalhadores (PT) à Presidência da República do Brasil, demonstrando a inquietação da sociedade brasileira diante dos problemas sociais diariamente apresentados na mídia do País, tais como desigualdade de renda, analfabetismo, desemprego, violência, desnutrição e outros.

As mudanças no cenário mundial, somadas às enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país, dão relevância, cada vez maior, aos estudos sobre responsabilidade social, principalmente quando o discurso dominante no campo das políticas públicas enfatiza a necessidade de interação do Estado com o setor privado e a sociedade

civil. Muitos dos novos posicionamentos socialmente responsáveis adotados pelas empresas vêm a ser provocados por novas leis e regulamentos de âmbito federal, como é o caso da Lei n.º 9.605/98 que se refere aos crimes ambientais; a Lei n.º 8.078/89, conhecida como o Código de Defesa do Consumidor; o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a Lei n.º 6.321/76, que regula a segurança e a saúde de trabalhador. É evidente que as demais partes interessadas (*stakeholders*) estão atribuindo maior valor às empresas que adotam políticas de responsabilidade social.

Os consumidores e a sociedade estão mais atentos ao comportamento das organizações, e seu foco de interesse vai além dos aspectos comerciais, financeiros e trabalhistas (ALIGLERI; BORINELLI, 2001). Desse modo, pode-se afirmar que as práticas de responsabilidade social e corporativa estão assumindo, cada vez mais, um caráter legitimável e legitimado na sociedade e merecem, por isso, a atenção tanto do meio gerencial quanto do meio acadêmico (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 4).

Esse é um cenário que apresenta grande desafio para as empresas, porque se espera que elas estejam motivadas para participar do processo de construção de uma sociedade melhor, principalmente quando se percebe a incapacidade de o Estado desenvolver políticas de inclusão social em razão do agravamento da crise enfrentada pelo Brasil. Em outras palavras, a questão atual não mais se refere a "se" o setor privado e as organizações da sociedade civil devem complementar a ação estatal na área social, mas às "vantagens" de se fazer isso.

Por essa razão, sentiu-se a necessidade de realizar um estudo sobre os benefícios para as organizações privadas que investem em responsabilidade social, sobretudo quando os problemas sociais vêm chamando a atenção de diversos atores da sociedade, por se acreditar que os motivos que levam uma companhia a destinar parte de seus recursos para projetos sociais não se esgotam no aspecto humanitário.

Vários autores argumentam que, ao adotarem corretamente os comportamentos ou práticas de responsabilidade social, as empresas podem conseguir benefícios para si mesmas. Melo Neto e Froes (1999, p. 167) afirmam que as empresas-cidadãs obtêm ganhos institucionais, como a divulgação, maior visibilidade da marca, aumento da confiança e maior respeito e reconhecimento de seus diversos públicos-alvo.

Além disso, com a realização de ações de responsabilidade social, as empresas podem obter dedicação dos funcionários, satisfação dos consumidores, lucro e perenidade da organização. Fazendo da comunidade onde se insere um lugar melhor para se viver, a empresa terá um lugar melhor para fazer negócios. Uma comunidade saudável é um lugar melhor para vender seus produtos, para instalar seu escritório, para se estabelecer (PONCHIROLLI, 2003).

A responsabilidade social pode, ainda, criar relacionamentos na empresa, propiciando a participação e o envolvimento de vários atores da sociedade; incentiva o comportamento cooperativo por meio do voluntariado empresarial e aumenta a confiança quando valoriza a transparência e a ética.

Ao se considerar os benefícios gerados pela responsabilidade social, é possível identificar alguns elementos em comum com as categorias cognitiva e estrutural de capital social apresentadas por Uphoff (2000), como a existência de confiança, cooperação, solidariedade, relacionamentos sociais entre outros. O que leva a crer que a responsabilidade social corporativa pode trazer mais um benefício para a empresa: a criação e manutenção do capital social organizacional.

Para Uphoff (2000, p. 216), capital social:

> [...] é uma acumulação de vários tipos de ativos sociais, psicológicos, culturais, cognitivos, institucionais e relacionais que aumentam a quantidade (ou probabilidade) de comportamento cooperativo de benefício mútuo. Este comportamento é produtivo tanto para o grupo assim como para o próprio indivíduo.

Nesse sentido, segundo Lesser (2000), o capital social deve ser visto pela organização como uma peça crucial para a melhoria do seu desempenho. Para o autor, esse tipo de capital tem a capacidade de criar conhecimentos, compartilhar o conhecimento existente e aplicar o conhecimento organizacional a novas situações, tornando-se, assim, fonte de vantagem competitiva no mercado.

Reconhecendo que o capital social é importante para a organização, esta dissertação, tomando a Celpe como objeto de estudo, buscou identificar o porquê de sua iniciativa ao adotar ações de responsabilidade social e se tais ações podem ser apontadas como fontes e manifestações de capital social gerado no contexto organizacional segundo a ótica de alguns de seus *stakeholders* mais relevantes.

Assim sendo, na investigação, descobriu-se que a Celpe realiza ampla gama de ações representativas de responsabilidade social, como se verá neste trabalho, as quais, em conjunto, constituem fortes indicativos da existência de capital social. Desse modo, objetivando viabilizar a profundidade desejada para um estudo de caso e melhor discutir as questões ora formuladas, procurou-se selecionar uma das atividades desenvolvidas pela empresa nessa área, conforme os critérios sugeridos por Melo Neto e Froes (2002, p. 58), de maneira que permitissem identificar elementos geradores de capital social, tais como: ampliação social da cooperação; fomento de novas parcerias; criação de redes e mobilização de recursos da sociedade civil.

Por atender a todos esses requisitos, a escolha recaiu sobre a Escola de Voluntários da Celpe, justificando plenamente a natureza e a ênfase dada ao estudo, dando título à própria dissertação.

O trabalho, além desta Introdução, estrutura-se da seguinte forma: o Capítulo 1 contextualiza o panorama segundo o qual o estudo é realizado, focalizando as mudanças

observadas no campo das políticas sociais, principalmente aquelas relacionadas com a reestruturação produtiva, da globalização e do neoliberalismo.

O Capítulo 2 expõe a fundamentação teórica e conceitual utilizada na discussão da temática, abordando desde a origem e evolução do conceito de responsabilidade social até seu impacto nas atividades das empresas, principalmente em termos da criação e manutenção do capital social organizacional.

O Capítulo 3 descreve a opção metodológica adotada, na qual está detalhado o desenvolvimento do processo de coleta e a análise dos dados, bem como a definição dos principais termos utilizados na pesquisa. O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa com base na análise da perspectiva dos *stakeholders* de como a Escola de Voluntários da Celpe contribui para a mobilização de capital social organizacional.

Por fim, seguem-se as conclusões alcançadas nesta dissertação e as sugestões para futuras pesquisas na área de responsabilidade social e capital social organizacional.

1.1 Contextualização

1.1.1 Mudanças nas políticas sociais e seu impacto nas atividades organizacionais das empresas

A sociedade capitalista, desde o fim do século XX, vem passando por notórias transformações no que se refere à implantação de políticas sociais. Elaine Behring (1998, p. 178) argumenta que a crise de 1974-1975 marca um momento de inflexão, a partir do qual, podem ser observados sinais de uma nova etapa no mundo do capital.

A queda das taxas de lucros na década de 70, além de mostrar o fim da comemoração americana dos anos de crescimento do pós-guerra e a crise no socialismo real, marcam os anos 80 por conta de uma ofensiva revolução tecnológica na produção, da globalização da economia e do ajuste neoliberal.

Já no mundo da produção e do trabalho, generalizaram-se técnicas gerenciais e administrativas inspiradas no modelo japonês, alterando o padrão produtivo fordista com a adoção da chamada produção flexível (CORIAT, 1994 apud BEHRING, 1998, p. 178).

A flexibilização que exige do trabalhador maior capacitação, polivalência e multifuncionalidade, por sua vez, traduziu-se no aumento do desemprego, na terceirização, na precarização dos vínculos formais de trabalho (SOARES, 2003, p. 17).

Como se pode perceber, esse processo altera fortemente as condições de vida e do desempenho da classe trabalhadora e desencadeia mudanças nas formas de sua organização política.

Nesse contexto, Behring (1998, p. 179) destaca a queda dos índices de sindicalização, bem como a dificuldade de organizar o proletariado moderno.

A reestruturação produtiva também trouxe fortes conseqüências para a carga tributária, porque, como explica Behring (1998, p.185):

> A pulverização da grande indústria e o crescimento do mundo da informalidade desencadeiam a perda do *power of enforcement* do Estado e baixa na arrecadação, já que o controle fiscal de pequenas empresas e do trabalho informal encontra grandes dificuldades de operacionalização.

As mudanças do mundo do trabalho são acompanhadas pelo processo de globalização da economia, que, por sua vez, também interferem no papel do Estado. Anau (2003, p. 3) afirma que as transformações que estão ocorrendo no funcionamento das organizações – com o surgimento de novas tecnologias, novos materiais, novos processos produtivos, associados a novas formas de gestão e de realização das transações econômicas e financeiras – levam o Estado a perder sua capacidade de interferência.

> A mobilidade dos capitais e a facilidade para realização de transações comerciais e financeiras entre países e continentes desafia as legislações nacionais e a vontade política dos governos soberanos, criando uma economia transnacional dominada por grandes oligopólios nas áreas da indústria, dos serviços e das finanças, à margem de qualquer regulamentação pública. (ANAU, 2003, p. 3).

Ainda sobre essa questão, Anau (2003, p.3) afirma que os países avançados que sediam grupos empresariais tentaculares, como o chamado Grupo dos Oito (G8), podem ser considerados exceções a essa situação. Contudo, o autor ressalta que a capacidade de interferência deles está sendo usada em beneficio da expansão mundial de seu poderio.

Somado a esse aspecto, tem-se, ainda, a crise fiscal do Estado. Behring (1998, p. 184) lembra que, no período de 1960-1982, a receita dos países-membros sobre o PIB aumentou de 26%, em 1960, para 42% em 1982. Enquanto isso, o gasto médio sobre o PIB aumentou de 20%, em 1960, para 47% em 1982. Assim, vai-se de um superávit em 1960 a um déficit em 1982.

Diante de tudo isso, o neoliberalismo ganha força a partir dos anos 80 e passa a ser considerado uma concepção mais realista e adequada às novas condições econômicas do capitalismo globalizado, tendo em vista a impotência do Estado para acompanhar as novas condições em favor do bem-estar social (ANAU, 2003, p. 3).

Os neoliberais propuseram o desmonte do Estado de Bem-Estar mediante a apropriação das atividades estatais e a minimização das suas ações no que diz respeito ao provimento de políticas sociais, repassando-as à iniciativa privada (SOARES, 2003, p. 15). Nessa perspectiva, a solidariedade e o fortalecimento da sociedade civil são fundamentais em um momento crucial quando se observa que o Estado tira sua responsabilidade ou atua de modo falho diante das desigualdades sociais, fazendo sua obrigação se direcionar, unicamente, para a acumulação (SOARES, 2003, p. 23).

É nesse novo cenário de dificuldades e, ao mesmo tempo, de oportunidades que o Estado vem convidando a sociedade civil para "cooperar" no enfrentamento da "questão social", estando aí incluso, o empresário. Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial passa a ocupar lugar de destaque no cenário político, econômico e social na atualidade (SOARES, 2003, p. 23).

Todavia, ainda não está clara a diferença entre o investimento voltado para o bem-estar da comunidade e o investimento que determinadas empresas fazem para melhorar sua imagem e conquistar a legitimação num ambiente incerto e cercado de mudanças institucionais na esfera pública, entre as quais, evidencia-se a transição da empresa estatal para a privada ou, até mesmo, em um contexto em que se observa a necessidade de adquirir outros benefícios, como a criação e manutenção de capital social organizacional. Desse modo, justifica-se a investigação de como a responsabilidade social pode contribuir para a mobilização do capital social organizacional, visto que esse tipo de ação não só parte da

sensibilização social e ética, mas também da sensibilização econômica, institucional e mercadológica.

Para melhor averiguar essa questão, realizou-se o estudo na Celpe, empresa que vem investindo na área de responsabilidade social desde as premiações recebidas até o momento, somando-se ao fato de ser referida como um caso de sucesso por instituições importantes na disseminação de práticas socialmente responsáveis no cotidiano da gestão empresarial, como é o caso do Instituto Ethos[1] e o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania.[2]

[1] A Celpe foi apresentada como um caso concreto do banco de práticas do Instituto Ethos em 27/11/2002 e em 4/9/2003. A categoria Caso Concreto reúne os casos jornalísticos divulgados no site do Instituto Ethos (www.ethos.org.br) como exemplo de empresas que incorporam a responsabilidade social empresarial na gestão do seu negócio, identificando formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com os públicos afetados por suas atividades.

[2] A Celpe foi convidada pelo Instituto Ação Empresarial a participar do painel "Caso de Sucesso" no ciclo de palestras "Ação em debate" em 6 de maio de 2003.

2 Fundamentação teórica

2.1 Responsabilidade social corporativa e voluntariado empresarial

No Brasil, as primeiras discussões sobre responsabilidade social corporativa foram realizadas pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) ainda nos anos 70. A partir da década de 80, esse tema passou a ter maior divulgação no cenário nacional.

Nessa época, a Câmara Americana de Comércio de São Paulo iniciou um ciclo de debates sobre a responsabilidade social nas empresas. Desde então, as discussões vêm sendo aprofundadas, especialmente após a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em setembro de 1998. É notória, ainda, a participação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) por se preocupar com ações sociais corporativas voltadas para o Terceiro Setor e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que tem desempenhado um papel importante na mobilização do empresariado brasileiro, incentivando a publicação do Balanço Social da organização como forma de assumir sua responsabilidade social.

Nos últimos anos, tem-se observado que as empresas brasileiras privadas vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais. Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)[3] indica que 67% das empresas da Região Sudeste, 55% do Nordeste e 46% do Sul do País realizaram alguma atividade não obrigatória ligada à comunidade ou aos seus funcionários (BRASIL, 2003).

[3]A pesquisa foi realizada pelo IPEA, em 1999, no Sudeste; em 2000, no Nordeste e Sul; em 2001, no Centro-Oeste e Norte, tendo como base informações referentes ao ano anterior ao da realização do levantamento.

Nessa pesquisa, o IPEA considerou como ação social qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social – alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário entre outras. Essas atividades abrangem desde as pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até os grandes projetos mais estruturados, podendo estender-se aos empregados da empresa e familiares. No entanto, excluem-se do conceito de ação social as atividades executadas por obrigação legal (BRASIL, 2003).

Embora a propagação da responsabilidade social corporativa seja uma idéia relativamente recente no Brasil, esse tema já havia sido introduzido nas organizações há mais de um século. Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 72), a responsabilidade social foi estabelecida nas grandes empresas por Andrew Carnegie com a publicação do livro O Evangelho da Riqueza em 1899, tendo como base dois princípios francamente paternalistas: princípio da caridade e princípio da custódia. O primeiro princípio exigia que os membros ricos da sociedade ajudassem os menos afortunados; enquanto o segundo, derivado da Bíblia, exigia que os ricos se vissem como guardiões da riqueza e da propriedade pública.

Vale ressaltar, entretanto, que os compromissos das empresas americanas com o bem-estar social, na maioria, estavam sendo estimulados por lei e por pressões do movimento trabalhista. O livre interesse dos executivos pelo impacto social das empresas começa a crescer apenas na grande depressão da década de 30 (STONER; FREEMAN, 1995, p. 72). A partir de então, a filosofia de Carnegie inspirou preocupação com a responsabilidade social e fez com que os princípios da caridade e da custódia fossem amplamente difundidos nas empresas americanas até a década 60.

Aligleri e Borinelli (2001, p. 2) afirmam que os movimentos de responsabilidade social corporativa, surgidos nos países industrializados nos anos 50 e 60, sobretudo na França e nos Estados Unidos, baseavam-se na linha da filantropia.

Melo Neto e Froes (2001, p. 26) explicam que as ações de filantropia não procuram intervir diretamente em busca da solução dos problemas sociais, porque se fundamentam no "assistencialismo". Elas partem da vontade e desejo individuais do empresário e, em geral, assumem forma de doação a grupos ou outras entidades.

O conceito de responsabilidade social corporativa passou a receber, deste então, muitos significados e interpretações ao longo do tempo. A falta de consenso sobre a precisão desse termo fez surgir vertentes de conhecimento que suscitam teorias com conceituações diferentes (ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p. 2).

Robbins e Coulter 1996, p. 90) ressaltam que a maior parte dos debates sobre responsabilidade social concentra-se nos extremos. De um lado, está a visão clássica – ou puramente econômica –, na qual a única responsabilidade social da administração é a de maximizar o lucro. Do outro lado, encontra-se o posicionamento socioeconômico, afirmando que a responsabilidade da administração vai muito além da geração de lucro, incluindo a proteção e melhoria do bem-estar da sociedade.

Milton Friedman (1963 apud ROBBINS; COULTER, 1996, p. 90), economista da Universidade de Chicago e considerado o principal defensor da visão clássica, argumenta que a única responsabilidade social das empresas é maximizar os lucros dentro dos limites da lei. De acordo com esse ponto de vista, a contribuição dada pelas empresas ao bem-estar geral deveria ser a produção eficiente de bens e serviços enquanto os problemas sociais deveriam ser deixados para os indivíduos afetados e os órgãos governamentais.

Os defensores da visão socioeconômica, por outro lado, dizem que os administradores:

> [...] devem aceitar algumas obrigações sociais e os custos associados, protegendo o bem-estar da sociedade não poluindo, não discriminando, não praticando a propaganda enganosa e assim por diante. Eles também devem desempenhar um papel ativo na melhoria da sociedade, envolvendo-se em suas comunidades e contribuindo para organizações de caridade. (ROBBINS; COULTER, 1996, p. 91).

Mendonça e Gonçalves (2002, p. 10) também acreditam que as ações de responsabilidade social das organizações encontram-se entre extremos – Figura 1 (2) – ao afirmarem que há organizações que adotam práticas de responsabilidade social visando unicamente aos fins instrumentais, embora reconheçam a possibilidade de uma visão oposta; ou seja, as ações de responsabilidade social podem refletir apenas valores, normas e cultura da organização sem se preocupar com os aspectos financeiros. Eles consideram, ainda, uma situação intermediária, em que as ações sociais refletem ambos os aspectos.

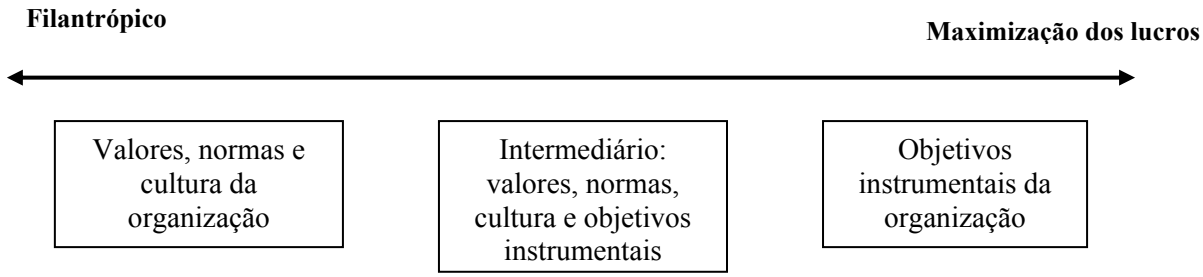


Figura 1 (2) – Ações de responsabilidade social
Fonte: Elaborado com base em Mendonça e Gonçalves (2002, p. 10)

Ao se referirem à amplitude do conceito de responsabilidade social, Melo Neto e Froes (2001, p. 39) acreditam que a melhor maneira de analisar esse conceito é identificando as diferentes visões existentes a seu respeito. O Quadro 1 (2) apresenta 14 visões mencionadas pelos autores.

Quadro 1 (2) – As diferentes visões sobre responsabilidade social

RESPONSABILIDADE SOCIAL	CARACTERÍSTICAS
a) Como atitude e comportamento empresarial ético e responsável.	A empresa tem o dever de assumir uma atitude transparente, responsável e ética na relação com seus diversos públicos-alvo.
b) Como um conjunto de valores	O conjunto de valores incorpora não apenas a ética, mas uma série de outros conceitos que lhes dão sustentabilidade, como por exemplo, auto-estima dos empregados, desenvolvimento social e outros.

(Continua)

(Continuação)

RESPONSABILIDADE SOCIAL	CARACTERÍSTICAS
c) Como uma postura estratégica empresarial	A adoção da responsabilidade social corporativa tem como foco a valorização do negócio em termos de faturamento, vendas, *market share*
d) Como estratégia de marketing institucional	A melhoria da imagem institucional justifica os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa
e) Como estratégia de recursos humanos	O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter seus principais talentos e aumentar a produtividade.
f) Como estratégia de valorização dos produtos/ serviços	A organização procura atestar a qualidade dos produtos e serviços, além de conferir-lhes o status de "socialmente corretos"
g) Como exercício da capacitação profissional	As ações sociais da organização estão relacionadas com o exercício da capacitação profissional de membros da comunidade e dos próprios empregados
h) Como estratégia de relacionamento	A empresa busca melhorar a qualidade do relacionamento com seus diversos públicos-alvo
i) Como estratégia de valoração das ações da empresa	O valor das ações de uma empresa está ligado à sua reputação
j) Como estratégia social de inserção na comunidade.	A organização busca aprimorar sua relação com a comunidade e a sociedade e ainda definir novas formas de continuar nelas inseridas
k) Como exercício da consciência ecológica	A organização investe em programa de educação e de preservação do meio ambiente, tornando-se, assim, difusora de valores e práticas ambientalistas
l) Como estratégia de desenvolvimento da comunidade.	A organização assume o papel de agente do desenvolvimento local com outras entidades comunitárias e o próprio governo
m) Como promotora de cidadania individual e coletiva	A organização ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade
n) Responsabilidade social como estratégia de integração social.	A organização procura criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no País.

Fonte: Autoria própria, elaborado com base em Melo Neto e Froes (2001, p. 39)

A diversidade de conceitos apresentados no Quadro 1 (2) ajuda a compreender que:

> [...] 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: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais (GRAJEW, 2000 apud MELO NETO; FROES, 2001, p. 79).

Ao considerar que as organizações têm responsabilidade social, uma vez que seu comportamento afeta outras pessoas, Maximiano (2000, p. 440) lembra que, independentemente de sua vontade, existem indivíduos e grupos dispostos a cobrar tal responsabilidade por meio do ativismo político, da imprensa, da legislação e da atuação nos parlamentos.

Levando-se em conta os aspectos apresentados até o momento, neste trabalho entende-se que responsabilidade social é "a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade interna e externa na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social" (ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p. 3).

A definição adotada neste estudo subentende que as empresas têm obrigações com a sociedade além de suas obrigações econômicas com os proprietários ou acionistas e daquelas prescritas por lei ou contrato (DUBRIN, 1998, p. 34).

Para o Instituto Ethos (2003), o conceito responsabilidade social normalmente trabalha em torno de quatro grandes fatores: a preocupação da empresa com a qualidade de seus produtos e com sua relação com o consumidor; o zelo pela relação com seus colaboradores, funcionários e fornecedores; a preocupação com os danos ao meio ambiente, e a realização de ações voluntárias na comunidade. Constata-se que essa perspectiva se reflete, sobretudo, em atitudes, e não apenas em ações simples como pagar ou não impostos, realizar ou não doações.

Sobre a realização de ações voluntárias, dados da pesquisa de Landim e Scalon (2000) mostram o crescimento exponencial do número de voluntários no Brasil, indicando, assim, que a lógica da caridade vem sendo substituída por uma atuação mais direta na sociedade, principalmente quando se percebe que os recursos e demandas disponíveis são afetados pela incapacidade do Estado no combate aos problemas sociais.

Ao pesquisar a tradição voluntária no Brasil, Landim (2001 apud FONTOURA, 2003) afirma que a doação de tempo de forma gratuita sempre esteve presente no Brasil, mas com uma diferença em relação aos Estados Unidos: aqui o principal motivador da ação voluntária é a religião, sendo reforçada por laços pessoais.

Os laços pessoais, que ajudam a reforçar a ação voluntária, também são elementos importantes para a formação e manutenção do capital social de um grupo ou comunidade, porque, conforme argumenta Putnam (2000), quando se fortalecem os laços existentes entre os membros de um grupo, há maior predisposição para enfrentar problemas comuns.

Embora o voluntariado seja uma prática bastante antiga na sociedade brasileira, as iniciativas dentro da classe empresarial começaram a tomar maior impulso a partir dos anos 90 quando Betinho criou a campanha Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, conseguindo mobilizar a iniciativa privada e convocar a sociedade para combater a fome. Nessa década, a legislação brasileira também legitimou o trabalho voluntário com a assinatura da Lei n.º 9.608 em 1998, estabelecendo a criação do Termo de Adesão ao trabalho voluntário entre outras providências.

De acordo com Garay (2001), existem pelo menos três argumentos que justificam o destaque que o trabalho voluntário vem tendo nas organizações: a) refere-se a uma estratégia de reordenamento do capitalismo; b) diz respeito a uma estratégia da organização; c) o trabalho voluntário constitui apenas um modismo no campo organizacional.

A autora explica que as empresas podem estimular o voluntariado de diversas maneiras, seja com a criação de programas formais da empresa, nos quais os funcionários são convidados a participar utilizando um tempo da jornada normal de trabalho, seja simplesmente pelo apoio informal para que as pessoas se dediquem ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho.

Embora não exista um modelo padronizado de voluntariado empresarial, percebe-se que esse tipo de programa tende a surgir com mais facilidade em empresas que já realizam alguma forma de atuação social (GARAY, 2001).

Um programa de voluntariado empresarial pode ser definido como "qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com o seu tempo e habilidades" (POINTS OF LIGHT FOUNDATION, apud ESTRATÉGIAS, 1999, p. 48).

O trabalho voluntário tem sido definido como o esforço oferecido espontaneamente, ou a pedido, e sem remuneração por qualquer pessoa que deseja colaborar – com amor, benevolência, afeto, compreensão e responsabilidade – com organismos que trabalham em favor do bem-estar da comunidade, nascendo de vontade própria (KOHAN, 1965). Segundo Domeneguetti (2001), o trabalho voluntário é exercido por um ator social e agente de transformação que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; ou seja:

> [...] doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional (DOMENEGUETTI, 2001, p. 78).

Definições desse tipo tendem a destacar valores altruístas dos voluntários e ignorar as motivações de caráter individual. Porém, muitas pesquisas estão sendo feitas para desmistificar essa perspectiva. Teodósio (2002) é um desses pesquisadores ao afirmar:

> Voluntários buscam remuneração não-material, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional. Muitos voluntários buscam instituições sociais para realizar sonhos profissionais que nunca tiveram chance de concretizar em suas carreiras, geralmente por falta de autonomia decisória nas empresas privadas, por carência de colaboradores e recursos, falta de tempo, dentre outros fatores. (TEODÓSIO, 2002, p. 9).

Mascarenhas e Zambaldi (2002), ao pesquisarem uma organização bancária, constataram que os fatores altruístas e ideológicos parecem influenciar, em primeiro lugar, os funcionários para o voluntariado; embora fatores egoístas tenham sido amplamente apontados e discutidos pelos entrevistados. Isso demonstra que, apesar da tendência social em favor de motivos altruístas, os voluntários apontaram e discorreram sobre vários motivos considerados egoístas.

Da mesma forma, Dohme (2001) argumenta que, até mesmo sem se dar conta, o voluntário espera usufruir algo quando decide executar um trabalho dessa natureza. Suas expectativas vão desde a necessidade de pertencer a um grupo social até a aquisição de experiências com o intuito de se preparar para o mercado futuro, como é o caso dos estagiários.

É preciso reconhecer, ainda, conforme sugere Ponchirolli (2003), que os motivos que levam algumas companhias a destinar parte de seus recursos para projetos sociais não se esgotam no aspecto humanitário, uma vez que, ao adotarem corretamente os comportamentos ou práticas de responsabilidade social, elas sabem que podem:

a) proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo uma imagem corporativa positiva; em uma economia global, imagem de marca e reputação estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa;

b) diferenciar a empresa ou a marca – as companhias utilizam estratégias mercadológicas para se diferenciar dos competidores; além dos modelos clássicos de diferenciação, muitas empresas estão-se voltando para ações associadas com responsabilidade social corporativa; outra forma de diferenciação decorre do uso

crescente de apoio a campanhas de caridade ou a causas defendidas por consumidores;

c) formar mercado futuro – como muitas das ações sociais que as empresas patrocinam estão relacionadas com a redução da pobreza e com a melhoria da qualidade de vida das populações, elas também estão formando seu público consumidor, garantindo sua sobrevivência em longo prazo; pobreza, instabilidade econômica e política podem interferir no bom desempenho dos negócios;

d) proteger-se contra ações negativas de consumidores – consumidores podem acionar, sozinhos ou em grupos, empresas que venham a ser consideradas irresponsáveis socialmente; boicote é uma ferramenta comum para grupos organizados de consumidores a fim de pressionar empresas a mudar sua prática de negócios;

e) atrair e reter clientes – várias pesquisas vêm revelando que há um crescente número de consumidores que dão preferência, no momento da compra, a produtos e serviços de empresas vistas como socialmente responsáveis;

f) atrair e reter talentos – cada vez mais os empregados valorizam empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social corporativa;

g) atrair investidores – há evidências de que muitos investidores são atraídos por empresas guiadas por estratégias de marketing social; em 1997, mais de US$ 1 trilhão dos ativos dos investidores americanos estavam em portfólios que continham ações de empresas com valores éticos e responsabilidade corporativa social;

h) obter dedução fiscal – embora a maioria das empresas que realizam programas de marketing social afirme que um tratamento mais ameno do fisco não é seu objetivo, ao iniciar uma ação dessa natureza, esse aspecto não pode ser ignorado, principalmente em um país com uma carga tributária tão elevada como o Brasil; as

> doações de pessoas jurídicas efetuadas a entidades de utilidade pública federal são dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional, antes de computada sua dedução, de acordo com a Lei n.º 9.249, de 26/12/1995, artigo 13, parágrafo II, item III em vigor desde 1.º de janeiro de 1996.

Acrescido a esses fatores, ainda é possível perceber que a responsabilidade social corporativa favorece relacionamentos na empresa, a participação e o envolvimento de vários atores da sociedade, estimulando o trabalho voluntário e valorizando a transparência e a ética, o que resulta em aumento da confiança. Esses aspectos levam a crer que a responsabilidade social corporativa pode trazer mais benefícios além dos aqui apresentados, ou seja, propiciar a criação e manutenção do capital social organizacional e possibilitar a obtenção de recompensas associadas à melhoria do desempenho institucional.

2.2 Capital social

Nos últimos anos, o capital social vem ganhando a atenção de estudiosos de diversos campos do conhecimento; contudo, as idéias que permeiam esse conceito não são novas. Segundo Portes (1998, p. 2), os benefícios proporcionados pelo envolvimento e pela participação em grupo já estavam presentes no início da Sociologia por intermédio dos trabalhos de Durkheim e Marx.

Para o autor, o uso contemporâneo do termo está-se tornando forte por dois motivos. Primeiro, porque enfatiza as conseqüências positivas da sociabilidade e deixa de lado suas características menos atraentes. Segundo, porque coloca as conseqüências positivas em uma discussão mais ampla de capital e chama a atenção para o fato de como as formas não monetárias podem ser importantes fontes de poder e influência (PORTES, 1998, p. 2).

Bourdieu está entre os autores contemporâneos que estudam o tema; define o capital social como "o agregado de recursos atuais ou potenciais que são ligados por posse de uma rede durável de relacionamentos mais ou menos institucionalizados de entendimento ou reconhecimento mútuo" (BOURDIEU, 1985, p. 248 apud PORTES, 1998, p. 3).

Já Coleman (1994, p. 302), fala sobre o papel do capital social na criação do capital humano e o define pela sua função como "uma variedade de entidades com dois elementos em comum: todas elas se constituem de alguns aspectos da estrutura social, e elas facilitam certas ações sociais dos atores – seja pessoas ou atores corporativos – dentro da estrutura".

Na visão de Melo Neto e Froes (2002, p. 51-52), o capital social é uma forma superior de capital, importante para o atual desenvolvimento, seja de um país, região, cidade, seja de uma empresa. Referem-se ao capital social como o "acúmulo de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade ou sociedade, reforçando os seus laços de solidariedade, cooperação, confiança, etc, das pessoas, grupos sociais e entidades" (MELO NETO; FROES, 2002, p. 55).

Peres (2000, p. 6) também reconhece os benefícios do capital social e afirma que ele "corresponde ao tecido social, ou à cola invisível, que mantém a coesão das sociedades e está baseado na **confiança** entre as pessoas e na **rede de relacionamentos** entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades" (grifos do autor).

Portes (1998, p. 6) alega que, apesar dos diversos conceitos, cresce o consenso na literatura de que capital social significa a habilidade dos atores para garantir benefícios em virtude da sua condição de sócios em redes sociais ou outras estruturas sociais.

Contudo, Leana e Van Buren (1999. p. 539) ressaltam que, mesmo com algumas similaridades, existem diferenças fundamentais nos vários tratamentos do capital social. As distinções apresentadas são:

a) distinções baseadas no nível de análise – o capital social pode ser analisado como um atributo de uma nação, regiões, comunidade ou organização (nível macro ou meso), ou como um atributo individual (nível micro);

b) distinções baseadas nas implicações normativas – os estudiosos se dividem entre os efeitos normativos dos laços fortes e dos laços fracos; alguns argumentam que os relacionamentos com laços fracos são mais adequados para produção de capital social, enquanto outros acham que a coesão aumenta o capital social;

c) situações baseadas nos benefícios primários *versus* secundários – alguns teóricos assumem a força da sociedade ou grupo e consideram o capital social como um bem público; nessa situação, os benefícios são coletivos e apenas alcançam o indivíduo secundariamente, contudo, há estudiosos que vêem o capital social como um bem privado; nesse último caso, os benefícios produzidos não são distribuídos na unidade social.

O Quadro 2 (2) apresenta um resumo das duas correntes teóricas do capital social, abordadas por Leana e Van Buren (1999) e os respectivos atributos.

Quadro 2 (2) – Distinção entre os modelos de bem público e privado de capital social

	CAPITAL SOCIAL	
ATRIBUTOS	BEM PÚBLICO	BEM PRIVADO
Nível de análise	Macro e meso (unidade social)	Micro (individual)
Benefícios para o indivíduo	Indireto	Direto
Benefícios para a coletividade	Direto	Incidental
Necessidades de laços	Resistente	Frágil
Incentivos individuais	Fraco ou moderado	Forte

Fonte: Leana e Van Buren, 1999, p. 541

Um ponto de equilíbrio na diversidade conceitual do capital social pode estar na explicação de Adler e Kwon (2000, p. 108) sobre a influência dos fatores contingenciais. Segundo os autores, a ênfase em uma dada forma de capital social vai depender do contexto e,

particularmente, da tarefa do grupo e de sua adequação ao ambiente. Para exemplificar essa questão, cita-se o estudo feito por Hansen (1998 apud ADLER; KWON, 2000, p. 108), cujos resultados mostram que os laços fracos diminuem os custos na busca de nova informação, enquanto os laços fortes diminuem os custos na transferência de informações complexas e conhecimento tácito.

Ao se discutir a importância dos fatores contingenciais na definição das variáveis e fatores do capital social, reconhece-se que o capital social não pode ser isolado de seu contexto e construído artificialmente.

Para Uphoff (2000, p. 223), as relações sociais não são construídas de um dia para o outro. Daí afirmar que o capital social não deve ser visto simplesmente como uma questão de tipo. Na realidade, sua manifestação dá-se ao longo de um *continuum* – Quadro 2 (3) –, que vai desde a socialização mínima até a máxima, no qual amizade, solidariedade, reciprocidade e outros fenômenos relacionados são expressos em graus. De certo modo, o autor parece associar os dois modelos de bem público e privado de capital social apresentados por Leana e Van Buren (1999), uma vez que reconhece a existência de capital social, tanto com laços fracos (capital social mínimo) quanto com laços fortes (capital social máximo).

Quadro 2 (3) – *Continuum* de capital social

Capital social mínimo	**Capital social elementar**	**Capital social substancial**	**Capital social máximo**
Sem interesse no bem-estar dos outros; busca a maximização dos interesses pessoais à custa dos outros.	Interesse primário no próprio bem-estar; a cooperação ocorre apenas à medida que serve para vantagem do próprio indivíduo.	Comprometimento para empreendimentos comuns; a cooperação ocorre em um âmbito mais extenso quando ela é benéfica também para outros.	Comprometimento para o bem-estar dos outros; a cooperação não é limitada à busca de vantagens individuais; interesse pelo bem público.

Fonte: Adaptado de Uphoff, 2000, p. 224-225

O capital social é uma categoria de capital bastante particular. É chamado de social, porque depende da interação de pessoas para existir. Isso não implica que todas as pessoas se

relacionem como amigos; significa, no entanto, que o capital social existe e cresce em uma relação de confiança e cooperação, e não em uma relação baseada na indiferença e/ou inimizade. Uphoff (2000) trabalha a etnologia da palavra "social" e afirma que, desse modo, pode-se entender o que é capital social e como ele se diferencia de outras formas de capital:

> A palavra social [...] está ligada ao substantivo sociedade, cuja origem vem do *Latin socius*, e significa 'amigo ou companheiro'. Isso indica que o social originalmente deriva-se do fenômeno da amizade, sugerindo alguma ligação pessoal, cooperação, solidariedade, respeito mútuo e senso de interesse comum. (UPHOFF, 2000, p. 22).

Quando as pessoas fazem parte de relacionamentos "sociais", atribuem valor, pelo menos em algum grau, ao bem estar dos outros, não sendo indiferentes a isso (UPHOFF 2000, p. 23).

Outro aspecto da particularidade do capital social diz respeito à cumulatividade. O capital social não se gasta com o uso; ao contrário, o uso do capital social o faz crescer.

Embora o capital social tenha características distintas de outros tipos de capital, isso não significa que ele se afaste do sentido tradicional do termo. Adler e Kwon (2000, p. 93), por exemplo, identificaram pelo menos cinco similaridades do capital social com outras formas de capital.

1. Os autores argumentam que, como outras formas de capital, o capital social é um recurso no qual outros recursos podem ser investidos com a expectativa, embora incerta, de retorno. Do mesmo modo que o dinheiro pode ser investido com a expectativa de que vai aumentar a capacidade de produção de uma máquina, ele pode ser investido na promoção de capital social em uma dada rede. Isso ocorre, por exemplo, quando uma organização investe na participação de funcionários em conferências profissionais, porque, desse modo, ela está construindo redes informais e criando a interação face a face, que conduz ao crescimento do grau de confiança.

2. O capital social é "apropriável" e em algum grau "convertível". É apropriável no sentido de que os laços de amizade de uma rede podem ser usados para outros propósitos, por

exemplo, ter acesso à informação e a recursos materiais de origem diversa. Contudo, a taxa de convertibilidade do capital social é baixa, ou seja, é mais difícil trocar capital social por outras formas de capital.

3. Como outras formas de capital, o capital social pode ser um substituto ou complemento de outros recursos. Como substituto, os atores podem algumas vezes compensar a falta financeira ou o capital humano pelas suas excelentes conexões, mas, normalmente, o capital social é um complemento para outras formas de capital. Por exemplo, o capital social pode melhorar a eficiência do capital econômico pela redução dos custos de transação.

4. Assim como o capital físico e humano, mas diferentemente do capital financeiro, o capital social requer manutenção para se manter produtivo. Sem proporcionar tempo, energia ou outro recurso ao capital social, as conexões entre os indivíduos tendem a desgastar-se com o tempo. Os laços sociais têm de ser periodicamente renovados e reconfirmados, ou, então, perdem a eficácia.

5. Da mesma forma que o capital humano, mas diferentemente do capital físico, o capital social não tem taxa de depreciação previsível por duas razões. Primeiro, ele não se deprecia com o uso, e sim com o desuso. Segundo, enquanto o capital social é algumas vezes traduzido como obsoleto pelas mudanças de contexto, a taxa no qual isso ocorre é imprevisível, de tal forma que, mesmo princípios conservadores de contabilidade, não podem estimar a taxa de depreciação.

Embora existam várias idéias ligadas ao capital social – cultura cívica, propensão à cooperação, ação coletiva, benefício mútuo, redução do custo de transação, solidariedade, montante de efeitos positivos –, essas idéias não devem ser exploradas isoladamente. Uphoff (2000, p. 217) adverte sobre a necessidade de associação entre esses fatores e utiliza uma conceituação de capital social que busca integrar os conhecimentos já existentes sobre o assunto de modo a permitir um tratamento mais sistemático do tema.

Uphoff (2000, p. 218) considera fundamental a distinção entre duas categorias do capital social para melhor compreensão do fenômeno. São elas:

a) categoria estrutural – papéis, regras, procedimentos e precedentes, assim como a rede, que facilitam a ação coletiva para benefícios mútuos pela redução dos custos da transação, coordenação dos esforços e criação de expectativas, tornando certos resultados mais prováveis, promovendo garantia de como os outros vão agir, assim por diante;

b) categoria cognitiva – normas, valores, atitudes e crenças que criam e reforçam o comportamento cooperativo e a ação coletiva de benefício mútuo, como a confiança, a reciprocidade, a solidariedade, a cooperação e a generosidade.

A ação conjunta dos elementos que formam essas categorias é o mecanismo pelo qual o capital social é construído, acumulado, estocado, modificado, representado e perpetuado (UPHOFF, 2000, p. 219). Uphoff (2000, p. 243) afirma que autores clássicos, como Coleman e Putnam, incluíram os aspectos cognitivos e estruturais do capital social em suas definições; contudo, ressalta que a abordagem desses autores é mais descritiva que analítica.

Embora não haja consenso sobre a definição e mensuração de capital social, tem-se notado a utilização crescente desse termo no contexto das organizações e as conseqüências positivas criadas por sua presença.

2.2.1 Capital social organizacional

A partir da última década do século XX, vários estudos passaram a aplicar o conceito de capital social no campo das organizações. Nahapiet e Ghoshal (1988) abordam o capital intelectual à luz do capital social, e Leana e Van Buren (1999) propõem o conceito de capital

social organizacional como um recurso que pode beneficiar tanto a organização como seus membros.

Segundo Leana e Van Buren (1999, p. 540), o capital social organizacional reflete o caráter das relações sociais dentro da organização, realizado mediante os níveis de orientação de metas coletivas e de confiança compartilhada por seus membros.

Mesmo recentes, os estudos sobre capital social organizacional já enfocam seus inúmeros benefícios. Anand, Glick e Manz (2002), por exemplo, falam sobre a importância do capital social para adquirir conhecimentos que estão externos à organização. Outros autores destacam a influência desse capital nas atividades internas da firma, tais como alocação de recursos, inovação, remuneração dos gerentes e administração de mudanças (BOUTY, 2000; TSAI; GHOSHAL, 1998; BELLIVEAU; O'REILLY; WADE, 1996).

Em complemento, Lazzarini, Chaddad e Neves (2000, p. 10) dizem que o capital social pode ser aplicado para facilitar a estratégia corporativa, porque o desempenho é influenciado pela capacidade de buscar informação e conhecimento na rede de organizações na qual o capital social está introduzido.

A criação do capital social pode trazer, ainda, outros benefícios para a organização:

a) impulsionar o comprometimento individual para o bem coletivo;

b) facilitar maior flexibilidade organizacional;

c) servir como mecanismo gerenciador da ação coletiva;

d) facilitar o desenvolvimento do capital intelectual da firma conforme explicam Leana e Van Buren (1999).

Como se pode perceber, grande parte desses autores acredita que o capital social faz uma organização trabalhar de maneira eficiente. Nessa perspectiva, Prusak e Cohen (2001) afirmam que a volatilidade do ambiente organizacional e a virtualidade do trabalho põem em

risco a implementação do capital social; por isso, sugerem algumas medidas para impedir sua erosão:

a) concretizar conexões – ter o compromisso de fixar o funcionário na empresa; garantir a promoção de pessoas que desenvolvem a confiança em sua competência e compartilham o conhecimento; permitir e incentivar a aproximação de pessoas que não trabalham num mesmo escritório; promover a troca de conhecimentos por meio de *chats*, cafezinhos e outros espaços sociais; promover redes duradouras para que as pessoas possam compartilhar o que sabem e ajudar outros a executar uma tarefa;

b) estabelecer confiança – ser transparente e levar as pessoas a seguir as regras de convivência; mostrar confiança nas pessoas ao fazê-las participar de tomadas de decisão; concorrer para que a promoção para posições de liderança indique as maneiras valorizadas na organização;

c) promover a cooperação – fornecer senso comum de propósito; premiar a cooperação; estabelecer algumas regras a fim de criar nas pessoas o hábito de cooperar; levar em conta questões de relacionamento, confiança e cooperação ao contratar as pessoas.

Todavia, Edelman et al (2002) chamam a atenção para o fato de que, nos estudos sobre capital organizacional, a acumulação de capital social é predominantemente vista como de efeito positivo e proporcional no desempenho – em resumo, "quanto mais, melhor" – e questionam esse ponto de vista defendendo a adoção de uma perspectiva mais balanceada para compreender as ramificações do uso desse tipo de capital.

Após realizarem entrevistas com 38 indivíduos de cinco organizações do Reino Unido, Edelman et al (2002) utilizaram os resultados para exemplificar os benefícios e malefícios do uso do capital social. Os resultados indicaram que o capital social tanto pode ampliar como

restringir as oportunidades da rede. O Quadro 4 (2) resume o argumento apresentado por esses autores.

Quadro 4 (2) – Benefícios e prejuízos causados pelo capital social

Dimensões do capital social	Benefícios	Prejuízos
Estrutural	Acesso a informações difíceis de serem obtidas de outra maneira	A redundância de relações torna difícil a obtenção de novas informações
Cognitiva	Diálogos de significados compartilhados	Exclui novas fontes de conhecimento que estão fora da comunidade
Normativa	Facilita acesso a trocas. Ex.: confiança, reciprocidade	Normas de controle e consentimento conduzem a resistência à inovação.

Fonte: Adaptado de Edelman et al, 2002

A fundamentação teórica realizada neste capítulo fez uma associação entre a temática de responsabilidade social e capital social, destacando o papel do voluntariado nesse contexto, para que fosse possível melhor compreensão acerca da metodologia adotada neste estudo conforme se verifica a seguir.

3 Metodologia

Os objetivos de uma pesquisa definem a estratégia, o tipo de pesquisa e o método a ser adotado (Borger, 2001, p. 85). Dessa forma, antes de expor os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação, faz-se necessário o conhecimento de seus objetivos.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo geral

Analisar de que forma as ações de responsabilidade social foram introduzidas na Celpe e se elas têm contribuído para a mobilização e o aproveitamento de capital social na empresa de acordo com a perspectiva de alguns de seus *stakeholders* mais relevantes.

3.1.2 Objetivos específicos:

a) levantar os antecedentes que demarcam a introdução das ações de responsabilidade social na Celpe;

b) identificar e selecionar, dentre as ações de responsabilidade social realizadas pela Celpe, aquela que mais se identifica com a geração de capital social na empresa;

c) identificar e selecionar os principais *stakeholders* da Celpe, considerando sua relevância e seu envolvimento na ação de responsabilidade social selecionada;

d) correlacionar a ação de responsabilidade social realizada pela Celpe segundo a ótica apontada pelos *stakeholders* mais relevantes, com as fontes e manifestações de capital social encontradas em sua atuação;

e) identificar e analisar os benefícios trazidos pelo capital social mobilizado segundo a visão dos *stakeholders* mais relevantes.

3.2 Estratégia de pesquisa

Com base nos objetivos apresentados, selecionou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa deste trabalho.

Segundo Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos".

Yin (2001, p. 24) argumenta que a seleção de uma estratégia de pesquisa está em função das seguintes condições:

a) tipo de questão de pesquisa proposto;

b) abrangência do controle sobre eventos comportamentais;

c) grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Dessa forma, a utilização do estudo de caso ocorre quando se faz questões do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001, p. 28).

Destaca-se, ainda, que nesse tipo de estratégia o interesse recai naquilo que o caso tem de único, mesmo que venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 17).

3.3 Delimitação da pesquisa: seleção da ação de responsabilidade social

Procurou-se demonstrar, na revisão de literatura, que a temática da dissertação compreende uma ampla discussão, porque engloba ações internas e externas de responsabilidade social com os diversos *stakeholders* envolvidos quando a empresa alcança o estágio de cidadania empresarial.

Diante da amplitude do tema e da realização de muitas ações de responsabilidade social pela Celpe, considerou-se conveniente selecionar uma ação social cuja análise fosse viável e exeqüível em termos de ser detalhada e delimitada o mais próximo da realidade. Esse ponto mostra-se extremamente importante, porque quando o pesquisador tem claro seu foco de interesse evita a coleta de informações irrelevantes ou a exclusão de dados que possibilitariam uma análise mais completa do problema (GODOY, 1995).

Logo, se o objetivo desta pesquisa é analisar como as ações de responsabilidade social contribuem para a mobilização e o aproveitamento de capital social, considerou-se mais adequado estabelecer indicadores de representatividade e viabilidade relacionados com o desenvolvimento de capital social existente ou acumulado na organização; dessa forma, também ensejando a melhoria do desempenho institucional.

Com base nas condições necessárias para o desenvolvimento do capital social apresentadas por Melo Neto e Froes (2002, p. 58), a Escola de Voluntários da Celpe foi considerada a ação de responsabilidade social mais representativa para ser o caso de análise desta dissertação haja vista que ela atendeu a quatro requisitos exigidos para sua escolha.

Primeiro, a ampliação social da cooperação, entendida como o fomento de atitudes e comportamentos altruístas que estimulam nas pessoas o desejo de ajudar o outro e de juntos construírem algo significativo. O trabalho voluntário é uma de suas formas de expressão (MELO NETO; FROES, 2002, p. 58).

Nesse caso, o levantamento feito em 2003, por meio do Relatório Preliminar da Pesquisa de Monitoramento do Voluntariado da Celpe, mostrou que 184 dos funcionários da Celpe estavam inscritos no programa de voluntariado da empresa, o que correspondia a aproximadamente 10 % do seu quadro funcional. Esses voluntários estavam espalhados em 12 entidades cadastradas pela Unidade de Responsabilidade Social, porém a Escola de Voluntários, sozinha, chegou a reunir 53,49 % dos voluntários pesquisados.[4] (CELPE, 2003a).

O segundo requisito é o fomento de novas parcerias, definido como decorrência da formação de parcerias, envolvendo governo, empresas e/ou entidades do Terceiro Setor, para reforçar a identidade e criar sinergia, facilitando, assim, a otimização das ações sociais, a produção de economia de custos, os ganhos de escala, o esforço cooperativo e maior compromisso com as metas institucionais e o incremento da participação grupal (MELO NETO; FROES, 2002, p. 58).

O processo de criação e o acompanhamento das atividades da Escola têm sido realizados em parceria com a Associação de Moradores da Comunidade do Bongi e do Jacaré, comunidades vizinhas do Centro de Operação da Empresa. A Escola tem parceria com a ONG Comitê para Democratização da Informática (CDI), que a auxilia na capacitação dos voluntários que ministram aulas de informática além de fornecer apostilas e ajuda no desenvolvimento de metodologias.

Terceiro, a criação de redes, como estímulo aos relacionamentos criados por meio de interações que visem à comunicação, à troca e à ajuda mútua, os quais emergem a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas em agrupamentos ou localidades (MELO NETO; FROES, 2002, p. 59; LOIOLA; MOURA, 1996, p. 55).

[4] A amostra dessa pesquisa foi de 108 voluntários, o que correspondeu a 58,7 % dos 184 voluntários cadastrados. A pesquisa foi realizada e patrocinada pela própria empresa.

As atividades da Escola permitem a interação de funcionários de diversos setores da empresa e com outros grupos externos à organização, por exemplo, a Associação de Moradores e a comunidade do Bongi e do Jacaré.

O quarto requisito refere-se à mobilização dos recursos da sociedade civil como indicativo da presença e atuação de agentes sociais qualificados (administradores, pedagogos, etc.) em prol do desenvolvimento social e econômico local ou regional (MELO NETO; FROES, 2002, p. 59).

Atualmente um professor de teatro e uma bibliotecária – não funcionários da Celpe, e sim prestadores de serviços na empresa – estão atuando como voluntários na Escola.

3.4 Identificação e mapeamento dos *stakeholders* para seleção dos entrevistados

O conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas. Nesse sentido, o modelo de *stakeholders* personaliza as responsabilidades sociais delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social (BORGER, 2001, p. 54). Além disso, colocar a empresa no centro da estratégia e mapear seus vínculos com *stakeholders* relevantes muito contribui para se ter uma visão holística do capital social, a fim de se estabelecer contato com as redes sociais e desenvolver comportamento e competências que dão certo (OLIVEIRA, 2003, p. 11).

A idéia de *stakeholders* tem-se tornado uma corrente em voga na teoria da administração, principalmente por ter maior poder analítico uma vez que suas narrativas não se limitam aos grupos de relacionamento puramente econômicos (HARRISON; FREEMAN,

1999, p. 483). A teoria dos *stakeholders* dá um tratamento mais abrangente aos múltiplos atores envolvidos com a instituição, o que não ocorre, por exemplo, em estudos que usam a teoria da firma (foco nos acionistas) ou a gerência estratégica da qualidade – foco no cliente (MARTINS; FONTES FILHO, 1999, p. 2).

Motivado por esses argumentos, delineou-se o mapa dos *stakeholders* da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe, como demonstrado na Figura 2 (3), com o objetivo de apresentar, de forma genérica, os relacionamentos estabelecidos para o desenvolvimento do Programa de Responsabilidade Social da empresa.

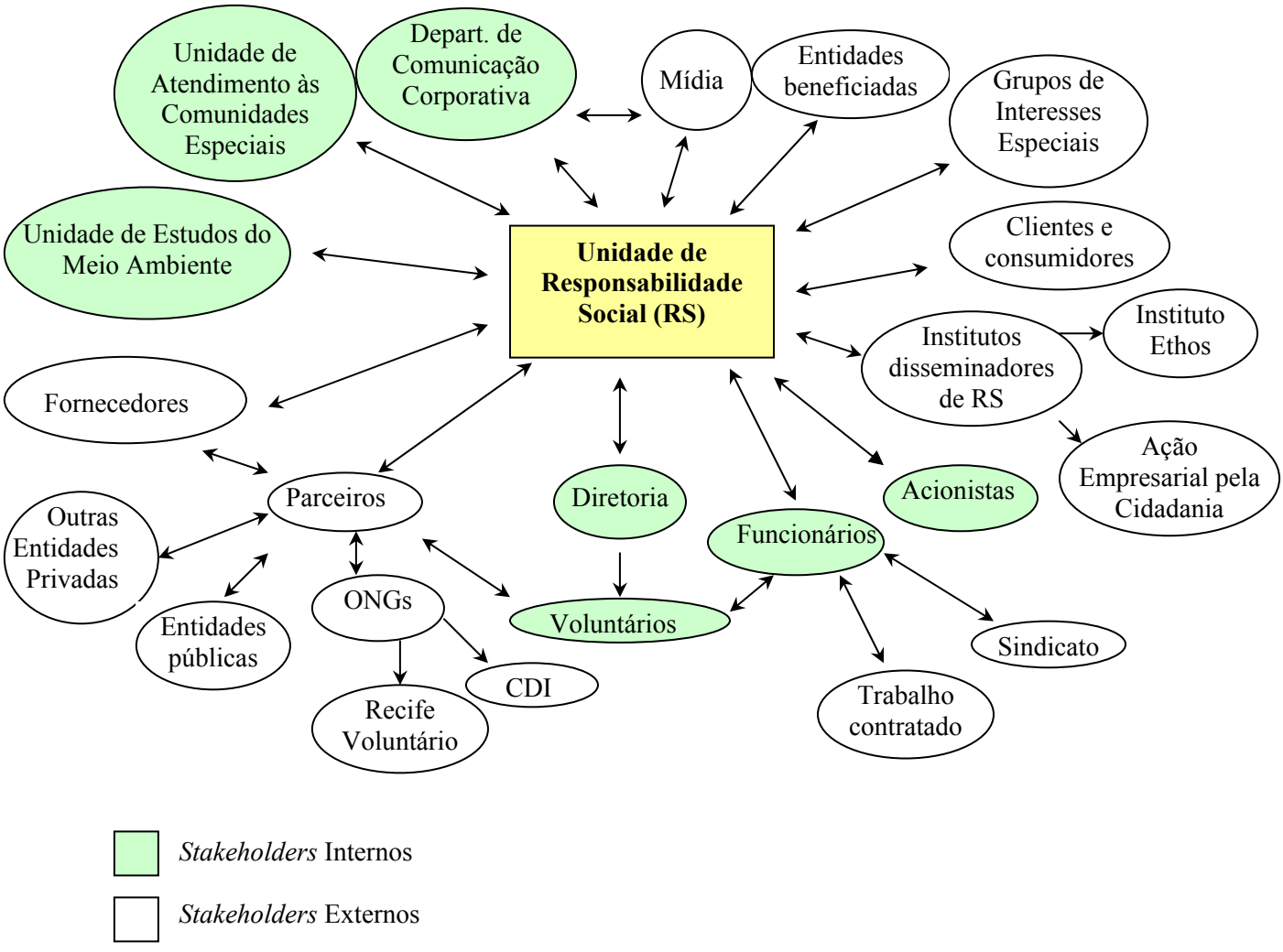


Figura 2 (3) – Mapa dos *stakeholders* da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe
Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1995, p. 54)

Conforme se pode observar na Figura 2 (3), o foco concentra-se tanto nos *stakeholders* externos como nos internos. Os *stakeholders* internos são os acionistas e empregados, incluindo os executivos, gerentes e membros do conselho da empresa. Já os *stakeholders* externos, são todos os outros indivíduos ou grupos que têm algum tipo de interesse na empresa. Tipicamente, esse grupo compreende os consumidores, fornecedores, governos, sindicatos, comunidades locais e público em geral (HILL; JONES, 1998, p. 37).

O mapa dos *stakeholders* da Unidade de Responsabilidade Social mostra, ainda, que as ações sociais da Celpe não são limitadas a uma única unidade. A Unidade de Atendimento às Comunidades Especiais e a Unidade de Estudos do Meio Ambiente – classificadas como *stakeholders* internos – também desenvolvem ações e programas voltados para o bem-estar e a qualidade de vida da comunidade conforme se constatará na seção 4.2 .

Contudo, depois de selecionada a Escola de Voluntários da Celpe, como a ação de responsabilidade social de maior representatividade para a formação e mobilização do capital social da empresa, foi preciso realizar alguns ajustes no mapa de *stakeholders* elaborado para o estudo da Unidade de Responsabilidade Social, para que fosse possível efetuar a seleção dos entrevistados mais relevantes para o caso. Sendo assim, o desdobramento da figura anterior, resultou no mapa da Escola de Voluntários da Celpe.

É importante chamar a atenção para o fato de que os *stakeholders* apresentados na Figura 3 (3) se identificam com a Escola de Voluntários da Celpe em diferentes contextos. Alguns deles tiveram a participação apenas na fase de criação da Escola. Já outros, assumiram exclusivamente o papel de divulgador de suas atividades. Sendo assim, selecionaram-se aqueles *stakeholders* que tiveram participação mais estável nas atividades da Escola desde sua criação em 2002 até o efetivo funcionamento nos dias de hoje, porque se considerou esse um critério importante para investigar o processo de formação e aproveitamento de capital social.

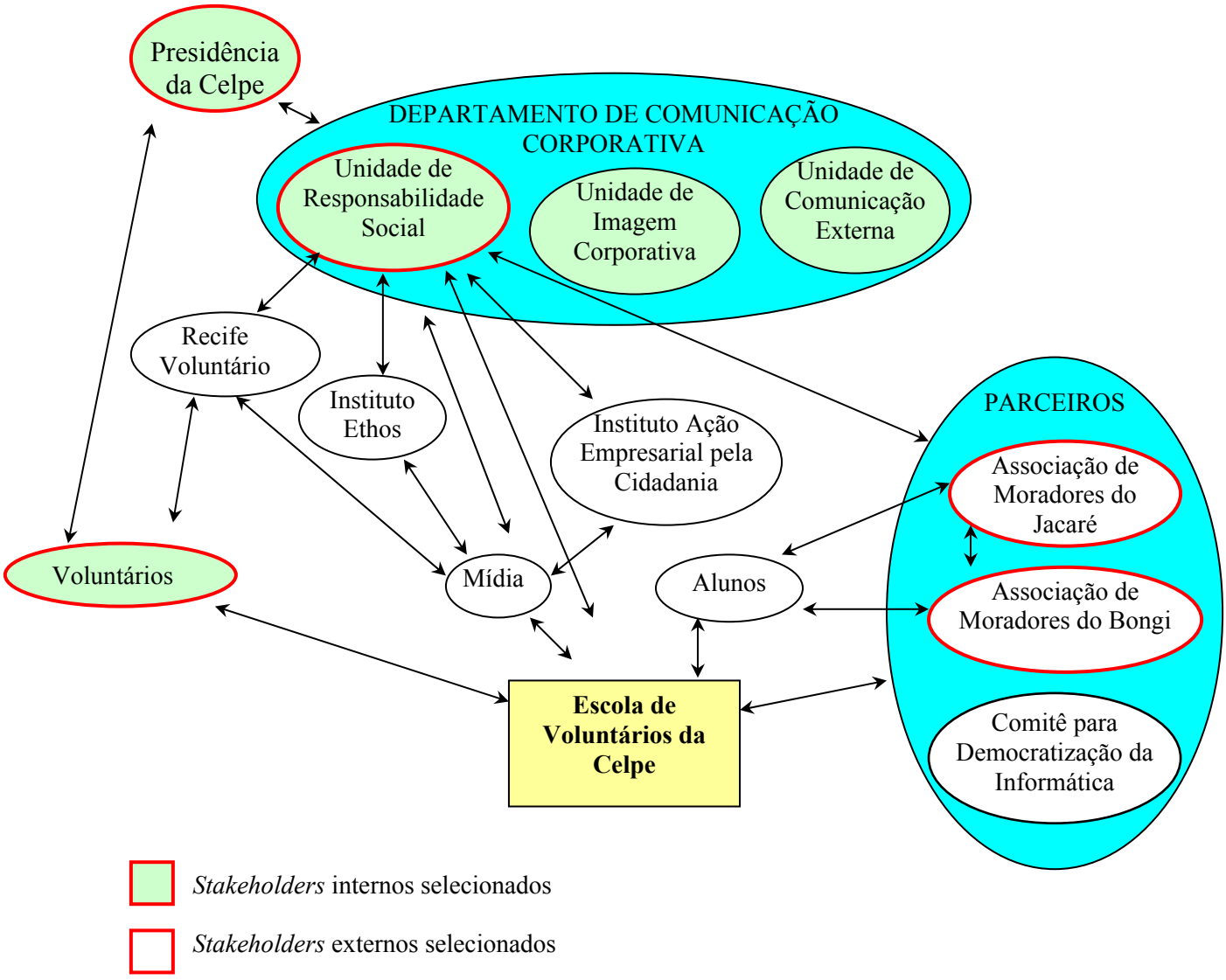


Figura 3 (3) – Mapa dos *stakeholders* da Escola de Voluntários da Celpe
Fonte: autoria própria

Visando informar os *stakeholders* selecionados sobre os objetivos desta dissertação, enviou-se uma carta-convite a todos os participantes da pesquisa antes da realização das entrevistas (APÊNDICE A).

De acordo com o mapeamento feito, foi entrevistado o vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi representando os *stakeholders* externos. Na fase do levantamento dos dados, detectou-se que não existe uma associação na comunidade do Jacaré, fazendo ela parte do bairro do Bongi. Na entrevista, o vice-presidente explicou que Jacaré é o nome usado

como referência a uma comunidade bastante carente desse bairro. Sendo assim, há uma única Associação de Moradores para representar essas duas localidades.

Com relação aos *stakeholders* internos, foram entrevistados o presidente da Celpe; a ex-gestora da Unidade de Responsabilidade Social, que ficou quase três anos no cargo e participou da fundação da Escola de Voluntários; além dela, foram inclusos sua sucessora no cargo e cinco voluntários participantes mais antigos da Escola, totalizando um grupo de oito pessoas entrevistadas (APÊNDICE B).

Um ponto crucial para confirmar a relevância dos entrevistados foi o delineamento do perfil de cada um dos *stakeholders* conforme recomendado pela literatura (FROOMAN, 1999), de que resultou o roteiro constante do Quadro 5 (3), desdobrado nos Quadros 6 (3), 7 (3) e 8 (3), que resumem os dados obtidos das questões-guia utilizadas no processo de seleção realizado.

Quadro 5 (3) – Questões-guia para seleção dos entrevistados

QUESTÕES-GUIA	DESCRIÇÃO
1) Quem são eles?	⇒ Essa pergunta visa identificar os *stakeholders* que afetam e são afetados pela Escola de Voluntários da Celpe
2) O que eles querem?	⇒ Essa pergunta visa identificar interesses e expectativas dos *stakeholders* em relação à Escola de Voluntários da Celpe e a formação e o aproveitamento de capital social na Companhia
3) Como eles agem para alcançar seus objetivos?	⇒ Essa pergunta visa identificar os *stakeholders* que têm participação relevante na Escola de Voluntários da Celpe e a formação e o aproveitamento de capital social na empresa.

Fonte: Autoria própria, elaborado com base em Frooman (1999)

Quadro 6 (3) – Quem são os *stakeholders* selecionados

STAKEHOLDERS	**QUEM SÃO ELES**
Diretor-Presidente **	Membro da diretoria (órgão executivo da administração)
Unidade de Responsabilidade Social (PCRS) **	Unidade que faz parte do Departamento de Comunicação Coorporativa (PCC), que, por sua vez, está ligado à diretoria da empresa
Voluntários *	Funcionários da Celpe e demais interessados que aceitaram atuar como voluntário nos termos da Lei do Serviço Voluntário, n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que estabelece o serviço voluntário como uma atividade não remunerada, sem vínculo empregatício nem obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim
Associação de Moradores do Bongi e do Jacaré *	Moradores eleitos para representar a comunidade do Bongi por um mandato de três anos, com direito a uma reeleição.

Fonte: * Entrevistas realizadas
** Manual de Organização da Celpe

Quadro 7 (3) – Que querem os *stakeholders* selecionados

STAKEHOLDERS	**O QUE ELES QUEREM**
Diretor-presidente **	Executar e fazer cumprir as obrigações que lhe foram atribuídas no manual da organização para a administração da empresa
Unidade de Responsabilidade Social (PCRS) **	Conceber e manter ações de comunicação que assegurem a harmonia entre os empregados e as diretrizes da empresa e estreitem cada vez mais um saudável relacionamento institucional com a imprensa, os clientes, os acionistas e a sociedade
Voluntários *	Participar do processo de construção de uma sociedade melhor
Associação de Moradores do Bongi e do Jacaré *	Aumentar o número de alunos por meio de abertura de vagas e criação de cursos Fazer com que a comunidade tenha maior visibilidade da parceria existente entre a Celpe e a Associação de Moradores, mediante faixas e outros meios de comunicação Fazer o nome de membros da Associação de Moradores ser citado sempre que se divulgar as ações da Escola de Voluntários da Celpe.

Fonte: * Entrevistas realizadas
** Manual de Organização da Celpe

Quadro 8 (3) – Como os *stakeholders* selecionados estão agindo para alcançar os objetivos

STAKEHOLDERS	**COMO AGEM PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS**
Diretor-presidente **	Representa a Companhia, em juízo ou fora dele, perante as empresas subsidiárias ou associadas, os acionistas, os poderes constituídos e o público em geral, podendo delegar tais poderes a qualquer diretor ou empregado da Companhia Aprova as alterações da estrutura organizacional da Companhia, até o nível de departamento, ou equivalente Supervisiona as atividades da Companhia no que diz respeito aos aspectos jurídicos e legais Faz publicar o Relatório anual da Companhia Suspende qualquer decisão da diretoria quando considerá-la contrária à lei, ao Estatuto ou inconveniente aos interesses sociais, submetendo o assunto à deliberação do Conselho de Administração e sugere seu encaminhamento à Assembléia Geral se for o caso
Unidade de Responsabilidade Social (PCRS) **	Define a política social da empresa, estabelecendo focos de ação Planeja, desenvolve, implanta e acompanha os programas de Responsabilidade Social da empresa com os parceiros Interage com as demais áreas da empresa, para acompanhamento/monitoramento das ações sociais desenvolvidas pela Celpe Coordena o Programa de Voluntariado Empresarial Coleta informações sobre o perfil e expectativas dos empregados para estruturação e manutenção do Programa de Voluntariado Capta recursos para a potencialização das ações desenvolvidas junto às entidades públicas, privadas e do Terceiro Setor Estabelece parcerias com ONGs, Prefeituras, Universidades e entidades comunitárias para a implementação de projetos nas áreas de educação e meio ambiente Participa da seleção e do acompanhamento dos projetos sociocomunitários a ser patrocinados pela Celpe Subsidia as áreas de Comunicação Externa e Interna fornecendo informações sobre as ações desenvolvidas Elabora o Balanço Social da empresa

Continua

Continuação

STAKEHOLDERS	**COMO AGEM PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS**
Voluntários *	Ministram cursos de Informática e Inglês (básicos), Alfabetização de Adultos, Teatro, Reforço Escolar, Pré-vestibular e Artes Plásticas na Escola de Voluntários da Celpe
Associação de Moradores do Bongi e do Jacaré *	Fornecem apoio no acompanhamento pedagógico e segurança dos alunos nas dependências do Centro de Treinamento Delmiro Gouveia (CTDG) Participam das reuniões de avaliação da Escola de Voluntários Divulgam os cursos da Escola e realizam inscrições dos interessados durante períodos específicos.

Fonte: * Entrevistas realizadas
** Manual de Organização da Celpe

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados mediante três procedimentos adotados em conjunto: pesquisa documental, entrevistas focalizadas e observação assistemática.

Entende-se por documento qualquer informação oral, escrita, visual ou gestual fixada em um suporte material. Essa definição engloba não apenas as fontes de "papel", mas também aquelas encontradas em fotos, fitas e todo tipo de material que sirva como fonte durável de comunicação (CHIZZOTTI, 1991).

A utilização de documentos muitas vezes é capaz de proporcionar dados suficientemente ricos ao pesquisador, para evitar perda de tempo com levantamento de campo (GIL, 1994, p. 158). Todavia, sua escolha não é aleatória. O pesquisador deve recolher os documentos capazes de oferecer as informações necessárias aos objetivos de sua pesquisa (RICHARDSON, 1999, p. 231). Sendo assim, nesta pesquisa, a coleta de documentos foi direcionada em função das categorias analíticas de capital social propostas por Uphoff (2000) de modo a otimizar seu aproveitamento.

Uphoff (2000) organiza os fatores que constituem o capital social em duas categorias básicas – a estrutural e a cognitiva – para tornar esse conceito mais concreto, facilitando, assim, sua mensuração e avaliação. O Quadro 9 (3) apresenta as principais fontes e manifestações dessas duas categorias de análise, sobretudo aquelas que se relacionam com a ação de responsabilidade social desenvolvida pela Celpe.

Quadro 9 (3) – Categorias complementares de capital social

	ESTRUTURAL	**COGNITIVA**
Fontes e manifestações	▪ Papéis e regras ▪ Redes e outros relacionamentos interpessoais ▪ Procedimentos e antecedentes	▪ Normas ▪ Valores ▪ Atitudes ▪ Crenças
Domínio	Organização social: Escola de Voluntários da Celpe	Cultura de voluntariado e responsabilidade social
Fatores dinâmicos	Ligações horizontais e verticais	Confiança, solidariedade, cooperação, generosidade
Elementos comuns	Expectativas que levam ao comportamento cooperativo, que produzem benefícios mútuos.	

Fonte: Autoria própria, adaptado de Uphoff, 2000, p. 221

Pelo exame do Quadro 9 (3), é possível perceber que os elementos que fazem parte do capital social estrutural são extrínsecos e observáveis (UPHOFF, 2000), por isso, foram investigados por meio de documentos e da observação assistemática.

Por outro lado, a entrevista foi a técnica mais apropriada para identificar as categorias cognitivas de capital social uma vez que elas são invisíveis e se concentram no interior dos indivíduos, de certa forma, exteriorizando-se por meio da fala, de gestos e atitudes (UPHOFF, 2000).

Segundo Selltiz et al. (1975, p. 273), a entrevista permite obter "informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes".

As entrevistas foram focalizadas e sua condução se deu com o auxílio de um roteiro (APÊNDICE C), do qual constam algumas instruções a título de introdução e conclusão da entrevista além das perguntas feitas. Esse tipo de entrevista tem como principal função focalizar a atenção em uma dada experiência e seus efeitos, possibilitando que as pessoas possam expressar de maneira completa sua linha de raciocínio embora a direção do trabalho esteja sob o comando do entrevistador (SELLTIZ ET AL*,* 1987, p.41).

As perguntas formuladas foram abertas buscando captar livremente as perspectivas dos *stakeholders* selecionados conforme os assuntos abordados (ver seção 3.3).

Todavia, ressalte-se que as categorias de capital social descritas por Uphoff (2000) são apenas analíticas e, na prática, elas se inter-relacionam. Sendo assim, a análise documental também serviu de complemento às informações obtidas com as entrevistas além de revelar aspectos novos do tema ou problema (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38).

Nesse contexto, destacam-se alguns documentos pesquisados nos arquivos contidos nos computadores da empresa a que se teve livre acesso: Relatório Preliminar da Pesquisa de Monitoramento do Voluntariado da Celpe 2003; Cadastro dos Voluntários; Regulamento dos Cursos no Centro de Treinamento Delmiro Gouveia (CTDG); Relatório de Avaliação da Escola dos Voluntários; Relatório das Oficinas de Capacitação dos Voluntários. Outros documentos foram fornecidos mediante cópia impressa: Código de Ética; Relatório Social 2001 e 2002; algumas edições do Jornal dos Voluntários e do Jornal da Celpe; Manual do Aluno entre outros.

Outra técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a observação assistemática, porque, entre outras vantagens, ela permite verificar particularidades da situação que, ao

longo do tempo, poderiam ser esquecidas pelas pessoas que observaram ou vivenciaram o acontecimento (RICHARDSON, 1999), além de ser "o meio mais direto de estudar uma ampla variedade de fenômenos" (RUMMEL, 1977, p. 89 apud RICHARDSON, 1999, p. 263). Por outro lado, como a observação foi empregada na entrevista e nas visitas feitas à empresa, tornou-se possível comparar a fala e as atitudes dos participantes durante a pesquisa com o que eles fizeram e disseram naquela ocasião (SELLTIZ ET AL, 1975, p. 226).

Neste estudo, a observação foi realizada sem um plano específico para a coleta de dados, dando oportunidade de mudar a percepção do caso durante o processo. Os registros foram feitos em função da duração dos acontecimentos para que não houvesse deformação pela memória, e tiveram como principal fator de organização as próprias perguntas de pesquisa. Essa técnica foi empregada principalmente quando da participação em uma reunião de avaliação e no evento de encerramento dos cursos da Escola de Voluntários da Celpe no primeiro semestre de 2003.

3.6 Análise dos dados

Com o objetivo de fornecer respostas ao problema proposto para investigação, realizou-se o tratamento dos dados brutos por meio da análise do conteúdo, confirmando a opção pela abordagem qualitativa.

Bardin (1996, p. 47) assim define a análise de conteúdo:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O tema foi a unidade de análise considerada mais apropriada aos objetivos da pesquisa, porque, segundo Richardson (1999, p. 236), é geralmente utilizado para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças, etc.

Esse tipo de análise "consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira" (RICHARDSON, 1999, p. 243).

Nesta dissertação, foram definidos temas principais e secundários, obedecendo à metodologia proposta por Richardson (1999, p. 197). Segundo o autor, os temas principais definem o conteúdo da parte analisada de um texto, e os secundários especificam diversos aspectos contidos no primeiro. O Quadro 10 (3) apresenta os temas principais, com base nos objetivos da dissertação, e os temas secundários estabelecidos pela classificação progressiva da análise além das respectivas fontes de coleta de dados.

Quadro 10 (3) –Temas principais e secundários

TEMAS PRINCIPAIS	**TEMAS SECUNDÁRIOS**	**FONTES DE COLETA DE DADOS**
Delimitação do contexto de interesse	• Antecedentes históricos da Celpe • Ampliação do conceito de responsabilidade social na empresa • Criação e funcionamento da Escola de voluntários da Celpe	Documentos, entrevistas e observação assistemática
Fontes e manifestações do capital social	Categoria estrutural: • Antecedentes • Papéis e regras • Procedimentos • Redes e outros relacionamentos interpessoais Categoria cognitiva: • Normas • Valores • Atitudes • Crenças	Documentos, entrevistas e observação assistemática

Continua

Continuação

TEMAS PRINCIPAIS	TEMAS SECUNDÁRIOS	FONTES DE COLETA DE DADOS
Benefícios trazidos pelo capital social	Para os voluntários: • Bem-estar ao ajudar aos outros • Desenvolvimento de uma noção forte do "eu" • Melhor entendimento da dinâmica de grupo • Disposição para superar dificuldades • Capacidade de comunicação oral e verbal aumentadas • Aprimoramento da capacidade de organização • Novos relacionamentos que facilitam a execução de tarefas Para a empresa: • Transferência dos conhecimentos dos funcionários para o ambiente de trabalho • Aquisição de mercado futuro • Melhoria da imagem institucional • Aumento da confiança na empresa Para a comunidade: • Expectativas de trabalho continuado • Aquisição de conhecimento • Contribuição para tornar a comunidade um lugar melhor para se viver.	Entrevistas e observação assistemática

Fonte: Autoria própria, com base na revisão de literatura e nos dados coletados

3.7 Limitações da pesquisa

A metodologia adotada neste trabalho sofreu algumas limitações quanto à estratégia de pesquisa, ao instrumento de coleta de dados e à seleção dos entrevistados.

O pesquisador, ao escolher o estudo de caso, está ciente de que os resultados alcançados com essa estratégia de pesquisa valem, de início, para o caso considerado, e nada assegura, *a priori*, que possam se aplicar a outros casos. Na verdade, a possibilidade de

generalização científica passa a ter menor relevância uma vez que esse tipo de estratégia de pesquisa visa, sobretudo, à profundidade.

Embora o estudo de caso não forneça base para generalizações científicas, não exclui outras formas de generalização. Suas generalizações podem ser de dois tipos:

a) generalização analítica – os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. O objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias, e não enumerar freqüências (YIN, 2001, p. 29);

b) generalização naturalística – nessa situação é possível que se perceba a semelhança de muitos aspectos desse caso particular com outros casos ou situações vivenciadas (STAKE, 1983 apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 23).

Outro fator limitador da pesquisa foi a adoção de uma amostra intencional com base no modelo dos *stakeholders*. Nesse tipo de amostra, o pesquisador se dirige, intencionalmente, a grupos específicos com base em certas características. Sendo assim, a amostra intencional não é representativa do universo; portanto, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para a população (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 61-62).

Além disso, como não havia muitos *stakeholders* externos participando de maneira mais estável das atividades da Escola, sendo esse o critério adotado para seleção dos entrevistados, os relatos apresentados, na maioria, são de *stakeholders* internos. Desse modo, não houve como evitar a predominância de maior quantidade de entrevistados partidários da causa embora tenham surgido algumas declarações mais críticas sobre o assunto.

Por outro lado, a escolha intencional auxiliou na realização da entrevista, porque, sem a redução do número de *stakeholders*, seria quase impossível entrevistar e analisar todos os dados por meio dessa técnica diante do tempo e recursos disponíveis.

Outra limitação consistiu na apresentação das fontes e na manifestação de capital social, o qual, ainda que baseado nas categorias sugeridas por Ufhoff (2000), não foi capaz de representar a complexidade do tema, principalmente em termos de demarcação dos elementos cognitivos do capital social, por si só, emaranhados em percepção e crenças dificilmente capturadas em sua profundidade, e, ainda, quando se sabe de sua interdependência com a categoria estrutural.

Porém, pelas justificativas apresentadas neste Capítulo, procurou-se deixar claro que as vantagens do método escolhido superam as limitações descritas anteriormente, uma vez que ele foi considerado o mais adequado para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação.

3.8 Definição de termos

Considerando que um termo pode ter diferentes sentidos, de acordo com o sujeito e com o contexto, e ainda visando ao maior esclarecimento do problema de pesquisa, apresenta-se a seguir a definição dos principais termos utilizados nesta pesquisa:

Responsabilidade social – "atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividade que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social" (ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p. 3).

Capital social – "acumulação de vários tipos de ativos sociais, psicológicos, culturais, cognitivos, institucionais e relacionais que aumentam a quantidade (ou probabilidade) de comportamento cooperativo de benefício mútuo. Este comportamento é produtivo tanto para o grupo assim como para o próprio indivíduo" (UPHOFF, 2000, p. 216).

Mobilização de capital social – ação conjunta dos elementos que fazem parte da categoria cognitiva e estrutural do capital social para produzir comportamento cooperativo de benefício mútuo (UPHOFF, 2000).

Aproveitamento de capital social – aquisição de benefícios produzidos pelo capital social, como criação de relacionamentos, compartilhamento e ampliação de conhecimentos, e melhoria do desempenho organizacional (LESSER, 2000).

Stakeholders – indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou ser afetados pela organização na perseguição de seus objetivos (STONER; FREEMAN, 1995, p. 47).

Voluntário – ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade, doando seu tempo e conhecimentos; realiza um trabalho motivado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo, ou aos imperativos de uma causa, como às motivações pessoais, seja de caráter religioso, cultural, filosófico, seja de caráter político, emocional (DOMENEGUETTI, 2001, p. 78).

4 Resultados

Neste capítulo procurou-se fazer uma análise dos dados coletados nas entrevistas com os *stakeholders* selecionados e com as informações obtidas pela observação assistemática e a análise documental. Desse modo, os dados foram interpretados com base nos temas relevantes para o alcance dos objetivos desta dissertação.

4.1 Breve histórico da Celpe

A Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe), juridicamente constituída como Sociedade de Economia Mista, foi criada em 10 de fevereiro de 1965, mas não foi a primeira empresa a prestar serviços de distribuição de energia elétrica no Estado.

No início do século XX, a distribuição de energia elétrica em Pernambuco era explorada por empresas públicas e privadas. Em 1914, a Pernambuco Tramways and Power Company Limited – empresa criada mediante contrato, no prazo de cinqüenta anos, firmado entre o Governo do Estado de Pernambuco e a firma londrina Bruce Peebles C. Limited, em 14 de outubro de 1913 – começou a explorar os serviços de geração e distribuição de energia para residências, indústrias e iluminação pública no Recife. No Interior do Estado, a distribuição de eletricidade estava sob a responsabilidade das prefeituras, das cooperativas e do Departamento de Águas e Energia – o DAE (CELPE, 2003b).

No entanto, no início da década de 60, a Lei Estadual n.º 3.764, de 19 de novembro de 1960, transformou o DAE em uma autarquia e atribuiu-lhe competência para organizar e

participar de sociedades dedicadas à produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. O Conselho de Coordenação do DAE, pela Resolução 54/64, de 12 de outubro de 1964, autorizou sua diretoria a tomar providências para a criação da Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe). Contudo, como não dispõe de um parque gerador próprio, a Celpe até hoje atua apenas nas áreas de transmissão e distribuição de energia elétrica (CELPE, 2003b).

No fim de 1965, o acervo do DAE, na maior parte, foi incorporado à Celpe, permitindo à empresa operar os sistemas elétricos de vários municípios do Interior. A Celpe só veio a incorporar o Recife ao seu mercado em janeiro de 1968 quando foi assinada a escritura pública de aquisição dos bens da antiga Pernambuco Tramways pela concessionária estadual (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988).

A década de 70 marcou a história da Celpe com a construção e conclusão da sua sede no bairro da Boa Vista, o início da construção do Centro de Treinamento Delmiro Gouveia no Bongi e com a aprovação da Fundação Celpe de Seguridade Social (Celpos), entidade destinada à suplementação de aposentadorias e pensões dos seus empregados. Contudo, a Celpos só foi oficializada em 19 de janeiro de 1981 conforme Portaria do Ministério da Previdência e Assistência Social (CELPE, 2003b).

Em dezembro de 1986, a empresa mudou de razão social, passando a denominar-se Companhia Energética de Pernambuco. A antiga sigla Celpe foi conservada.

Em 1990, surgiram mudanças significativas no setor elétrico brasileiro. O esgotamento da capacidade de geração de energia elétrica das hidrelétricas existentes e a escassez de recursos do Estado, para atender a essa necessidade diante de outras prioridades, contribuiu para o agravamento da crise no setor elétrico.

Nesse contexto de grandes pressões, o Governo Federal decidiu reestruturar o setor de energia elétrica brasileira. Essa reestruturação começou em 1993, com uma série de mudanças na legislação, mas somente dois anos mais tarde, com a aprovação da Lei n.º 8.987, de 13 de

fevereiro de 1995, que trata da concessão de serviços públicos, a empresa obteve as condições necessárias para se organizar de forma competitiva.

Na seqüência dos trabalhos realizados para a reestruturação do setor, chegou-se à conclusão de que era preciso criar uma agência reguladora – a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) –; um operador para o sistema, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) e um ambiente, Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE) por meio da operadora Administradora de Serviços do Mercado Atacadista de Energia Elétrica (ASMAE), em que fossem transacionadas as compras e vendas de energia elétrica (MAE, 2003).

A venda das distribuidoras estaduais foi estimulada pelo Governo Federal com a criação do Programa de Estímulo às Privatizações Estaduais. Com esse programa, os governos estaduais poderiam dispor antecipadamente dos recursos por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Como conseqüência do processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro, em 17 de fevereiro de 2000, a Celpe foi privatizada mediante um leilão especial na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O arrematante foi o Grupo Guaraniana, cujos sócios são a Iberdrola Energia S.A., empresa com sede na Espanha, e dois grupos nacionais: o BB – Banco de Investimento S/A (subsidiária integral do Banco do Brasil S.A.) – e a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI).

Atualmente, a empresa é administrada pelo Grupo Iberdrola e opera em todo o Estado de Pernambuco, incluindo Fernando de Noronha, além do município de Pedras de Fogo na Paraíba. Sua área de concessão cobre 102.745 km^2, atendendo a 186 municípios mediante 46 agências próprias e 167 Pontos Celpe – agentes credenciados que mantêm estrutura para atendimento aos clientes. Em dezembro de 2002, a Companhia contava com 1.846 empregados e 2.200.451 clientes (CELPE, 2003b).

4.2 Da prática filantrópica à prática corporativa: a questão da responsabilidade social na Celpe

Para adaptar-se à nova realidade privada, a Celpe passou, ainda, por uma reestruturação em 2000. O primeiro passo nesse sentido foi a adoção de nova estrutura organizacional conforme apresentada na Figura 4 (4).

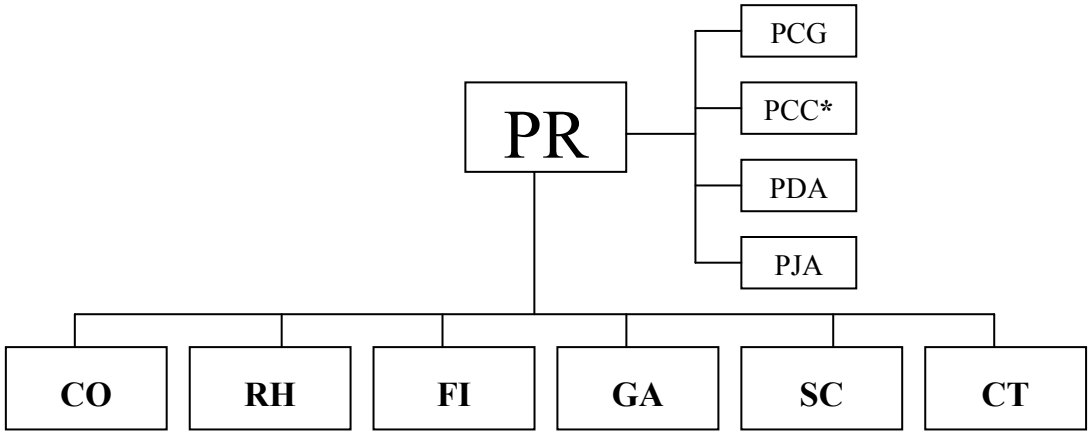


Figura 4 (4) - Organograma estrutural da Celpe
Fonte: Celpe, 2003c
* Departamento a que se vincula a Unidade de Responsabilidade Social

Como é possível observar, no topo, está a Presidência, e ligados diretamente a ela, o Departamento de Comunicação Corporativa (PCC), o Departamento de Auditoria Interna (PDA), o Departamento Jurídico (PJU) e o Departamento de Planejamento e Controle de Gestão (PCG). Um nível abaixo, estão as diretorias e os respectivos departamentos, Diretoria de Coordenação Territorial (CT), Diretoria de Economia, Finanças e Relação com os Investidores (FI), Diretoria de Recursos Humanos e Serviços Gerais (RH), Diretoria de Gestão de Ativos (GA), Diretoria Comercial (CO) e Diretoria de Serviços Compartilhados (SC).

Em 2001, um ano após a privatização, foi criada a Unidade de Responsabilidade Social, haja vista que a prioridade inicial era promover mudanças para melhorar a eficiência da empresa, conforme salienta o presidente da Celpe, Fernando Arronte Villegas: “[...] A prioridade, imediatamente após a privatização, foi fazer as mudanças mais urgentes, para a

melhoria da eficiência da empresa. Então, nesse primeiro ano, de fato, não havia Unidade de Responsabilidade Social." (Informação verbal).

O presidente relata que, antes mesmo da criação da Unidade de Responsabilidade Social, a Celpe estabeleceu um acordo com o Movimento Pró-Criança, a fim de apoiar a ONG no atendimento de mais de 700 crianças e adolescentes que se encontravam em situação de marginalização e exclusão social na cidade do Recife:

> [...] no primeiro ano, a Celpe fez um acordo de ajuda ao Movimento Pró-Criança. Havia também a Unidade de Comunidades Especiais e alguns pontos nas áreas sociais, mas eram ações isoladas, sem coordenação. [...] Então, percebemos que estava faltando o foco, e essa falta de foco nos fez perceber que havia necessidade [...] do que resultou na Unidade de Responsabilidade Social. (Informação verbal).

Como se pôde observar, na antiga estrutura organizacional da Celpe (ANEXO A), percebe-se a inexistência de áreas específicas para tratar de questões ambientais ou ações sociais ligadas à comunidade. Com a privatização, a nova gestão procurou potencializar as ações sociais em áreas distintas como cultura, meio ambiente, saúde, educação entre outras. Anteriormente, essas atividades eram desenvolvidas por diferentes departamentos, num espírito de responsabilidade social, mas sem coordenação geral que desse foco a todas as ações. A ex-gestora da Unidade de Responsabilidade Social, que trabalha há 23 anos na Celpe, explica como era a atuação da Companhia antes da privatização:

> [...] a empresa sempre teve preocupação com o social, com a qualidade de vida. Só que a empresa era muito voltada para as condições de trabalho, benefícios para o empregado e relações internas. Externamente, havia a preocupação com o cliente, mas a preocupação macro com a questão ambiental, com a questão realmente social foi evoluindo com todo este estudo, essa nova visão de responsabilidade social. [...] Historicamente, a empresa teve preocupação com o empregado, com as pessoas terceirizadas, enfim, houve um aprofundamento. Do ponto de vista social-comunitário, ela melhorou bastante, porque antes sua visão era estritamente filantrópica; campanhas, doação, doação, doação, e não havia um trabalho de continuidade, um trabalho de base, um trabalho em médio e longo prazos para chegar aos objetivos. Era tudo imediatista. Nós não criticamos, mas vemos como um estágio inicial, por que todas as empresas passam. (Informação verbal).

De acordo com o presidente da Celpe, o contato rotineiro com todos os clientes foi um dos fatores que contribuíram para que a Companhia ampliasse sua atuação na área de responsabilidade social em virtude de melhor visualização dos problemas sociais existentes no seu mercado de atuação:

> Um dos fatores externos, que eu diria básico, é o contato com os clientes. Isso de alguma maneira nos obriga e ajuda a ver com mais clareza a necessidade da responsabilidade social [...] Uma característica das empresas de distribuição de energia elétrica é que os clientes não são clientes determinados; não são os clientes classe A, não são os clientes classe B. Na realidade, estamos falando de toda a população pernambucana, estamos falando desde as classes com maior poder aquisitivo até as classes menos favorecidas. A Celpe tem todo mês dois contatos com 2 milhões e 300 mil clientes, contato com a leitura do medidor e contato quando o cliente recebe a conta para pagamento. [...].Então, é um relacionamento muito forte. Isso leva a Celpe a ter uma imagem muito aprofundada da sociedade, da qual, dá para perceber os aspectos positivos e as carências sociais. De algum jeito, primeiro isso nos obriga a estarmos cientes dessa realidade; segundo, obriga a todos nós a dar nossa contribuição à sociedade em que estamos insertos. (Informação verbal).

Com a noção das carências sociais e da necessidade de uma atuação além da filantropia, a Celpe adotou um processo de reconfiguração com a introdução de novos valores, processos e relações, como avalia Fernando Arronte em palestra[5] sobre o tema Valores e Transparência como Estratégia de Negócio:

> Até 2001, a Celpe identificava a responsabilidade social como prática filantrópica, limitando suas iniciativas aos benefícios para os empregados, campanhas assistenciais e doações às pessoas necessitadas. Mudamos os valores e começamos a basear nossas atividades no compromisso com a qualidade dos serviços, na preservação do meio ambiente e na transparência corporativa. (CELPE, 2003d).

Desse modo, percebe-se que as práticas sociais da Companhia passaram a ter um caráter mais estratégico, com a adoção de políticas sociais mais consistentes com a condição de empresa-cidadã, como se pode confirmar nas afirmações retiradas das entrevistas de alguns *stakeholders*:

---

[5] Palestra realizada em 6 de maio de 2003, no Segundo Encontro do Ação em Debate 2003, promovido pelo Instituto Ação Empresarial pela Cidadania – Pernambuco. O evento contou, ainda, com a participação do diretor-executivo do Instituto Ethos, Paulo Itacarambi (CELPE, 2003d).

> Temos uma grande discussão na Celpe sobre esta questão da responsabilidade social, se é estratégico, se não é estratégico, mas eu entendo que, do ponto de vista da Celpe, é estratégico sim. Todas as empresas precisariam ver isso de uma forma estratégica, porque à medida que estamos trabalhando essas pessoas, estamos ajudando a torná-las cidadãos efetivamente;cidadãos não só na hora de pagar a conta, mas cidadãos no sentido de usufruir os benefícios que a sociedade e o Estado têm para eles. [...] estamos contribuindo para a economia crescer. Eu entendo que o Brasil só vai para frente, as coisas só melhoram se a economia crescer em sua totalidade. (Informação verbal).

> [...] Vimos que responsabilidade social não poderia ficar apenas na filantropia. Tinha-se de investir em políticas, sobretudo na área de educação; educação para conseguir objetivos de melhoria da qualidade de vida em médio e longo prazos, e não como algo imediato. A responsabilidade social passou a ser vista como uma questão estratégica da empresa, passando a fazer parte da política maior da empresa, não só localizada na área de serviço social, de assistência, mas uma visão ampla, de educação, de melhoria da condição de vida, de relacionamento com o cliente e com o governo. (Informação verbal).

Visando obter maior entendimento da responsabilidade social praticada por outras empresas, um dos passos adotados pela Celpe foi obter mais informações de entidades consideradas referência nacional no assunto, ao mesmo tempo em que procurou conhecer as ações de responsabilidade social já praticadas pelos setores da Celpe, conforme evidencia um dos *stakeholders*:

> Houve a necessidade de conhecer primeiro a empresa desse ponto de vista. Precisamos visitar outras empresas de fora, conhecer o Ethos mais a fundo, fazer *benchmarking*. Passamos a ler muito [...] O pessoal de jornalismo da empresa também ajudou muito. Todo documento, toda reportagem, qualquer texto que eles encontrassem, já trocavam. Então, internamente precisamos coletar todas as informações conceituais sobre responsabilidade social, conhecer a empresa, fazer um diagnóstico preciso da empresa e saber aonde queríamos chegar, ou seja, definir bem um planejamento. (Informação verbal).

Para saber como a empresa deveria se envolver com a responsabilidade social, adotou-se uma política participativa com a formação de um comitê interno, no qual representantes de diversas áreas procuravam dar opinião sobre o assunto. Essa ação, citada no Balanço Social, foi confirmada na entrevista com um dos *stakeholders*:

> [...] houve a formação de um comitê interno, de várias áreas, em que as pessoas faziam observações. 'Eu trabalho na área de segurança; o que minha área tem a ver com responsabilidade social?' [...] Começaram a listar as preocupações com a comunidade, a formação, a educação, e fomos

> vendo que a Celpe já tinha muita coisa. Precisávamos, então, estabelecer uma política de responsabilidade social, e não só políticas isoladas; política só de saúde, política de segurança, política ambiental, não, mas uma política macro. Isso foi fundamental. Foram procedimentos básicos: diagnóstico, *benchmarking*, um bom planejamento participativo. Essa coisa de pacote, pronto, não dá certo. (Informação verbal).

As descobertas alcançadas com as leituras, assim como as discussões em grupo, ajudaram os membros do comitê a conhecer importantes entidades ligadas ao assunto, o que proporcionou o envolvimento de novos atores nesse processo.

> Ninguém sabia se Dr. Fernando queria criar uma Unidade de Responsabilidade ou não. Queríamos ver como a empresa deveria se envolver na questão da responsabilidade social. [...] A partir das discussões diárias com um pequeno grupo de empregados, houve a participação do pessoal do Interior, além do seminário realizado com Suzana Leal da Ação Empresarial, Ricardo Almeida do TGI, e com o Ethos. Isso deu uma mexida muito boa. O pessoal da Ação Empresarial e do TGI ficou coordenando, no início, este pequeno comitê de empregados. (Informação verbal).

Com o intuito de sensibilizar os demais funcionários, o Comitê de Responsabilidade Social propôs a realização de um seminário interno sobre o tema, com a participação do Instituto Ethos e a ONG Ação Empresarial pela Cidadania conforme relato de um dos entrevistados:

> Antes da formação da mesma unidade, num momento de sensibilização para a questão da responsabilidade social, tivemos uma palestra com o Ethos. [...] O grupo já sabia que existia o Instituto Ethos, que era referência no Brasil em relação à responsabilidade social. [...] Chegamos a discutir isso no comitê de empregados e levamos essa proposta adiante como forma de sensibilizar a empresa em sua totalidade. (Informação verbal).

De acordo com o depoimento desse *stakeholder*, vê-se, a seguir, que o seminário interno, realizado em 20 de novembro de 2001, ajudou a Celpe a desmistificar alguns conceitos a respeito da responsabilidade social ao mesmo tempo em que mostrou a necessidade de difundir essa nova visão entre todos os funcionários:

> [...] Realizamos um seminário procurando uma grande abrangência do pessoal interno da empresa. Esse evento abriu os olhos de todos nós para os conceitos mais amplos de responsabilidade social. De forma inconsciente, achávamos que responsabilidade social era fazer patrocínio e dar dinheiro, mas responsabilidade social é muito mais do que fazer uma doação. Na realidade, a imagem de responsabilidade social mudou totalmente. (Informação verbal).

Sendo assim, em dezembro de 2001, a diretoria decidiu criar a Unidade de Responsabilidade Social com a finalidade de gerenciar e coordenar as ações realizadas em todas as áreas da Empresa, dando coerência às atividades e otimizando os resultados (CELPE, 2003b), conforme explica o presidente da Celpe:

> O objetivo da Unidade de Responsabilidade Social é integrar as ações da empresa total; criar o conceito do que vem a ser responsabilidade social; dar amplitude ao conceito e tirar as ações individualizadas para, finalmente, fazer uma ação social coordenada. [...] Embora a Unidade de Responsabilidade Social tenha poucas pessoas, na realidade, o conceito vai além dessa Unidade. O conceito de responsabilidade social é o conceito da empresa global, ajudando e sendo socialmente responsável, e isso é tarefas de todos. (Informação verbal).

Embora as informações contidas no Relatório Social 2001 (CELPE, 2002) da empresa indiquem que a criação da Unidade de Responsabilidade Social tenha sido fator resultante do seminário interno, o depoimento de um dos *stakeholders*, mostra que isso não foi apenas uma recomendação dada pelos palestrantes, e sim um sinal de comprometimento da empresa:

> Foi uma decisão da alta direção da empresa, porque podia ficar simplesmente um comitê de empregados por área, mas Dr. Fernando tem a visão de que responsabilidade social é uma questão estratégica e a Unidade deveria ficar vinculada à presidência. Isso foi decisão dele, porque poderia ficar na área de marketing, como outras empresas, poderia ficar na área de recursos humanos, mas ele optou em permanecer na presidência, porque dali desceria para toda a empresa, sendo assim considerada prioridade da própria presidência. (Informação verbal).

O próprio dirigente da Companhia fala sobre a decisão de vincular a Unidade de Responsabilidade Social à Presidência e confirma a afirmação dada anteriormente por um dos *stakeholders*:

> [...] achamos que a Unidade de Responsabilidade Social deveria ficar num ponto da empresa que tivesse visibilidade e trânsito em toda a empresa, na presidência, de jeito que pudesse agir em todo âmbito da empresa, e a partir de lá, agir em todas as direções, em todos os eixos para divulgar essa visão ampla de responsabilidade social. (Informação verbal).

Em entrevista, a ex-gestora da Unidade de Responsabilidade Social fala sobre a contribuição do presidente da Celpe nesse processo:

> Uma pessoa fundamental foi Dr. Fernando, porque, alguém pode ter toda a vontade de fazer, ter um projeto, mas se não tiver vontade política de fazer, de

> transmitir isso para a empresa toda, o projeto realmente ficaria muito localizado, e talvez fosse requerer mais tempo para se disseminar. Então, foi fundamental a participação e a visão dele para que fosse deflagrada em toda a empresa. Ele sendo o presidente da empresa, realmente passou a informação para os outros setores, para outras instâncias, disseminada aos poucos. (Informação verbal).

A Unidade de Responsabilidade Social logo trouxe resultados. Além das diversas ações sociais realizadas pela Unidade, como pode ser verificado na Figura 5 (4), já em 2002, a Celpe conquistou o 1.º Prêmio Balanço Social Norte/Nordeste,[6] com a primeira publicação do tipo feita pela corporação, chegando a ocupar o oitavo lugar no *ranking*[7] de empresas distribuidoras do setor elétrico na área de responsabilidade social.

A atuação social da Celpe não está limitada à Unidade de Responsabilidade Social. Vários projetos[8] estão sendo contemplados por outras áreas da empresa. Um deles é o Programa Comunidades Especiais, desenvolvido pela Unidade de Atendimento às Comunidades Especiais (Tace).

Entre as populações de menor renda, as chamadas "comunidades especiais", a Celpe mantém uma movimentada agenda de encontros educativos e, por meio de palestras e apresentação de grupos teatrais, consolida um programa de intercâmbio de informações facilitando o atendimento às necessidades do cliente; contribui no combate às perdas e desvios de energia, fomentando a adimplência das contas/notas fiscais de energia.

---

[6] Prêmio concedido em 2002 pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em conjunto com a Associação Brasileira de Mercado de Capitais (Abamec), a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). (INSTITUTO ETHOS, 2002a).

[7] O *ranking* é promovido pelo Instituto Ethos em conjunto com a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) e tem a participação de 35 empresas avaliadas periodicamente (CELPE, 2003e).

[8] Para obter mais informações sobre os projetos sociais realizados por outras áreas da empresa, cf. o link Energia Social e Ambiental no site da Celpe (www.celpe.com.br) ou cópias impressas da *homepage* no ANEXO B.

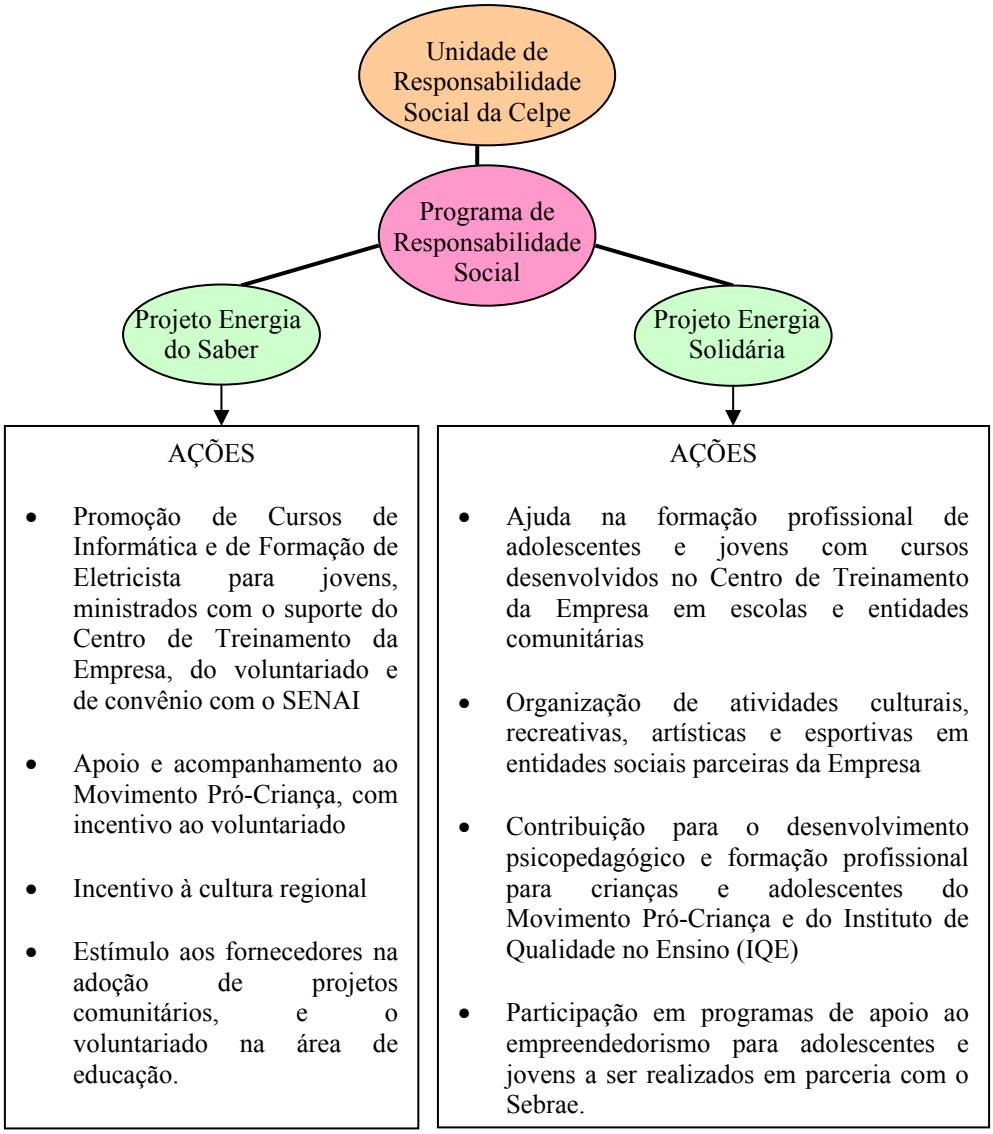


Figura 5 (4) – Ações sociais desenvolvidas pela Unidade de Responsabilidade Social da Celpe
Fonte: Autoria própria, baseada em dados da Celpe (2003f)

O Programa Porta Aberta e a Operação Fazendo Acontecer, com as Reuniões Educativas e o Mutirão de Negociação, são considerados subprogramas do Programa Comunidades Especiais.

Existe, ainda, a Unidade de Estudos do Meio Ambiente, que desenvolve ações educativas sobre meio ambiente e conservação de energia, tanto na empresa como em comunidades mediante vários projetos e atividades. Os principais deles são:

- Projeto Coleta Seletiva de Papel
- Projetos de Pesquisa em Fontes Alternativas de Energia

- Projeto de Eficientização Energética nas Associações Comunitárias
- Projeto Agente Florestal
- Projeto de Sinalização Educativa do Horto de Dois Irmãos
- Implantação de Redes Compactas na Distribuição
- Projeto Agente Florestal.

Um *stakeholder* interno, participante da criação da Unidade de Responsabilidade Social, comenta sobre a influência do Grupo Iberdrola nessas mudanças e destaca que as práticas da Celpe foram inovadoras e serviram de modelo para outras empresas do referido grupo:

> O Grupo teve influência, mas eu acredito que, do ponto de vista da Celpe, foi maior ainda por conta de Dr. Fernando, com sua visão empresarial, com sua visão mais progressista, mesmo porque o Grupo Iberdrola se respaldou no balanço social da Celpe para elaborar seu balanço. A Celpe foi *benchmarking* para o balanço social do Grupo Iberdrola. Eles solicitaram várias informações, modelos, exemplares. Houve uma comunicação muito intensa na formulação do balanço do grupo. (Informação verbal).

Uma das importantes realizações, ainda em 2002, foi a criação da Escola de Voluntários no Centro de Treinamento da Empresa em razão da ampliação do voluntariado corporativo e do lançamento do Código de Ética Profissional, com o objetivo de desenvolver e formalizar os princípios e valores da empresa além de explicitar a postura social da Celpe para todos com quem mantém relação (CELPE, 2003e).

4.3 Organização social: a Escola de Voluntários da Celpe

A Escola de Voluntários da Celpe está inserta no Projeto Energia Solidária, podendo ser identificado como uma das ações do Programa de Responsabilidade Social. Iniciou suas atividades em 2002, com a oferta dos cursos de informática, inglês, artes, teatro e alfabetização de adultos. Nessa fase, 15 voluntários atuavam como facilitadores dos cursos e

na sua administração para atender 62 alunos dos bairros do Bongi e Jacaré – comunidades vizinhas classificadas pela Prefeitura da Cidade do Recife como Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS).[9] Sobre o surgimento da Escola, colheu-se o seguinte relato:

> A questão da Escola de Voluntários, na realidade, foi uma evolução. Refiro-me ao conceito de responsabilidade social, o conceito amplo. Na área de responsabilidade social, marcamos alguns focos. Marcamos como foco a educação, porque achamos que uma ajuda para a sociedade é melhorar a educação dos filhos, dos jovens [...]. O foco também era tirar o conceito de que responsabilidade social é fazer doação. Responsabilidade social, às vezes, não é questão de dinheiro, é questão de contribuição pessoal [...]. Então, achamos que uma possibilidade poderia ser a criação da Escola de Voluntários. (Informação verbal).

O relato de um dos entrevistados deixa claro que a Escola de Voluntários, por ser uma ação pública de uma empresa privada, não sofre o controle estatal:

> [...] surgiu a idéia de colocar um nome diferente na escola, mas ficamos preocupados, porque nosso objetivo era realmente ser uma escola para atuação dos voluntários da empresa, e não institucionalizar do ponto de vista educacional, vincular à Secretaria de Educação; assim nós seríamos um ensino formal, e não tínhamos capacidade de atender a essa demanda toda. Tínhamos de ficar realmente no nível de voluntariado, dentro de nossas possibilidades. Por isso, o nome é Escola de Voluntários. Ela não está reconhecida oficialmente pela secretaria, até por que ela funciona apenas nas manhãs de sábado. Não há a carga horária de uma escola pública. (Informação verbal).

Para criar a Escola de Voluntários, a Unidade de Responsabilidade Social realizou, entre a comunidade, um levantamento das necessidades sociais por meio de visitas às associações de moradores e de várias reuniões com os representantes locais. Como resultado desse estudo, verificou-se que a educação era uma das principais preocupações dos líderes comunitários conforme relata o vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi:

> Numa reunião com o pessoal da Celpe, expusemos as dificuldades por que a comunidade passava. Necessitávamos de um curso de informática, um curso de alfabetização visto que muitos são analfabetos. [...] depois dessa

[9] Em 1983, a Prefeitura sancionou a Lei do Uso e Ocupação do Solo para a cidade do Recife, dividindo a cidade em zonas para orientar seu crescimento e a forma de ocupação. Foram criadas 27 Zonas Especiais de Interesse Social, que correspondem a 27 das 300 favelas da cidade. O significado especial da criação dessas zonas era que, pela primeira vez, essas ocupações seriam consideradas áreas integrantes da cidade, passíveis, portanto, de legalização e prontas para receber a atuação do poder público. (INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, 2004).

> exposição, eles foram tirando algumas coisas e montando o quebra-cabeça em cima das necessidades da comunidade. (Informação verbal).

Outra ação importante para o desenvolvimento da escola foi o levantamento interno do potencial do voluntariado da Companhia, mostrando que 25,32 % dos empregados gostariam de atuar como voluntários na área de Educação (CELPE, 2003e).

Assim, houve negociação com a diretoria da Empresa para liberar o prédio anexo ao Centro de Treinamento da Celpe, com o objetivo de viabilizar espaço físico para a realização de cursos pelos voluntários da empresa.

O prédio, que estava vazio naquele período, funciona vizinho à comunidade do Bongi. Antes de servir como sala de aula, o prédio era utilizado como alojamento para trabalhadores que vinham do Interior se reciclar na Capital, como informa um dos entrevistados:

> Nós pensamos, meu Deus, a Celpe está querendo fazer um trabalho na área de educação, e vem uma comunidade vizinha, carente, pedindo apoio em educação. No próprio Centro de Treinamento, temos um espaço físico enorme e ocioso de 550 m^2 [...]. Havia uns quatro anos a cinco anos que ele não era utilizado como alojamento. Então, fizemos essa proposta a Dr. Fernando e Dr. Jaime, e eles aprovaram. [...] Dr. Jaime era o antigo diretor de Recursos Humanos, e também é espanhol, com uma visão social muito boa. Ele achou que era importante ter um bom centro de treinamento para o público interno, mas também com uma conotação social. (Informação verbal).

A Associação de Moradores do Bongi divulgou os primeiros cinco cursos, a ser oferecidos inicialmente pela Escola, por carro de som, "anuncicleta" e cartazes. As inscrições, realizadas entre agosto e setembro de 2002, atraíram 250 candidatos para 65 vagas. Foram estabelecidos requisitos para a inscrição e seleção dos alunos, dos quais os principais foram: renda familiar de até dois salários mínimos e vínculo com instituição pública de ensino.

Em 2003, a Escola expandiu suas atividades com a inserção de cursos de reforço escolar em português para alunos da 5.ª a 6.ª séries do Ensino Fundamental e preparação para o vestibular em física e matemática, o que elevou o número de alunos para 95. Naquele ano, os voluntários atuantes da escola eram 38, incluindo, nesse quadro, o próprio presidente da Companhia, Fernando Arronte.

Em 2004, quando a Unidade de Responsabilidade Social já estava sob nova gestão, houve outras alterações na oferta de cursos da Escola de Voluntários da Celpe. Em lugar do curso de pré-vestibular, foram oferecidas vagas para Banca de Estudos além da introdução da Oficina de Construção do Conhecimento.

As aulas, aos sábados pela manhã, são ministradas pelos voluntários, cujos membros se revezam semanalmente para cumprir cronograma e programação previamente estabelecidos por semestre. Essas pessoas compõem oito equipes, cada uma com seu coordenador de curso, além do grupo de voluntários que fica responsável pela organização administrativa da Escola.

Na programação da Escola, são abordados temas sobre cidadania ao ser inclusos assuntos sobre coleta seletiva, prevenção de drogas, prevenção da Aids, educação ambiental e outros, conforme relato de um dos entrevistados:

> Procuramos dar palestras para todos os meninos. Palestras sobre meio ambiente, sobre drogas. Enfim, a Escola de Voluntários além de ser uma área onde os meninos vão receber conhecimentos específicos, deve ser um local onde dá para aprender coisas da vida. (Informação verbal).

Os recursos materiais necessários para a implantação da Escola, tais como computadores, ventiladores, equipamento e material didático, foram obtidos em diversas áreas da Celpe ou doados por funcionários. Os computadores obsoletos para os trabalhos da Companhia eram considerados satisfatórios para as aulas básicas de informática a exemplo do que informa dois dos *stakeholders* entrevistados:

> Então essa idéia foi ganhando força. Começamos a envolver outras áreas da empresa. A área que trabalha com equipamentos de informática fez doação de 12 computadores com impressoras para a escola. Já uma outra área, envolveu-se nessa dinâmica de responsabilidade social implantando a internet. A responsabilidade social não é apenas de uma unidade, mas a empresa toda tem de ficar envolvida. (Informação verbal).

> [...] formamos a biblioteca com o apoio dos próprios empregados, mesmo aqueles que não são voluntários. Hoje temos uma biblioteca muito boa. Não digo excelente, mas é boa para o nível da comunidade, que não tinha absolutamente nada. (Informação verbal).

Os gastos com a manutenção da Escola não são altos para os cofres da empresa. Em entrevista concedida ao Programa Vida Profissional da Rádio Bandeirantes, o coordenador de Responsabilidade Social da Celpe, Adércio Vasconcelos, disse: "O investimento financeiro da empresa não é um investimento alto. A empresa disponibiliza o material didático, o lanche e alguns vales-transportes para atividades extra-escolares, chegando a uma média de 20 mil reais por ano." (VASCONCELOS, 2003).

A Escola de Voluntários da Celpe vem ganhando cada vez mais visibilidade na sociedade em virtude da atuação da imprensa e de instituições da área de responsabilidade social na divulgação de suas atividades. Em junho de 2002, o Ação Empresarial em Pernambuco publicou uma reportagem sobre o Programa de Responsabilidade Social da Empresa com o presidente Fernando Arronte, sendo ressaltada a experiência implementada pela Escola (ARRONTE VILLEGAS, 2003). Em julho de 2003, foi publicada uma reportagem sobre o assunto no Jornal do Commercio (NUNES, 2003) e na Revista Pacto[10] em abril de 2004 (FONTES, 2004).

Todavia, o estabelecimento de um público-alvo leva essas ações a ser direcionadas a um grupo específico de crianças e jovens da cidade do Recife conforme se constata a seguir.

4.3.1 Público-Alvo da Escola de Voluntários

A Escola de Voluntários da Celpe tem como público-alvo crianças e jovens do Bairro do Bongi e do Jacaré, comunidades próximas ao antigo Centro de Treinamento, onde hoje funciona a Escola.

---

[10] Publicação em formato de jornal, com tiragem de 35 mil exemplares, encartada mensalmente no Jornal do Commercio. A revista tem patrocínio das empresas Chesf e Celpe e apoio institucional do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), da agência inglesa internacional Oxfam, Serviço de Cooperação Católica, Diaconia, Serviço de Cooperação Alemã e Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (Abong). (DEU NA MÍDIA, 2004).

Dados colhidos de um projeto elaborado para a participação do Prêmio FunCoge[11] (MAIA, 2003) mostram que a comunidade do Bongi ocupa uma área de 5,92 hectares da zona oeste da cidade do Recife. O Centro de Operações da Celpe situa-se no seu lado leste. Na comunidade, residem 1.352 pessoas distribuídas em 352 famílias. Crianças e adolescentes e jovens, com idade até 20 anos, perfazem 32% da população.

Em relação à educação, a comunidade apresenta 52% dos moradores que têm o ensino fundamental. Há ainda o percentual de 7% da população não-alfabetizada. A renda familiar da comunidade situa-se entre um e três salários-mínimos. Cerca de 50% das pessoas que trabalham recebem menos de meio a um salário mínimo. Entre a população que não trabalha, 46% são jovens estudantes.

Já a Comunidade do Jacaré, ocupa uma área estimada de 3,6 hectares no bairro do Bongi, e sua população é de 651 pessoas. A área é caracterizada geograficamente como alagada sobre mananciais, tendo como fator de risco possibilidades de inundação. A renda média do chefe de família é entre um e dois salários mínimos. No local, não existe infra-estrutura urbana como saneamento básico, drenagem e pavimentação.

4.4 Fontes e manifestações de capital social na Escola de Voluntários da Celpe

4.4.1 Categoria estrutural

Elementos da categoria estrutural, tais como antecedentes, papéis, regras, procedimentos e rede de relacionamentos, são fundamentais para a criação e manutenção do

[11] O Prêmio FunCoge foi instituído em 2001 pela Fundação Coge, entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, voltada para a pesquisa, o estudo e o aperfeiçoamento dos métodos, processos e rotinas adotados pelas empresas do setor elétrico brasileiro e outras empresas ou entidades. Um dos requisitos do concurso é apresentar um projeto que esteja em funcionamento há pelo menos dois anos. (FUNDAÇÃO COGE, 2004). Como em 2003 a Escola de Voluntários não tinha esse tempo de existência, a Celpe não pôde participar do concurso.

capital social, uma vez que eles reduzem os custos de transação, coordenam esforços do grupo, criam expectativas e dão mais segurança sobre a maneira como as pessoas vão agir, tornando a ação coletiva de benefício mútuo mais provável.

Sendo assim, primeiramente traçou-se o perfil dos *stakeholders* entrevistados, de modo a identificar situações anteriores que podem estar reforçando o comportamento cooperativo e, conseqüentemente, podem contribuir para a formação do capital social da Escola de Voluntários da Celpe.

4.4.1.1 Antecedentes dos *stakeholders* entrevistados: a questão da participação cívica

A participação cívica é considerada um antecedente relevante para a acumulação de capital social, porque ajuda a aproximar os membros da comunidade, fortalecendo os laços existentes e tornando-os culturalmente mais propensos a colaborar para enfrentar problemas comuns (PUTNAM, 2000). Além disso, ao se observarem as experiências, convivências e a formação profissional adquiridas por um indivíduo, pode-se entender melhor como são formados os valores e as atitudes que dão sentido à vida dos membros do grupo (ROBBINS, 1999).

Nesse sentido, procurou-se saber se os entrevistados já haviam participado de alguma atividade social antes de atuar na Escola de Voluntários da Celpe e se faziam parte de outro grupo ou organização que realiza trabalho para a comunidade.

Sheila Simone de Freitas

Tem 26 anos e concluiu o curso de Biologia em junho de 2002. Atualmente estuda Direito. Trabalha na Celpe há três anos. Foi admitida após a privatização da empresa como técnica em Contabilidade. Seis meses depois de contratada, foi promovida ao cargo de agente de Expediente, que ocupa atualmente. A cada 15 dias, atua como professora na alfabetização

de jovens e adultos desde o início das atividades da Escola de Voluntários. Esse não foi seu primeiro trabalho na área social; já havia participado de atividades semelhantes por meio do Grupo Jovem de sua igreja.

> [...] Na época, eu era kardecista. Hoje sou evangélica. Trabalhava com evangelização, com educação, higiene e assistia crianças de favela. A Celpe pode até ter despertado isso em outras pessoas, mas no meu caso, ela foi um veículo que encontrei para continuar meu trabalho. (Informação verbal).

Decidiu atuar na Escola dos Voluntários por questão de afinidade com o projeto e por achar que outras entidades já dispunham de maior número de voluntários; enquanto na Escola, só podiam atuar os funcionários. Na entrevista, ela disse que, atualmente, não realiza outro trabalho para a comunidade por falta de tempo:

> No momento, não disponho de tempo. A faculdade realmente está me tomando muito tempo. Pretendo aumentar esse horizonte quando me formar. Minha intenção é, futuramente, participar ativamente da coordenação de algum projeto, onde eu possa atuar melhor (Informação verbal).

Álvaro José Leal Ventura

Tem 48 anos, é graduado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Fez especialização em Análise de Sistemas e iniciou o Curso de Administração de Empresas na FESP, mas não concluiu.

Está na Celpe há 24 anos, onde trabalhou como analista de Sistemas por cerca de vinte anos. Gerenciou a área de Informática, mas com a privatização, foi convidado a gerenciar a Folha de Pagamento da Celpe.

A Escola de Voluntários foi sua primeira experiência na área social. Decidiu atuar na Escola de Voluntários, porque teve mais conhecimento desse projeto do que de outros. Atua uma vez por mês na Escola de Voluntários como coordenador, e não participa de outros trabalhos ligados à comunidade.

> Eu não tinha muita vontade por falta de interesse, de tempo e de conhecimento de onde eu poderia aplicar alguma coisa. Eu não conhecia as outras equipes de voluntários que a Celpe tinha antes da Escola de

> Voluntários. Até que a empresa surgiu com isso, e eu achei a idéia ótima. Recebi um *e-mail* de Cárlia – na época era gestora da parte de voluntariado e responsabilidade social – e achei interessante. Senti que era hora de começar a participar. (Informação verbal).

Humberto Jorge Bastos de Albuquerque Lima

Formado em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), em Engenharia Elétrica pela UFPE, com pós-graduação em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Está há 16 anos na empresa.

Entrou na Celpe como programador. Teve acesso ao cargo de analista de Sistemas por concurso público. Com a privatização, foi convidado para a área de gestão em que está trabalhando há três anos.

Além de atuar na Escola, presta serviço voluntário no Programa Pernambucano da Qualidade (Propeq) e no Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) do Governo Federal, analisando relatórios de gestão com base nos critérios da excelência. Ele acredita que sua participação no Propeq e no PQSP é importante para a Celpe, porque os conhecimentos adquiridos dessa experiência podem ser aplicados na Companhia, especialmente na questão da Responsabilidade Social, como se pode perceber em uma de suas declarações:

> [...] algumas empresas nestes critérios de excelência têm avançado muito no sentido de liberar pessoas durante o horário de expediente para que possam participar de atividades ligadas ao voluntariado. A Celpe ainda não fez isso. Nossa área de RH não entende isso dessa forma, mas, de alguma forma, nós temos proposto isso. Nas ocasiões em que temos discutido, tentamos avançar. (Informação verbal).

Já participou do movimento estudantil e do movimento sindical. A possibilidade de "articular algumas coisas no horário de trabalho" e o vínculo existente entre ele e a ex-gestora da Unidade de Responsabilidade Social foram os motivos apresentados para justificar sua atuação na Escola de Voluntários da Celpe em vez de atuar em outro lugar:

> [...] como era uma coisa que estava muito perto de mim, facilitava, porque eu tinha disponibilidade de articular algumas coisas no horário de trabalho. Não somos dispensados para exercer o trabalho voluntário [...], mas me refiro à facilidade de ter algumas reuniões dentro da empresa. Tivemos aqui

> algumas reuniões com o CDI. Então, estávamos aqui trabalhando e, ao mesmo tempo, participando lá. Assim, é por conta disso tudo, e ainda esse vínculo com Cárlia. Isso ajudou de alguma forma, facilitou. (Informação verbal).

Roberta Costa Souza Falcão de Oliveira Melo

Tem 43 anos, é voluntária da Escola no curso de inglês; formada em Administração de Empresas pela UFPE, com pós-graduação em Organização, Sistemas e Métodos na Universidade de Pernambuco (UPE). Está na Celpe há 15 anos e exerce o cargo de secretária da presidência há quatro anos.

Já participava de atividades voluntárias desde a época de colégio e atualmente realiza vários trabalhos sociais em conjunto com sua família, principalmente no Dia das Crianças e no Natal, quando ajudam os 143 velhinhos cadastrados por sua família.

Sua atuação na Escola de Voluntários varia entre intervalos de 15 em 15 dias a um mês. Escolheu ser voluntária da Escola da Celpe pela afinidade que sentiu com sua proposta:

> Decidi atuar lá, porque era uma escola. Eu ainda não tenho condições de ir a hospitais. Gosto muito de crianças, mas hospital é um local que me deprime muito. Assim, prefiro ficar com o inglês. Eu sempre estudei, tenho conhecimento, morei uma época fora, então era um local com o qual eu poderia contribuir. (Informação verbal).

Maria Cárlia Maia

Foi responsável pela implantação da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe em 2001 e por sua gestão até setembro de 2003. É assistente social formada pela UFPE, com pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão de Serviços Sociais. Atualmente está fazendo especialização em Gestão do Terceiro Setor. Começou a trabalhar na Celpe há 23 anos, na área de Recursos humanos. Hoje atua como analista de Recursos Humanos da empresa, voltando exatamente à sua origem profissional.

Sempre esteve ligada a atividades sociais em conseqüência de sua formação profissional. Já esteve envolvida em trabalhos de sua paróquia e alfabetizou adultos na sua vizinhança.

Um dos voluntários entrevistados destaca que o comportamento e o exemplo de Cárlia Maia foram fatores motivacionais para envolver outras pessoas nas atividades da Unidade de Responsabilidade Social:

> Quando alguém falava em responsabilidade social perto de Cárlia, seus olhos brilhavam; está no sangue dela. Digo isso porque estou com Cárlia há muito tempo, e sabemos que isso não é oba-oba de um dia. Se você, na prática, consegue mostrar seu envolvimento, sua coerência, as coisas que você entende e tenta praticar, você consegue trazer as pessoas para seu lado. Talvez essa seja a maior forma de convencimento, e Cárlia fez isso. (Informação verbal).

O vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi também fez referências à participação de Cárlia no trabalho com a comunidade:

> Cárlia deixou um trabalho muito bom. Ela perseguia muito essa questão do social, tinha uma visão da comunidade, com a qual se preocupava muito. Cárlia era uma pessoa que estava sempre com a gente, se comunicava, estava presente.Sempre vinha aqui na Associação, tinha contato com o pessoal, era afetiva. Era uma pessoa que chegava diretamente e dizia: ‘olha, é isso e aquilo. Era uma pessoa sociável, não queria saber se a pessoa era um pé-descalço ou não [...] Ela era interessada na questão do social.

Mirela Pessoa de Melo Lopes Freitas

Foi recrutada externamente para suceder Cárlia Maia e assumiu o cargo de analista de Responsabilidade Social em setembro de 2003. É formada em Serviço Social e fez pós-graduação em Gestão de Serviços Sociais na UFPE.

Já havia realizado trabalhos na área social anteriormente. O último deles foi um trabalho educativo nas escolas estaduais, onde falava sobre a importância dos tributos e como o dinheiro arrecadado era revertido para a população em termos de educação, esportes, cultura, saúde, lazer e outros. Atualmente, não pertence a nenhum grupo ou organização que realiza trabalho social para a comunidade; só participa das atividades da Escola de Voluntários quando há necessidade.

> [...] na coordenação, só temos atualmente quatro pessoas que se revezam e algumas vezes não podem ir. Na impossibilidade de não poderem ir, vou no lugar delas. Não entrei como voluntária, estou como suporte na coordenação geral, mas acabo fazendo as vezes de voluntária, porque quando alguém adoece ou tem de viajar, até para trabalhos da empresa mesmo, não posso deixar de ir aos sábados. (Informação verbal).

Fernando Arronte Villegas

Assumiu o cargo de diretor-presidente da Celpe após a privatização. É formado em Física, fez doutorado em Informática além de cursos posteriores de especialização na área de Gestão. De nacionalidade espanhola, esteve pela primeira vez no Brasil, em agosto de 1997, antes de o grupo investidor adquirir o controle da Companhia de Distribuição do Estado da Bahia e da Companhia de Distribuição do Estado do Rio Grande do Norte em dezembro do mesmo ano, para fazer a avaliação dessas empresas antes da privatização. No caso da Celpe, além de participar do processo de avaliação, foi indicado para o cargo de presidente.

Já havia trabalhado como voluntário há muitos anos, fazendo leitura para meninos com problemas psíquicos. Foi um dos voluntários da Escola da Celpe no curso de informática, porém, desde o fim de 2003, não está participando do programa de voluntariado da empresa por falta de tempo.

Elieu Carlos Perreira

Vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi, eleito pela segunda vez consecutiva pela comunidade. Sempre procurou participar, assim como o presidente da associação, das reuniões convocadas pela Celpe para saber como estavam os trabalhos realizados na Escola de Voluntários. Está trabalhando há mais de seis anos para a comunidade. Atualmente não exerce outra atividade; apenas recebe ajuda de custo da Prefeitura por ser o represente da ZEIS.

4.4.1.2 Papéis e regras

Papéis e regras, que ajudam as atividades administrativas de tomada de decisão, mobilização e gerenciamento de recursos, comunicação e resolução de conflitos, são considerados por Uphoff (2000) essenciais para a existência da ação coletiva de beneficio mútuo. Por meio dessas quatro atividades administrativas – que podem ser efetuadas formalmente e informalmente, e em qualquer nível da organização social ou entre os níveis da organização –, é possível baixar os custos de transação além de aumentar a probabilidade de que os esforços individuais, combinados com os esforços dos outros, sejam eficazes (UPHOFF, 2000, p. 228).

Para Uphoff (2000), quando não há papéis e regras instituídos para tomar decisões e mobilizar recursos, a ação coletiva torna-se mais difícil e, desse modo, menos provável. Facilitar a comunicação entre as pessoas e resolver os conflitos que podem surgir entre elas é uma ação importante para mantê-las juntas e ajudá-las a executar coisas que seriam incapazes de realizar caso visassem apenas ao próprio bem-estar.

Levando em conta a importância das quatro atividades administrativas requeridas para a ação coletiva, procurou-se identificar os papéis, tanto formais como informais, e as regras, explícitas e implícitas, que apóiam o capital social da Escola de Voluntários da Celpe.

Diante dos dados coletados, foi possível perceber que, embora não exista um organograma formal com cargos definidos, há uma clara definição de papéis que ajuda a desenvolver o capital social da Escola.

Cada curso da Escola tem um coordenador específico para representar sua equipe. Além desses "coordenadores de curso", existem atualmente quatro voluntários trabalhando na "coordenação geral". Os voluntários da "coordenação geral" não ministram aulas, porque seu papel é resolver questões de caráter administrativo, auxiliando no bom funcionamento das atividades da Escola, como abrir salas, providenciar material didático para os professores e

organizar o lanche no intervalo. A Tabela 1 (4) apresenta o número de voluntários cadastrados por área de atuação na Escola. [12]

Tabela 1 (4) – Voluntários cadastrados na Escola de Voluntários em 2004

ÁREA DE ATUAÇÃO NA ESCOLA	N.º DE VOLUNTÁRIOS
Informática	10
Coordenação geral	4
Inglês	8
Artes plásticas	4
Teatro e dança	1
Alfabetização de adultos	2
Banca de estudos	5
Oficina de construção do conhecimento	2
Biblioteca	1
TOTAL	37

Fonte: Celpe, 2004

Uphoff (2000) explica que apenas a introdução de papéis não é suficiente para a criação de capital social. Para que um papel exista, é preciso que haja sua aceitação, isto é, um papel existe quando há expectativas compartilhadas e mútuas do que uma pessoa em certo papel deve e vai fazer sob várias condições. Essas expectativas precisam ser compartilhadas tanto pelas pessoas incumbidas dos papéis quanto por aquelas pessoas que interagem com aquele papel.

Sobre esse ponto, é importante destacar que não houve nenhum tipo de seleção para que as pessoas assumissem tais papéis. Todos os voluntários desempenham suas atividades segundo aptidões e desejos individuais, como afirma um dos *stakeholders* internos:

> [...] fizemos um levantamento, vimos as pessoas que tinham disponibilidade para ser voluntário e as áreas que elas queriam trabalhar. Vimos o que tínhamos disponível e tentamos encaixar da melhor forma possível. Algumas pessoas se ofereceram para trabalhar na parte de coordenação, achavam que poderiam ser mais produtivas, então arrumamos dessa forma. (Informação verbal).

[12] O nome dos voluntários da Escola e os respectivos cargos exercidos na Celpe encontram-se no ANEXO C.

Como todos os voluntários tiveram liberdade para decidir onde queriam trabalhar, atitude essa tida como certa pelo grupo, a aceitação de papéis tornou-se mais facilmente compartilhada entre os membros, como é possível perceber na declaração de um dos voluntários: “A escolha dos coordenadores foi por aptidão, a questão do dom, da vocação que cada um tem. Isso aí contribuiu muito. Não houve nenhum tipo de votação pelo que tenho conhecimento. (Informação verbal).

Outro aspecto percebido nos relatos dos *stakeholders*, que facilita a aceitação dos papéis, é que mesmo que o funcionário ocupe um alto cargo na empresa, ou exista a denominação “coordenadores” para se referir a alguns voluntários, não se estabelece uma relação de hierarquia entre eles.

> Eu não sou o coordenador da escola, sou apenas um ator coadjuvante, porque, na realidade, o coordenador é a gestora da Unidade de Responsabilidade Social. Eu apenas ia trabalhar na área de informática, mas como existia uma quantidade grande de pessoas na área de informática e carência na área administrativa, eu me ofereci para o trabalho, e hoje continuo na parte de administração (Informação verbal).

O mesmo entrevistado explica que o presidente da empresa – um dos voluntários – não chegava a interferir na coordenação da Escola: “Só quando precisamos de alguma coisa que dependa da decisão da empresa, consultamos o presidente. Nunca tivemos Dr. Fernando como presidente da empresa na Escola, e sim como mais um voluntário. (Informação verbal).

Nos dados coletados, foram identificados documentos que auxiliaram na definição de papéis da Escola de Voluntários. O primeiro é o Regulamento dos Cursos do Centro de Treinamento Delmiro Gouveia (ANEXO D) estabelecido pela primeira gestora da Unidade de Responsabilidade Social. Informa sobre o funcionamento dos cursos, o acesso à Escola, as faltas, a limpeza, assim como as atribuições da Celpe e da Associação de Moradores. Foi interessante perceber que, embora vários voluntários saibam dos procedimentos que devem ser adotados em relação a faltas, atrasos e outras questões, nenhum deles relatou a existência desse documento.

> Existem regras tanto para os alunos como para nós voluntários. A questão de limpeza, conservação, conteúdo e programação que temos de entregar. Eu não sei se isso é sistematizado por alguma norma, mas é uma orientação que recebemos e temos de cumprir; é a questão de data, calendário, essas coisas que existem em escola. (Informação verbal).

Outro mecanismo que auxiliou na definição de papéis foi o estabelecimento e a divulgação dos Direitos e Responsabilidades dos Voluntários, que define o comportamento esperado pelo grupo. Contudo, os "direitos e deveres" foram enviados aos voluntários por *e-mail* ou divulgados em cartazes apenas no início do programa de voluntariado. Atualmente não existe um manual do voluntário que possa ser distribuído, sistematicamente, no momento em que um novo membro ingressa no grupo.

Todavia, recentemente foi criado o Manual do Aluno (ANEXO E), cujo conteúdo são os doze direitos e deveres dos alunos e informações sobre o acesso dos alunos à Escola, o horário das aulas, etc. Esse manual foi criado pela nova analista de Responsabilidade Social, que assumiu recentemente o cargo, no intuito de solucionar eventuais problemas enfrentados na rotina das atividades. Um dos primeiros voluntários da Escola lembra os problemas enfrentados com os alunos:

> [...] tivemos alguns problemas iniciais com os alunos por se tratar de uma área arborizada, com muitas mangueiras. Eles saíam da aula dizendo que iam beber água ou ao banheiro, mas na verdade eles iam tirar manga. Pegamos alguns deles na área de risco, que é restrita a treinamento de eletricista. Então, eu fui de sala em sala e disse que é terminantemente proibida a circulação deles por lá. Falei da questão de segurança, e se fosse pego alguém lá, notificaríamos ao pessoal da comunidade; se houvesse reincidência, o aluno teria de ser excluído. Depois disso, não me lembro de ter havido nenhum tipo de problema. (Informação verbal).

Sobre a tomada de decisão na Escola, os *stakeholders* relatam situações diversas. Houve quem destacasse a necessidade de reuniões freqüentes no início do processo para melhor andamento dos trabalhos, ocorrendo participação coletiva.

> [...] no início, fazíamos reuniões freqüentes, interagíamos mais. Hoje, realmente eu não sei como é que está. Tenho a impressão de que quando precisa de uma decisão maior, fazem uma reunião; quando é um fato mais administrativo, eu acho que a gestora da Unidade de Responsabilidade Social resolve, não sei bem. No início as decisões eram colegiadas, discutidas. Hoje em d, as coisas estão um pouco mais calmas.

> Provavelmente os coordenadores de modalidade devem estar participando dessas decisões. (Informação verbal).

Sem mostrar insatisfação, outros *stakeholders* confirmam a mudança no estilo de tomada de decisão e dizem que, muitas vezes, essa atividade é exercida pelos "coordenadores de cursos" embora nada impeça que outros voluntários apresentem sugestões ou críticas sobre o assunto em questão:

> Se for uma decisão que possa mudar alguma coisa importante no grupo, reunimos os coordenadores da administração. Normalmente, quando as decisões chegam até nós, pelo menos a mim, já foram discutidas antes, já estão de uma forma tão diluída e detalhada que o caminho já está todo explícito. Se houver alguma sugestão, é aceita, e se for o caso de ser modificado, é modificado. Se houver necessidade, se outra pessoa enxergar por outro ângulo, e aquele ângulo for um ângulo coerente, então não há problema em modificar. (Informação verbal).

Houve ainda quem fizesse referência a decisões mais específicas, isto é, aquelas decisões tomadas por uma equipe, que dizem respeito apenas a um curso em particular:

> A primeira coisa que fazemos é nos reunir ou fazemos uma c*onference call;* colocamos todos na linha. Depois comunicamos à coordenação do PCRS. Por exemplo, teve uma aluna para quem aplicamos uma prova que ia ser definitiva para saber se ela continuaria ou não. Para isso, nós nos reunimos, aliás, fizemos uma *conference*, porque estava todo o mundo muito atribulado. (Informação verbal).

A comunicação é outra atividade administrativa que pode ser utilizada para promover a interação dos membros e facilitar a ação coletiva de benefício mútuo. O principal meio de comunicação citado pelos *stakeholders* internos foi a internet, seja pelo sistema de *e-mail* ou de intranet.

Segundo Lesser (2000), o uso apropriado da tecnologia tem impacto positivo no desenvolvimento de capital social. A internet, por exemplo, além de desenvolver laços entre indivíduos que não estão no mesmo escritório, facilita o compartilhamento de conhecimento explícito por meio de *e-mails* e outras fontes de pesquisa.

Existe ainda o Painel do Voluntário (ANEXO F), um cartaz elaborado mensalmente, afixado nos quadros de comunicação de todos os andares, para divulgar as atividades realizadas pela Unidade de Responsabilidade Social, conforme comentam alguns dos entrevistados:

> Sempre estamos sendo informados sobre os eventos. Não tem toda semana, mas tem, no mínimo, uma vez por mês, e recebemos um jornal daqueles que ficam no flanelógrafo. Recebemos por *e-mail* também. (Informação verbal).

> Eu recebo pelo menos uma vez por semana; não sei se por ser um voluntário, mas acho que todos na empresa, pelo menos a parte gerencial, recebe semanalmente um relatório ou algum *folder* falando sobre o voluntariado da empresa. Não só sobre a Escola de Voluntários, mas de outras equipes, que vão a hospitais, a maternidades, a asilos, a creches. Eu não conhecia essas equipes; fiquei conhecendo exatamente por esses panfletos, *folders*, *e-mails* que recebo. (Informação verbal).

> O pessoal da Unidade de Responsabilidade Social sempre nos mandam as atividades. [...] Temos intranet. [...] Estamos sempre discutindo com as pessoas. (Informação verbal).

> Na intranet rola tudo. Também recebemos informações de pessoas de fora. Uma menina me mandou um *folder* sobre o evento que vai ter agora na Universidade Federal. A ação empresarial também nos informa por *e-mail*. Estou acessando sempre a internet. Depois da chegada da internet, eu quase nem sujo as mãos com o jornal. (Informação verbal).

4.4.1.3 Procedimentos

Para que os papéis e regras sejam amplamente compreendidos e aceitos, é preciso estabelecer procedimentos que ajudem na aceitação e compreensão de processos e rotinas. Sendo assim, os procedimentos de adesão à Escola – tanto para os voluntários como para os alunos – são vistos como ações de grande importância para a criação do capital social.

Todo funcionário que desejar trabalhar como voluntário em uma das entidades cadastradas na Celpe – incluída a Escola de Voluntários – deverá procurar a Unidade de Responsabilidade Social para assinar o Termo de Adesão ao Serviço Voluntário (ANEXO G). Nesse termo, o funcionário informa os dados pessoais, o local onde vai trabalhar, o tipo de

serviço que será prestado e declara que tomou conhecimento da Lei do Voluntariado (ANEXO H).

Já as crianças e jovens da comunidade do Bongi e do Jacaré que tiverem interesse de fazer um dos cursos da Escola de Voluntários, devem procurar a Associação de Moradores da comunidade, em períodos determinados, para fazer a pré-inscrição gratuitamente. Ao preencher a ficha de pré-inscrição (ANEXO I), o candidato informa sua situação escolar, o curso pretendido e apresenta cópia de alguns documentos, como comprovante de vínculo escolar, documentos de identificação pessoal, autorização dos pais ou responsáveis, no caso de menores de 16 anos, e o comprovante de residência.

Os pré-inscritos são selecionados mediante entrevista realizada pelos voluntários da Escola, com o auxílio de um roteiro (ANEXO J), que visa, entre outras coisas, saber as condições socioeconômicas da família e o grau de conhecimento que o aluno tem sobre o curso pretendido.

Além do processo de seleção discente, outro procedimento, que auxilia na compreensão e aceitação de papéis, é a distribuição do Manual do Aluno, como comentado anteriormente.

Os treinamentos são vistos como procedimentos de grande importância para a criação do capital social; ajudam a estabelecer conexões e servem para transmitir os valores desejados pela empresa (LESSER, 2000, p. 3).

Segundo o Relatório das Oficinas de Capacitação de Voluntários 2002, entre agosto e setembro de 2002, foram realizadas seis oficinas – quatro na Capital e duas no Interior – com a proposta de estimular a cultura do voluntariado entre os empregados da Celpe que se cadastraram no Projeto Energia Solidária.

Dessas oficinas, cinco foram coordenadas pela Organização Não-Governamental Recife Voluntário e uma pela gestora da Unidade de Responsabilidade Social com a responsável pelo Centro de Treinamento da empresa.

O investimento foi de 1.200 reais, e capacitou 110 pessoas, representando um percentual de 60,5% dos 182 voluntários cadastrados em 2002. Uma avaliação desse processo é feita por um dos participantes:

> Na fase inicial, preparamos os voluntários, conscientizando-os sobre o que é ser voluntário, como eles podem se inserir, como devem atuar, o compromisso que devem ter. Tudo isso foi feito num treinamento com a ONG Recife Voluntário, e foi fundamental. Trabalhou com oito oficinas, pegando o pessoal da Capital e do Interior. Era para todos os voluntários, não foi exclusividade da Escola. (Informação verbal).

Em 2003, o número de voluntários cadastrados aumentou para 211. Nesse ano não realizaram treinamento com a ONG Recife Voluntário, e até março de 2004, não estava agendado nenhum encontro embora a gestora da Unidade tenha afirmado o intuito de realizar treinamentos e palestras com outras entidades do ramo:

> [...] Vamos fazer uma reciclagem não só com a ONG Recife Voluntário. Por exemplo, alfabetização de adultos com o Método Alfalit [...]. Vamos tentar encaminhar para o Alfalit para receber treinamento. O próprio CDI vai continuar dando treinamento ao pessoal de informática. O pessoal de artes tem um treinamento com um voluntário, que é artista plástico. [...] E nós vamos trazer durante o ano algumas palestras. Temos convênio com a Ação Empresarial, então vamos trazer pessoas para falar sobre o trabalho voluntário e trazer a prática de outras instituições para nossa empresa. (Informação verbal).

4.4.1.4 Redes e relacionamentos interpessoais

Segundo a revisão de literatura feita neste trabalho, as relações sociais constituem a base do capital social. Por essa razão, procurou-se identificar nos discursos dos *stakeholders* a existência de redes horizontais e verticais entre pessoas e organizações, bem como o comportamento entre as organizações e dentro delas, para se ter melhor compreensão do capital social da Escola de Voluntários da Celpe.

De acordo com Anand, Glink e Manz (2002), o capital social das empresas pode ser visto como um método para se ter acesso a conhecimentos que extrapolam as fronteiras da empresa, uma vez que se estabelecem conexões com agentes externos à organização. Essa visão do capital social foi identificada na Escola dos Voluntários por meio das parcerias existentes.

Como o trabalho na área de educação não era uma realidade para os funcionários da Celpe, e a empresa estava expandindo suas ações na área de Responsabilidade Social com a criação da Escola de Voluntários, tornou-se necessário estabelecer parcerias com outras entidades de modo que se adquirisse mais conhecimento nessa área.

Uma das primeiras parcerias que a Escola de Voluntários da Celpe firmou foi com o Comitê para Democratização da Informática (CDI),[13] ONG que ofereceu gratuitamente capacitação aos voluntários do curso de informática de modo a auxiliá-los no desenvolvimento de metodologias. Forneceu, ainda, apostilhas para a realização dos trabalhos conforme relato de um dos entrevistados:

> [...] Como o CDI é referência nacional, e seu trabalho está vinculado à questão da cidadania – que era nossa proposta – estabelecemos parceria com ele. Toda a metodologia adotada na escola é a metodologia do CDI. [...] Desde o início, o CDI prestou orientação, forneceu material, deu treinamento aos voluntários [...] Eu não sei agora, mas acredito que esteja no mesmo sistema. (Informação verbal).

Pelos discursos dos *stakeholders*, verifica-se que o trabalho do CDI foi extremante importante para melhorar o desempenho de um grupo específico: os voluntários de informática. Todavia, os relatos não mostram a existência de contatos pessoais entre os voluntários e os membros da ONG após o treinamento inicial.

[13] Organização não-governamental, sem fins lucrativos, que, desde 1995, tem como missão promover a inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando as tecnologias da informação e comunicação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania.

A atual gestora da Unidade de Responsabilidade Social confirma que não houve treinamentos com o CDI deste então e explica qual é a participação dessa entidade atualmente:

> [...] Eles dão toda a didática, a metodologia, fornecem o conteúdo programático das aulas, que seriam as apostilas, e passam para os voluntários noções de cidadania. Eles querem que cada aula seja atrelada a uma vivência prática de cidadania. Eles fizeram o ano passado, este ano ainda não fez.Praticamente é uma vez por ano. Eu estou relocando alguns voluntários, vendo quem vai continuar no grupo de informática para receber o treinamento. (Informação verbal).

Além da existência de um parceiro fixo, como o CDI, percebe-se que a rede de relacionamentos da Escola de Voluntários é bastante dinâmica. O relato de vários *stakeholders* mostram que a contribuição de pessoas que não trabalham na Celpe para o desenvolvimento das atividades da Escola é uma realidade cada vez mais forte:

> Sinceramente, eu e os outros não tínhamos base, formação para a didática. Nós tivemos ajuda de um professor de inglês logo no início. Nós convidamos o professor Jorge, que foi superlegal. Ele dava aula a todas as pessoas, ajudou-nos a dar o pontapé inicial. Ele não continuou, porque já faz outro trabalho de voluntariado, mas foi excelente. (Informação verbal).

> Fora o CDI, temos um produtor teatral, Paulo de Castro, que dá aula de teatro. Ele traz pessoas da Academia Jaime Aroucha para se apresentar aos alunos. O pessoal de artes, leva os artistas plásticos. Temos até um quadro de Chico Laranjeira. Assim, temos o CDI como parceiro fixo, e os parceiros volantes. Os próprios voluntários os convidam para conhecer a escola. (Informação verbal).

> A pessoa responsável pela biblioteca não é funcionário da Celpe e montou toda a biblioteca com um envolvimento incrível. O professor de teatro não é empregado da Celpe; envolveu-se e trouxe novos voluntários, bailarinos de fora. Eu acho que a Escola dos Voluntários tem espaço. É uma forma de contribuir com essa troca de experiências entre voluntários. Cabe à Unidade administrar como, se faz isso, estabelecer os limites, definir os papéis. (Informação verbal).

Como os voluntários têm autonomia para desenvolver suas aulas, alguns convidam pessoas de fora para visitar a Escola e compartilhar seus conhecimentos com os alunos. Entretanto, a pouca freqüência e a brevidade dos encontros com essas pessoas justificam porque alguns voluntários sentem a falta de interação com grupos externos à Celpe, como pode ser evidenciado na fala do *stakeholder*:

> A interação com grupos externos pode ocorrer com a coordenação e com o pessoal que trabalha na administração, mas os voluntários em si, creio que não há, mesmo porque nosso dia-a-dia é muito corrido, já chegamos lá correndo. Vamos dar aquela aula, ficamos envolvidos na sala e não nos resta tempo para nos reunir. Antes dava para fazer umas reuniões, uma vez por mês, para discutir. Cada um falava de suas experiências de sala, mas isso só foi nos primeiros meses, porque depois, de fato, não sobrou tempo. (Informação verbal).

A participação de atores externos à Celpe nas atividades da Escola é vista como um fator positivo pelo presidente, porém a gestora da Unidade de Responsabilidade Social fala sobre os cuidados para evitar vínculo empregatício com essas pessoas, conforme se expressam abaixo:

> No segundo ano – que é agora – estaremos entrando num regime de normalidade. A idéia seria ter a colaboração de todos, de algum jeito estamos procurando ter uma complementação não só com o voluntário da empresa, mas até com voluntários da própria comunidade. Na aula de informática temos meninos que aprenderam nas primeiras turmas e depois continuaram como voluntários. Temos de avaliar continuamente esses caminhos, temos de ver como podemos aproveitar melhor o potencial com que podemos construir. (Informação verbal).

> Não existe nada que impeça uma pessoa de ingressar como voluntário, até por que nós temos Paulo de Castro, que é um fornecedor, é uma pessoa externa à Celpe, mas temos de ter cuidado para não criar vínculo empregatício com uma pessoa externa. Temos um termo em que os voluntários assinam para saber que é um trabalho voluntário que eles fazem nas horas livres; eles conhecem a lei do voluntariado. Com as pessoas externas, há um esse complicador, sendo necessário caracterizarmos, de fato, que não se trata de um trabalho, é uma ação voluntária. Eu acho que, no fundo, isso faz perder a essência da coisa. A Escola foi criada pelos voluntários, e a idéia é que ela fique realmente nas mãos deles. (Informação verbal).

Informações contidas no Balanço Social 2002, assim como nos jornais institucionais, mostram que a Associação de Moradores da comunidade do Bongi e do Jacaré são parceiros da Celpe no projeto. Um dos *stakeholders* que participaram diretamente da criação da Escola confirma a existência dessa parceria e apresenta informações mais detalhadas sobre a participação desse atores, especificamente nos primeiros meses de funcionamento da Escola.

> [...] Nunca deixamos de lado a participação da Associação de Moradores em conjunto conosco. Hoje eu não sei como está a dinâmica, mas nós tínhamos a preocupação de estar sempre envolvendo os líderes comunitários, até na estruturação, no funcionamento, na supervisão dos alunos, na questão de comportamento, no acesso a alguns pais de alunos

> problemáticos. Então, foi dessa forma que a idéia se foi transformando em uma realidade; não de uma coisa pronta, mágica, foi todo um processo de construção. Foi muito positivo o projeto ser construído de forma comunitária: os voluntários, alunos, líderes, as diversas áreas da empresa. Deu certo por conta disso. Houve envolvimento sem imposição: 'tem de ser feito assim', como um pacote pronto. Não houve pacote pronto, mas aos poucos a proposta foi construída, e, quando vimos, estava lá o resultado de um trabalho em conjunto. Foi dessa forma. (Informação verbal).

Contudo, alguns voluntários não se sentem satisfeitos com a atual participação da Associação de Moradores, como se pode perceber nas opiniões expressas a seguir:

> Eu não acho que a Associação de Moradores se engajou muito nesse projeto. Ela se limita a divulgar cartaz e a fazer a inscrição, mas não acompanha o andamento da escola, não está todos os sábados lá. Este ano vamos ver se mandamos para eles, por mês, uma relação dos alunos que não estejam comparecendo, para que a Associação atue mais perto da comunidade nesse sentido. Não é só no momento da divulgação, é conseguir que o aluno continue freqüentando as aulas. (Informação verbal).

> Para ser sincera, sinto que a comunidade está parada, estática. Estamos caminhando, e eles não estão dando duro. Amanhã mesmo vou sugerir que a comunidade participe todos os sábados. A comunidade é tão grande! Por que não participar, ajudar, por exemplo, na hora do lanche? Se nós somos um grupo, uma parceria, por que só se esforça um lado? As pessoas estão trabalhando fortemente e não estão notando isso. O grupo está crescendo cada vez mais; a quantidade de alunos para um ou dois coordenadores fica difícil. (Informação verbal).

Os discursos dos *stakeholders* também não mostram a participação representativa dos fornecedores da Celpe nas ações de responsabilidade social. A própria gestora da Unidade reconhece que, quando estão tratando de responsabilidade social, os fornecedores não podem ser esquecidos.

> Os fornecedores como *stakeholders* externos ainda são um pouco complicados para trabalhar com a empresa. Ainda não conseguimos estreitar os laços com eles a ponto de eles patrocinarem ou entrarem até como voluntários no projeto. Na realidade, ainda precisamos avançar muito nessa questão – agora estamos até respondendo aos indicadores Ethos de responsabilidade social. (Informação verbal).

Relatos de entrevistas formais e informais apontam a morosidade no pagamento aos fornecedores como um dos motivos que dificultam o estabelecimento de parceria com eles.

> [...] o que algumas pessoas comentam é em relação a pagamento. A Celpe, por ter sido empresa pública durante toda a sua existência, ainda não consegue pagar em dia; algumas coisas constantes no contrato não são

> rigorosamente colocadas em prática, e isso dificulta um pouco. Hoje a empresa diz que paga em dia ao fornecedor. A falta de pagamento aos fornecedores dificulta para nós cobrar que o fornecedor seja parceiro. Esse é um dos motivos. (Informação verbal).

Outro motivo citado refere-se à fraca mobilização da empresa no sentido de divulgar e atrair os fornecedores para atuarem nos projetos de responsabilidade social.

> Falta a empresa se abrir realmente para o fornecedor, discutir suas práticas. De repente, não estamos recebendo a contribuição deles mais por nossa omissão em procurá-los para conversar, dizer o que temos. Nesse projeto que vai haver com o Pró-Criança, simplesmente chamamos uma gráfica, e ela aceitou sem um mínimo de trabalho. Então, a falta de mobilização talvez seja o principal fator que impede que os fornecedores sejam atraídos, porque em relação ao pagamento, já disseram que hoje eles pagam em dia. (Informação verbal).

Embora a participação dos fornecedores não possa ser considerada representativa nesse processo, não quer dizer que ela seja inexistente. Para demonstrar a participação inicial de alguns fornecedores nos programas de responsabilidade social da Celpe, a gestora da Unidade de Responsabilidade Social fala sobre o novo projeto lançado em maio de 2004, para aumentar a captação de recursos destinados ao Movimento Pró-Criança.[14]

> Em maio, vai sair nas contas de energia um informe. Quem quiser ser um colaborador do Pró-Criança, vai pagar na fatura um extra de 96 centavos. No momento em que a pessoa pagar essa fatura, a Celpe está autorizada a cobrar por um ano 96 centavos. Então, para concretizar esse trabalho, fizemos algumas parcerias com gráficas que vão rodar todo o material e divulgar. A divulgação vai ser via conta Celpe e em uma parceria com a Rede Globo. (Informação verbal).

A realização de reuniões e eventos sociais é outra ação importante para a manutenção e o desenvolvimento do capital social. Em situações como essas, é possível facilitar as conversas pessoais e contribuir para que conexões na organização sejam concretizadas (BOLZANI JÚNIOR; SOUSA; NASCIMENTO, 2002, p. 7).

[14] O Movimento Pró-criança é uma das principais instituições do País no atendimento socioeducativo a crianças, adolescentes e jovens em situação de marginalização e exclusão social, atendendo mais de 700 beneficiários, com trabalho desenvolvido por uma equipe multidisciplinar composta por mais de 120 pessoas (OLIVEIRA; SILVA, 2002).

No primeiro ano de funcionamento da Escola, eram feitas reuniões de avaliação[15] com a participação de representantes da Associação de Moradores, alunos e voluntários. Como essas reuniões se realizavam nas instalações da Escola, após as aulas do sábado, o número de voluntários participantes se limitava aos que estivessem trabalhando naquele dia, o que facilitava a participação dos demais grupos interessados.

Hoje, entretanto, as reuniões ocorrem durante o expediente de trabalho da Celpe e contam com a participação de cerca de 50% dos voluntários, como observa um dos entrevistados:

> Eu mando um *e-mail* para o grupo todo de voluntários. Em média, temos 39 voluntários e a participação de 50% por reunião. Não dá para ser todos, porque tem muita gente da área financeira, e não posso tirar um departamento inteiro para ir a uma reunião de voluntários. Assim, sempre vão representantes, dois ou três por curso. A reunião se realiza durante o experiente. Internamente, somos liberados pelo próprio presidente. (Informação verbal).

A mudança de local da reunião, por outro lado, pode estar contribuindo para que a participação da Associação de Moradores seja menor, como expõe um dos seus representantes:

> A comunicação é um dos principais problemas. Algumas vezes somos avisados dessas reuniões. Antes havia um trabalho mais amplo ao redor da Celpe, participávamos mais. Agora eu não sei se por essa mudança que houve está faltando um pouco de comunicação. Antes nós conversávamos em reunião com o presidente Fernando. Agora ele não está participando mais, afastou-se. (Informação verbal).

A Escola de Voluntários da Celpe é um espaço que permite a aproximação de funcionários de diferentes departamentos da empresa, que dificilmente conseguiriam estabelecer conexão na sua rotina na organização. O trabalho voluntário realizado nesse novo espaço aumentou a rede de relacionamentos dos funcionários de acordo com os *stakeholders*.

> [...] Embora eu já tenha 24 anos de empresa, com esse projeto, conheci pessoas com quem nunca tinha tido nenhum contato, os próprios

[15] Em uma dessas reuniões, em 3 de maio de 2003, observou-se que a metodologia adotada proporcionou aos participantes uma discussão inicial em subgrupos e posterior apresentação dos avanços, dificuldades e sugestões em grande grupo.

> voluntários. Comecei a conhecer o que é uma associação de bairros realmente, como ela funciona, conheci o pessoal que mora nas comunidades. Nunca tinha tido um contato direto como eu estou tendo agora. (Informação verbal).
>
> Temos oportunidade de estar na Escola um pouco desvinculados da empresa, ou seja, no sentido de não estar discutindo os problemas específicos do dia-a-dia do trabalho. Há interação também com as pessoas que estão lá para receber as aulas. Tudo isso é interessante. (Informação verbal).
>
> [...] No momento que eu fui à Escola, não conhecia muita gente que trabalha na empresa. Isso torna a coisa mais harmônica. Não é bom só para o público externo, ou seja, para as comunidades, mas também é bom para o público interno, os empregados da Celpe. A gente fica se conhecendo. (Informação verbal).

Um dos *stakeholders* acima destaca os jogos institucionais como outra maneira de estimular novos relacionamentos entre os funcionários, e lembra que, por intermédio do estabelecimento desses relacionamentos, é possível desenvolver seu trabalho com mais facilidade:

> Tudo que se faz no sentido de participação, de interação só faz crescer. A Celpe, antes da privatização, tinha os jogos da eletricidade Norte-Nordeste, que mobilizavam toda a empresa. Isso não só facilita o relacionamento interno para que as coisas do trabalho fluam, mas também, do ponto de vista de fora da empresa, consegue-se as coisas com outras empresas de eletricidade. Consegue-se, de alguma forma, vincular outros relacionamentos a pessoas com quem no dia-a-dia não se tem muito contato. (Informação verbal).

Os eventos e passeios também contribuem para o estabelecimento de novos relacionamentos, porque outras pessoas podem sentir-se atraídas pelas atividades da Escola de Voluntários ao tomar conhecimento dos trabalhos realizados por ela. Uma descrição das atividades festivas é feita por um dos entrevistados:

> Para os alunos, fazemos esforço para acompanhar o calendário letivo de festividades, como, São João, Natal, etc. Levamos os alunos para visitar algumas entidades. Por exemplo, o pessoal de artes visitou a exposição de Eckhout. Este ano uma turma vai ao observatório da Torre Malakoff; o pessoal de inglês foi à McDonald's o ano passado. (Informação verbal).
>
> O encerramento da Escola foi em dezembro, e fizemos uma confraternização. Houve entrega de diploma, e cada turma apresentou um trabalho. No final, a gente fez um projeto chamado Árvore Solidária. A árvore de Natal tinha uns cartões, e as pessoas entregavam um presente a uma criança. Nesse dia do encerramento, todos receberam o certificado. (Informação verbal).

4.4.2 Categoria cognitiva

4.4.2.1 Normas, valores, atitudes e crenças

As formas cognitivas de capital social são expressas por normas, valores, atitudes e crenças que reforçam e apóiam a ação coletiva de benefício mútuo (UPHOFF, 2000).

Normas são padrões aceitáveis de comportamento partilhados pelos membros do grupo. Em geral, elas se desenvolvem à proporção que os membros do grupo conhecem os comportamentos necessários para o grupo funcionar eficazmente. As normas se baseiam nas crenças e nos valores organizacionais, ou se refletem neles, e podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou informalmente, como controle social. Elas se tornam importantes quando facilitam a sobrevivência do grupo, aumentam a previsibilidade do comportamento dos membros do grupo, reduzem problemas interpessoais embaraçosos para os membros do grupo, e permitem aos membros expressar os valores centrais do grupo e esclarecer o que é característico na identidade do grupo (ROBBINS, 1999, p. 161; ALVES, 1997, p. 12).

Já os valores, representam convicções básicas de que um modo de conduta específico é preferível, pessoal ou socialmente, a um modo de conduta oposto ou contrário. São as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Uma parte significativa dos nossos sistemas de valores deriva da interação com o ambiente que nos circunda. Muitos dos nossos valores são formulados a partir das visões expressas pela família, professores, amigos e outros grupos sociais. Os valores guiam os indivíduos e os grupos em suas atividades, porque, normalmente, influenciam atitudes e comportamentos (ROBBINS, 1999, p. 87; ALVES, 1997, p. 10).

Por sua vez, as atitudes refletem como alguém se sente em relação a algo, porque se referem às "constatações avaliadoras – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – em relação a objetivos, pessoas ou eventos" (ROBBINS, 1999, p. 92).

Por fim, a crença é a aceitação de determinada proposição como verdadeira, que pode ou não ser comprovada (DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA, 2004). Sérgio Alves (1997, p. 10) explica que a "crença é a compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas".

Uma pessoa pode ter diversas atitudes, crenças e valores. Por essa razão, Uphoff (2000) estabeleceu formas primárias de capital social cognitivo – Quadro 11 (4) – para concentrar sua atenção em certos comportamentos sociais que apóiam a ação coletiva de benefício mútuo, tais como confiança, reciprocidade, solidariedade, cooperação e generosidade.

Nesse sentido, com base nas fontes primárias de capital social cognitivo apresentadas no Quadro 11 (4), buscou-se identificar normas, atitudes, valores e crenças, que podem estar contribuindo para a mobilização e manutenção do capital social da Escola de Voluntários da Celpe.

Quadro 11 (4) – Formas primárias de capital social cognitivo

FORMAS PRIMÁRIAS DE CAPITAL SOCIAL COGNITIVO	
CONFIANÇA E RECIPROCIDADE	Normas de reciprocidade Valores no ser digno de confiança Atitudes de confiança Crença de que os outros serão recíprocos
SOLIDARIEDADE	Normas de ajuda a outros, de estabelecer juntos, de incorrer em custo para benefício de um grande grupo, além da família e parentes Valores de manter solidariedade entre pessoas com o grande grupo Atitudes de benevolência e lealdade para todos em um grande grupo Crença de que os outros vão aderir às normas de solidariedade e estarão dispostos a fazer algum sacrifício para ajudar os outros
COOPERAÇÃO	Normas de cooperação, trabalhando juntos em vez de separados Valor de ser cooperativo, trabalhando com outros para o bem comum Atitudes de cooperação, sendo disponível para prestar favor, acomodar, aceitar tarefas para o bem comum Crença de que os outros vão similarmente ser cooperativos e a cooperação será um sucesso
GENEROSIDADE	Normas de comportamento altruísta, contribuindo para o bem-estar dos outros em vez do próprio bem-estar Valores de que agindo generosamente, há o reconhecimento de que isso será benéfico para si mesmo ao mesmo tempo em que trará satisfação e bem-estar aos outros Atitudes de que ser generoso é bom, natural, benéfico, que ação generosa será bom para todos, inclusive para si mesmo Crença de que os outros vão agir generosamente e não vão tirar vantagem da generosidade de alguém além do limite aceitável.

Fonte: Elaborado com base em Uphoff (2000, p.241)

4.4.2.1.1 Confiança e reciprocidade

Diversos autores referem-se à confiança como um componente importante do capital social. Putnam (2000), baseando-se em Coleman (1994), afirma que a confiança ajuda a reduzir os custos das transações e facilita a cooperação:

> Um grupo cujos membros demonstram confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outros grupos que careçam de confiabilidade e confiança [...]. Numa comunidade rural [...] onde um agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamento (COLEMAN, 1994, p. 302).

Todavia, Putnam (2000) destaca que a confiança necessária para fomentar a cooperação não é uma confiança cega, mas uma confiança amparada pela previsão, na qual o ator agirá de forma a visar o bem comum; não porque ele seja bom por natureza, mas porque será melhor agir assim, porque as conseqüências negativas serão muito custosas para todos se ele optar por uma solução cujo benefício seja individual. Nesse sentido, o autor enxerga duas fontes correlatas de confiança: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica.

Para o autor, as regras de reciprocidade estão divididas em dois tipos: a reciprocidade "balanceada" (ou específica) e a "generalizada" (ou difusa). A reciprocidade "balanceada" refere-se basicamente a trocas de igual valor, como a troca dos dias de trabalho voluntário entre os colegas. Esse primeiro tipo de reciprocidade foi evidenciado nos relacionamentos da Escola, como se pode comprovar nas falas dos *stakeholders*:

> Toda vez que há necessidade, sempre estamos dispostos a ajudar um ao outro, e sempre que precisamos, fazemos substituição. Por exemplo, a escala indica que, no próximo sábado, sou eu quem deve ir, mas se eu tiver de ir a um evento ou fazer uma viagem inesperada e não puder comparecer na Escola, entro em contato para que outra pessoa me substitua. Nunca teve problema. (Informação verbal).

> [...] Na semana passada, a coordenação estava com dificuldades para conseguir alguém. Ligaram para mim perguntando se eu poderia ir, e eu expliquei que era aniversário de meu pai e do meu marido. Eu já estava abrindo mão disso e disse que se não tivesse realmente ninguém eu iria. No final; caso não, eu teria ido. (Informação verbal).

> Sempre trocamos apesar de que fazemos uma escala de como vai funcionar o curso durante o ano todo. Assim, todos já sabem os períodos em que podem ir, mas imprevistos acontecem. (Informação verbal).

A reciprocidade generalizada caracteriza-se pelo fluxo contínuo de trocas, em que, a qualquer momento, pode haver um desequilíbrio, mas, independentemente disso, mantêm-se as expectativas mútuas de que em um futuro ocorram ajustes para minimizá-lo:

> Num sistema de reciprocidade, todo ato individual **geralmente** se caracteriza por uma combinação do que se poderia chamar de altruísmo em curto prazo e interesse próprio em longo prazo: eu te ajudo agora na expectativa (possivelmente vaga, incerta de que me ajudarás futuramente. A reciprocidade é feita de uma série de atos que isoladamente são altruísticos em curto prazo (beneficiam outrem à custa do altruísta), mas que tomados em conjunto **normalmente** beneficiam todos os participantes. (TAYLOR, 1982 apud PUTNAM, 2000, p.182. Grifos do autor).

A confiança também requer informações fidedignas sobre o comportamento pregresso e os atuais interesses dos participantes de um grupo. Por isso, a participação cívica é considerada essencial para se estabelecer confiança, uma vez que ela pode melhorar o fluxo de informações sobre a confiabilidade dos indivíduos além de criar um modelo culturalmente definido para futuras colaborações (PUTNAM, 2000). Essa fonte de confiança foi identificada na Escola de Voluntários da Celpe tendo em vista que situações anteriores de participação cívica foram relatadas pela maioria dos entrevistados, conforme descrito em 4.4.1.1.

Leana e Van Buren (1999) argumentam que a confiança é um elemento necessário para que as pessoas trabalhem juntas em projetos comuns. Porém, lembram que essa não é a única condição para se obter capital social, porque mesmo a mais confiável das pessoas seria incapaz de alcançar esse benefício sem que houvesse algum grau de associabilidade. Para os autores, a confiança não é mensurada, mas baseada na experiência com a outra parte e/ou crenças sobre sua integridade moral (LEANA; VAN BUREN, 1999). Sobre esse ponto de vista, a confiança nas pessoas não é vista de modo positivo por vários entrevistados:

> Pessoas são pessoas e a gente nunca sabe o que se passa na cabeça daquelas pessoas. Se não sabemos o que se passa na nossa cabeça, como vamos saber o que se passa na cabeça das pessoas? Confiar, cegamente, particularmente não confio. Eu não sou uma pessoa desconfiada. Certas pessoas, de fato, merecem credibilidade, e todo o mundo é passível de erro, pode em algum momento errar. Isso é natural, perdoa-se, mas confiar cegamente, colocar minha mão no fogo, eu não coloco por ninguém, nem por mim. Eu digo isso não apenas em relação à Escola de Voluntários, mas em relação à vida. (Informação verbal).

> Confiança é uma coisa muito subjetiva. Eu não tenho nenhum relacionamento aprofundado, do ponto de vista pessoal, com essas pessoas. São relacionamentos específicos, pontuais de voluntariado. No começo nós confiamos, acreditamos em algumas pessoas, e essas pessoas, de alguma forma, não puderam, não se disponibilizaram quando viram que realmente tinham de estar lá. Foi aquele impulso inicial de achar que seria possível, e depois perceber que também tinha família, filhos, esposo, e, de repente, não continuar. No sentido de voluntariado, eu acho que o grupo que está lá é grupo mais formado. Estamos com um grupo de aprendizado maior, já temos mais tempo, e isso ajuda. Acho que não teria problemas com o grupo atual, mas do ponto de vista de relacionamento pessoal, eu não tenho este aprofundamento. (Informação verbal).

> Eu sou muito cautelosa. Meu grupo é muito tranqüilo, mas na totalidade – que já é um universo maior – tenho certa cautela. A todo a que você vai, onde tem certo número de pessoas, você percebe pessoas com as quais precisa ter um pouco de cautela, saber como falar, como agir. Sempre há. (Informação verbal).

A confiança ainda pode ser identificada por meio da visão que as pessoas projetam sobre o futuro. Com confiança, espera-se um futuro mais iluminado, mais convidativo e melhor. Portanto, tudo aquilo que tem o efeito de tornar o futuro mais atraente tem também o efeito de incrementar a confiança (INSTITUTO ETHOS, 2002b, p. 17). De acordo com o depoimento dos *stakeholders*, essa situação é vista como favorável.

> Eu acho que existe confiança, que as pessoas confiam no projeto. Principalmente porque o próprio presidente acredita e motiva. Ele é um dos voluntários embora não esteja atuando. O projeto é bem-visto. As pessoas confiam que realmente que podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida e da educação daqueles meninos. (Informação verbal).

> Em uma área como informática, que é uma área mais técnica, você tem de ter confiança de que os meninos vão aprender. No início, quando eles começam a mexer com o computador, o computador parece um bicho, algo novo, algo que não dá para compreender, mas pouco a pouco, eles vão crescendo, vão adquirindo estabilidade. Eu diria que não só em informática, mas também nos outros cursos, como a alfabetização. Ver pessoas que não conhecem as letras, que passam por um cartaz sem saber o que indica e

> depois ver como elas pouco a pouco se tornam capazes de ler. Há confiança nessa progressão dos alunos, nessa melhora. Eu diria que é a confiança num mundo que vai melhorar, o que é fundamental. Com certeza o voluntário tem de ser uma pessoa que tem confiança, tanto no seu trabalho como confiança no futuro. (Informação verbal).

O vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi diz que a comunidade se sente mais confiante com o trabalho realizado pela Celpe, se bem que os cursos oferecidos anteriormente não tinham perspectiva de continuidade, porque visavam apenas a interesses políticos:

> [...] depois que a Celpe chegou para fazer esse tipo de trabalho social, muitas pessoas estão gostando. Estão vendo que realmente esse trabalho está dando certo, porque antes não tinha nenhum trabalho, não tinha perspectiva. A perspectiva que tinha aqui era mais política do que social. Um vereador trazia um curso de um mês, passava um mês aqui dando um curso de informática, mas depois da eleição, acabava. Então a visão da comunidade está sendo positiva, porque a Celpe entrou, passou um ano com um curso, seis meses a um ano. Para a comunidade, isso é positivo, porque já tira aquele mal-estar causado por políticos que entravam e davam um curso de um mês, dois meses. Agora a comunidade tem a perspectiva de que quando terminar um curso, já vem outro. (Informação verbal).

4.4.2.1.2 Solidariedade

Vários autores expressam a solidariedade como uma das características do trabalho voluntário. Termos como solidariedade, cidadania, autotransformação, transformação social e altruísmo estão geralmente ligados à atividade do voluntariado (KOHAN, 1965). Allen e Rushton (1983), por exemplo, na revisão das pesquisas disponíveis sobre o tema, destacaram a importância do altruísmo em muitas comunidades de voluntários. Algumas dessas características foram percebidas nos discursos dos *stakeholders*:

> Eu diria que solidariedade talvez seja o primeiro ponto. Todos os voluntários ficam motivados para ir à Escola de Voluntários todos os sábados, para compartilhar com outras pessoas os conhecimentos que têm. (Fernando Arronte, informação verbal).

> Em relação à solidariedade, todos estão ali porque realmente querem contribuir para melhorar, de alguma forma, o nível de educação, de qualidade de vida daquelas pessoas. Eu acho que todos são solidários. (Informação verbal).

Drucker (1997) menciona a realização, a satisfação ao servir e a possibilidade de uma contribuição clara à sociedade como os principais elementos que dão sentido ao trabalho voluntário no Terceiro Setor. Sentimentos como esses foram expressos constantemente nas entrevistas:

> [...] com certeza está sendo uma coisa muito importante e muito boa para a comunidade, dito pelo próprio presidente da Celpe e pelo vice-presidente da Associação. Eles têm ficado muito agradecidos. Eu não sei qual é o quantitativo de pessoas que tem lá, mas a quantidade de pessoas que procuram, a quantidade de pessoas que já estão inscritas para o próximo ano é muito grande. Então, esse projeto está sendo muito bom para a comunidade, porque não só estamos tirando em torno de 70 a 80 crianças das ruas ou de dentro de casa, arengando ou brigando, para aprender na Escola. (Informação verbal).

> [...] Trazer aquela comunidade que está lá, aquelas crianças, aquelas pessoas, aqueles adultos, que são desprovidos de tudo, e transformá-los, dar-lhes uma noção básica, simples de um pouquinho daquilo que sabemos. Acho que a gente transforma sim e muito. É muito importante esse trabalho. (Informação verbal).

Houve quem destacasse a importância da Unidade de Responsabilidade Social como estímulo à prática de solidariedade:

> [...] A empresa não tinha preocupação com a solidariedade, e se tinha, era uma coisa muito pequena e pouco divulgada. De três ou quatro anos para cá, ou logo após a privatização, foi que começamos a ver que a empresa está se preocupando muito mais com as comunidades de maneira geral. Ela procura de várias maneiras ajudar onde tem carência, seja em creches, em hospitais, em orfanatos, seja no voluntariado. É muito interessante. (Informação verbal).

Entretanto, um dos *stakeholders* afirma que a solidariedade já estava presente em muitos funcionários da empresa, e a Unidade de Responsabilidade Social foi apenas um meio de pôr em prática esse valor.

> Muitas pessoas queriam fazer alguma coisa e não sabiam como. Sempre existiram pessoas sensíveis a essa questão social. Os voluntários chegavam e diziam: 'ra isso que eu queria fazer, mas não sabia de que forma eu poderia ajudar, de que forma eu poderia dar um pouco do que sei, do que tenho para outras pessoas'. Com a Unidade, isso ficou mais claro. As pessoas começaram a perceber que poderiam colaborar de forma efetiva. (Informação verbal).

4.4.2.1.3 Cooperação e generosidade

Segundo Uphoff (2000), o capital social surge da capacidade humana de pensar e agir generosamente e cooperativamente**.** Se não houver essa disposição, ver-se-á pouco do fenômeno associado com o capital social.

A cooperação é o tipo particular de processo social em que dois ou mais indivíduos, ou grupos, atuam em conjunto para a consecução de um objetivo comum. (DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA, 2004). Dessa maneira, procurou-se identificar a cooperação em situações em que as pessoas se juntaram a outras para solucionar eventuais problemas.

Ao se perguntar sobre esse tipo de situação, a maioria dos *stakeholders* referiu-se a fatos vivenciados por seu grupo.

> Essa necessidade é muito individual em cada turma. Quando estamos precisando de alguma coisa, vamos até a coordenação e pedimos: 'Seria muito interessante que tivéssemos um quadro, um ventilador, uma cartilha.' Com o tempo, dentro das possibilidades, tudo nos é fornecido. (Informação verbal).

> Eu estava doida para comprar um livro que servisse de base, porque eu estava tirando da internet e tirando xérox para eles. Fui dar uma olhada na livraria e encontrei um livro muito interessante. Falei com o grupo, e pedimos à coordenação. (Informação verbal).

> O grupo não se mobiliza muito. Quero dizer o grupo todo. Eles se mobilizam nos pequenos grupos. Por exemplo, o grupo de informática está querendo computadores melhores, então ele chega ao consenso de que deve batalhar e ir atrás de computadores. A turma de artes se reúne e vê o material que faltou. A mobilização coletiva que houve foi no final do ano, para que elaborar um certificado legal para os meninos guardar como lembrança da Escola, mas não combinamos para fazer pedido de equipamento. Equipamento e material são coisas muito individualizadas, cada grupo vê o que está precisando. (Informação verbal).

Outros *stakeholders* lembram-se de casos que envolveram outros membros da Escola e até mesmo estimularam a solidariedade de pessoas externas à Celpe.

> Fizemos recentemente alguma coisa de que nós estávamos carentes na comunidade. Com a chegada de Mirela – que está assumindo a Unidade de Responsabilidade Social –, eu disse que estava na hora de nos sentar e fazer algumas coisas mais padrão para toda a equipe e reivindicar algumas coisas simples, fáceis de conseguir. Por exemplo, uma linha telefônica. Nós não temos uma linha telefônica até hoje. Eu não acredito que seja uma coisa

> difícil de conseguir, e ela só seria usada aos sábados, e colocaríamos um bloqueador. Muitas vezes precisamos usar um telefone e temos de usar nosso celular, ou nos deslocamos para o centro administrativo para usar um telefone. (Informação verbal).
>
> [...] Tem certas coisas que, quando a gente quer, a gente mesmo faz, nem pede. Agora mesmo compramos três cartilhas. Cada um deu 5 reais. Teve um caso de uma aluna que não enxergava. Ela queria ler, mas não conseguia, e descobrimos que seus óculos tinham um grau fortíssimo. Eu não sei como ela estava conseguindo enxergar. Então Roberta – que é da turma de inglês – falou com uma amiga que tem uma ótica e conseguiu os óculos. Fizemos uma cota para pagar ao oculista. Hoje ela está com os óculos enxergando e lendo tudo. (Informação verbal).

Um dos *stakeholders* expôs que a cooperação entre os voluntários ainda não está muito presente em situações mais rotineiras:

> Eles poderiam ser mais cooperativos. Em relação à cooperação, algumas pessoas não cooperam como deveriam. A partir do momento em que elas decidiram ser voluntárias de um curso, deviam se envolver em todas as ações, desde a programação da aula, correção da aula e tudo mais. Algumas pessoas têm ficado sobrecarregadas de tarefas, e outras se limitam a ir dar aula. Dão sua carga horária, mas se esquecem do acompanhamento pedagógico, didático, que tem de haver. A cooperação está um pouquinho a desejar. (Informação verbal).

Após identificar os elementos estruturais e cognitivos do capital social mobilizado mediante a criação e o funcionamento da Escola de Voluntários da Celpe, procurou-se investigar os principais benefícios que os *stakeholders* envolvidos adquiriram com essa ação.

4.4.3 Benefícios trazidos pelo capital social

Nesse item buscou-se identificar os benefícios criados pelo capital social de modo a comprovar se os ganhos são mútuos para todos os atores envolvidos na rede de relacionamento da Escola de Voluntários.

4.4.3.1 Benefícios para os voluntários

Mesmo que as ações de uma empresa-cidadã estejam direcionadas ao benefício do bem comum, é preciso reconhecer que não significa que ela esteja agindo na área social de modo totalmente desinteressado (MARTINELLI, 1997, p. 88).

Segundo Smith (1982), nem sempre nas atividades de voluntariado há puro altruísmo. Para o autor, a falta de coerção e remuneração direta é o que distingue o trabalho voluntário, e não a falta da motivação egoísta dos trabalhadores.

O uso do termo "pró-social", provavelmente seria mais apropriado do que "altruísmo", porque, segundo sugere Pearce (1998), ser altruísta implica auto-sacrifício, ou atitudes contrárias ao interesse básico de quem as tem; enquanto os atos do tipo "pró-social" produzem e mantêm o bem-estar de outros sem prejuízo para outros tipos de benefícios por eles criados a quem os pratica.

Mascarenhas e Zambaldi (2002) corroboram com a posição de Smith (1982) ao realizarem um estudo de caso em uma organização bancária. Eles constataram que os fatores altruístas e ideológicos parecem influenciar, em primeiro lugar, os funcionários para o voluntariado, embora fatores egoístas também tenham sido amplamente apontados e discutidos pelos entrevistados.

Estudos que debatem essa vertente teórica sobre o voluntariado corporativo tendem a enfatizar e discutir os benefícios de cada uma das partes envolvidas com os programas (FISCHER; SCHAFFER, 1993 apud MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2002). Por essa razão, procurou-se identificar os benefícios percebidos pelos voluntários entrevistados.

Os relatos a seguir mostram que a sensação de estar ajudando os outros foi o principal benefício percebido pelos *stakeholders*.

> Eu gosto muito de ajudar as pessoas. Se um dia, por algum motivo, eu sair do grupo de voluntários, ou se ele por acaso um dia for extinto, eu vou continuar. Eu me sinto muito mais ser humano em ajudar o próximo. Isso é muito gratificante. (Informação verbal).

> Do ponto de vista pessoal, todos esses trabalhos que eu tenho feito, ao longo da minha vida, tem sido no sentido de tentar acreditar que é possível. Ou seja, que somos um País com uma realidade monstruosa, mas que tem condições de crescer. Todo esse meu engajamento, desde a época de estudante, foi no sentido de construção, de fazer as coisas crescerem e tentar transformar um país melhor para o todo mundo, não só para uma pequena elite, mas para a população de forma geral. O grande retorno disso tudo é ver efetivamente o crescimento da sociedade, das pessoas de forma global. (Informação verbal).

> [...] Acreditar nisso é uma coisa muito pessoal. Então, o benefício é como se fosse um retorno daqui, que eu sinto que é meu dever. Nós temos de fazer. Alguns entendem que podem resolver o problema se trancando, gastando com segurança, resolver o problema focando o lado pessoal. Eu entendo que temos de abrir um pouco e dar um pouquinho nós. É como o beija-flor que tenta apagar o incêndio da floresta. Acho que o benefício é esse. (Informação verbal).

O desenvolvimento de uma noção forte do "eu" foi outro benefício menos explícito identificado no discurso dos voluntários.

> Nós reclamamos da vida que temos e não olhamos quem está ao nosso lado com a vida muito mais carente que a nossa. Muitas vezes essas pessoas estão mais satisfeitas e muito mais alegres com o pouco que têm do que nós. (Informação verbal).

Situações como essa podem ser uma oportunidade de influenciar positivamente a maneira como os funcionários percebem a si mesmos. Segundo Pidgeon (1997), um dos benefícios intangíveis vindos daí seria a redução do estresse, como um resultado da percepção do "eu espiritual", advindo do processo de voluntariado.

Outros benefícios observáveis entre os voluntários foram:

a) Melhor entendimento da dinâmica de grupo:

> Sempre fui muito impaciente, querendo sempre chegar logo lá, mas aprendi a ter mais paciência até com o limite do outro, porque ali as pessoas têm um limite de compreensão. Temos de descer a linguagem, de aguardar o momento, o ritmo, e de repente aprendemos a nos comunicar bem, porque se você for naquele ritmo de técnico, não consegue absolutamente nada.

> À medida que você reflete sobre tudo isso, melhora, não só como trabalhadora, mas como pessoa. É um crescimento enquanto pessoa e, em conseqüência, você sendo uma pessoa melhor, mais tolerante, mais paciente, enxerga a qualidade do outro e cresce como profissional. Acho que tem de partir da essência: você como pessoa.

> Não basta ser tecnicista: produzir, num tempo X, com qualidade e fornecer aquele produto. Às vezes você se perde quando demonstra sua incompetência no relacionamento, no ouvir, no ponderar. Não julgando, você obtém mais informações. Tem de ser mais tolerante. Enfim, você precisa contemplar mais o outro. Eu acho o ser humano de uma riqueza! Eu fico olhando, meu Deus, com todos os deslizes, com todas as besteiras que a gente faz, eu acho o ser humano fantástico apesar de todos os seus erros. A capacidade do ser humano em reavaliar, mudar, crescer, tanto para melhor quanto para pior. (Informação verbal).

b) Disposição para superar dificuldades:

> Eu aprendi muita coisa. Aprendi a ter perseverança, porque na Escola há um esforço muito grande das pessoas, principalmente do pessoal da alfabetização. O esforço daquelas senhoras, que saem da rotina de sua casa, com tantas atribulações domésticas, e hoje estão fazendo o 1.º grau, estão matriculadas na rede pública. Eu aprendi a ser mais perseverante.

c) Capacidade de comunicação verbal e não-verbal aumentada:

> [...] O fato de estar lá dando aula de informática, por exemplo, me joga uma responsabilidade de saber falar em público, de ter de saber lidar com as pessoas. É evidente que são crianças, mas precisa que eu me prepare, que eu tenha toda a noção de como fazer isso num determinado espaço de tempo. Nós aqui na Celpe, nessa minha área específica, às vezes precisamos preparar uma apresentação para as pessoas, preparar algum trabalho nesse sentido. Isso, de alguma forma, nos deixa mais leves, mais soltos. Eu acho que todo processo é aprendizado, e aí é evidente que sempre vamos resgatar uma coisinha que nos ajuda, não só do ponto de vista da empresa, mas como pessoa, o que é muito mais importante, porque nos traz um crescimento maior. (Informação verbal).

d) Aprimoramento da capacidade de organização:

> Melhorei talvez na questão da organização. Dirigir uma escola requer uma série de métodos. Temos de ter tudo bem organizado para poder fluir, até porque todo o mundo depende da nossa organização aqui. Pessoalmente, seria a questão do ser preventivo, agir sempre com prevenção, saber que algumas pessoas dali, do seu trabalho dependem do trabalho de outras pessoas, então ser precavido, e organização, que eu acho, é tudo. As coisas, estando organizadas, fluem direitinho. São coisas que não aprendemos, aprimoramos. Eu não diria que aprendi alguma coisa nova na escola, mas aprimorei alguns métodos de trabalho, por exemplo. (Informação verbal).

e) Novos relacionamentos que facilitam a execução de tarefas:

> [...] À proporção que fortalecemos o elo, as coisas tendem a fluir de forma mais rápida por conta desse relacionamento, já que temos pessoas mais próximas. Isso faz a empresa crescer nesse sentido, do ponto de vista de fazer essa rede. Pessoas que eu não conhecia por conta da distância hoje eu já conheço. Assim, quando você precisa de alguma coisa, já fica mais fácil.

> Eu acho que isso não só ocorre com o voluntariado, mas também com a questão do esporte. Se você começa a envolver as pessoas com atividades esportivas, vai gerar novos relacionamentos, ou seja, em qualquer trabalho que você faça e de alguma forma estenda esse relacionamento para fora (Informação verbal).

4.4.3.2 Benefícios para a empresa

A participação em atividades voluntárias desenvolve nas pessoas não apenas a cidadania, mas também é capaz de promover habilidades nos indivíduos, como anteriormente referido. Sendo assim, os funcionários podem desenvolver ou adquirir competências que vão ser transferidas para o ambiente de trabalho.

Não há dúvida de que os ganhos obtidos pelos funcionários vão-se refletir em ganhos para a organização, porque, como afirmam Anand, Glick e Manz (2002), os conhecimentos que residem fora dos limites da organização, e foram obtidos por meio de seu capital social, geram impactos indiretos no conhecimento interno, contribuindo, assim, para que a organização conquiste vantagem competitiva.

A empresa que se preocupa com a responsabilidade social e procura contribuir para tornar a comunidade um lugar melhor para se viver não está agindo de forma totalmente desinteressada, porque ela sabe que uma sociedade sem educação dificilmente terá condições de conseguir um emprego no futuro e ter renda suficiente para adquirir seus produtos e serviços. Essa realidade foi percebida por um dos *stakeholders*:

> [...] A empresa tem realmente essa responsabilidade diante do que está aí fora, não só para o benefício da comunidade, mas para a própria manutenção da empresa. É uma troca, aquela coisa do ganha-ganha. A empresa não vai poder sobreviver numa sociedade destrutiva, uma sociedade em você não tem poder de compra, uma sociedade em que os consumidores não têm educação. [...] Essa é a visão do mercado. [...] A sociedade vai precisar realmente desse apoio. Essa troca é importante para que ela melhore sua qualidade de vida, para que ela consiga galgar um patamar melhor de vivência social. Não só a empresa precisa da comunidade; a comunidade também precisa da empresa. (Informação verbal).

Os dados obtidos nas entrevistas mostram que a melhoria da imagem institucional foi outro benefício alcançado pela organização. De acordo com o vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi, a atuação social da Celpe contribuiu para que a comunidade passasse a ver a Companhia por uma nova perspectiva uma vez que anteriormente ela era concebida como uma "grande vilã":

> [...] Todo o mundo via a Celpe como uma grande vilã, mas como ela está fazendo esse trabalho na comunidade, já vai sumindo aquele mal-estar da comunidade. A participação da Celpe está sendo positiva, justamente por causa desse trabalho social. [...] O nome Celpe era igual à polícia civil. Era aquela Celpe que fazia medo, que vinha só para cortar, para tirar macaco. A visão já melhorou bastante. O serviço está melhor do que quando era estatal. Com a privatização, ela está mostrando que não era um bicho de sete cabeças. Ela é uma empresa que está querendo que a comunidade se sinta bem segura. Está demonstrando outro papel mediante o marketing, a televisão, o rádio. Está mostrando que a Celpe veio para ajudar a população. Está vindo uma conta mais definida, porque ninguém entendia o que eram aquelas coisas que vinham na conta de luz. A Celpe está sendo mais clara para a comunidade. Antes, quando a Celpe chegava, era o mesmo que chegar a polícia, e seu serviço era péssimo. Agora está bem melhor. (Informação oral do vice-presidente da Associação de Moradores)

Os ganhos institucionais obtidos com a adoção de práticas de responsabilidade social, como o aumento da confiança e o maior respeito pela empresa, também poderão ser reconhecidos por outro público-alvo da Celpe, como destaca alguns voluntários:

> Os funcionários têm valorizado bastante essa questão social. Eles se sentem orgulhosos pelo fato de a empresa ter uma ação de responsabilidade social, uma política definida. Tanto é que na pesquisa interna em 2002, a responsabilidade social ficou em primeiro lugar no apoio, na aprovação dos empregados. Em 2003, isso se repetiu com um índice ainda maior: 91%. Os empregados concordam, admiram e se envolvem muito. (Informação verbal).

> Hoje, a comunidade, pelo menos dos bairros do Bongi e Jacaré acredita muito mais na empresa. Temos a prova disso no encerramento semestral, quando geralmente vão as pessoas todas da comunidade, o pessoal que trabalha na associação e os pais de muitos alunos. (Informação verbal).

As empresas que se direcionam para atender a problemas de interesse de toda a sociedade recebem a atenção da mídia e se tornam notícia de forma espontânea, ou seja, elas não precisam pagar aos meios de comunicação. Como resultado, os investimentos sociais

expostos na mídia espontânea acabam funcionando como propaganda para a própria empresa, que passa a se destacar entre os diversos públicos. Corroborando esse dado, um *stakeholder* afirmou:

> Hoje a empresa deu tanta importância a isso que criou uma Unidade para cuidar especificamente dessa questão. É uma coisa muito boa para a visão não só dos empregados e dos usuários da empresa, como também da comunidade de maneira geral. Eu acho que até os órgãos do governo têm uma visão diferente da Celpe da que tinham há quatro ou cinco anos quando era uma estatal. (Informação verbal).

4.4.3.3 Benefícios para a comunidade

A comunidade mostra-se satisfeita com a iniciativa da Celpe, principalmente porque, antes do surgimento da Escola de Voluntários, tinha acesso a alguns cursos pagos oferecidos pela Associação de Moradores sem muito sucesso, conforme explica um dos representantes do bairro:

> Antes a gente tinha de correr para realizar cursos pagos para as pessoas. Alguns cursos não deram certo, porque a comunidade é carente e não tinha condições de dar uma colaboração ou financiar os cursos, e com a chegada da Celpe, já temos um reforço muito grande. Temos um ano de trabalho com a Celpe, e isso está sendo maravilhoso. (Informação verbal).

Esse mesmo *stakeholder* explica que os eventuais cursos gratuitos que surgiam na comunidade eram oferecidos por vereadores, como já foi mencionado, apenas com interesses políticos, e não havia continuidade:

> As pessoas estão gostando do trabalho social da Celpe, porque estão vendo que está dando resultado. Os cursos que um ou outro vereador ofereciam eram de curta duração, tudo por interesse em voto, porque depois da eleição, acabavam, não tinha mais nada de curso. (Informação verbal).

A comunidade percebe que o trabalho social da Celpe é diferente, principalmente porque a empresa está trabalhando para a comunidade há mais de um ano, e vem expandindo as atividades da Escola de Voluntários com a inclusão de novos cursos. A Tabela 2 (4) apresenta a evolução das vagas e os cursos oferecidos pela Escola de Voluntários da Celpe, o que corrobora a declaração do vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi.

Tabela 2 (4) – Oferta e demanda de cursos da Escola de Voluntários da Celpe

Ano	N.º de voluntários*	N.º de alunos matriculados	N.º de cursos oferecidos
2002	15	62	5 cursos (Informática, Inglês, Artes Plásticas, Teatro e Alfabetização de Adultos)
2003	38	95	6 cursos (Informática, Inglês, Artes Plásticas, Teatro, Alfabetização de Adultos, Reforço Escolar e Pré-Vestibular)
2004	37	95	7 cursos (Informática, Inglês, Artes Plásticas, Teatro, Alfabetização de Adultos, Banca de Estudo e Oficina de Construção do Conhecimento).

Fontes: Documentos institucionais diversos da Celpe
* Dados aproximados em razão da demanda flutuante

Ao observar a Tabela 2 (4), verifica-se que no primeiro ano de funcionamento da Escola de Voluntários foram oferecidos cinco cursos à Comunidade do Bongi e do Jacaré. Após um ano, houve a implantação de dois cursos, o que possibilitou a ampliação das vagas oferecidas à comunidade. Embora tenham ocorrido algumas modificações nos tipos de cursos promovidos pela Escola entre os anos de 2003 e 2004, houve estabilidade na quantidade de cursos oferecidos durante esse período. Sendo assim, a expectativa de continuidade dos trabalhos da Escola de Voluntários traz como conseqüência a visão positiva da comunidade quanto aos cursos oferecidos atualmente pela Celpe:

> [...] A visão da comunidade está sendo positiva, porque a Celpe entrou e ofereceu um curso de longa duração, de seis meses a um ano. Não é como os cursos 'arranjados' por políticos interessados em se eleger. São cursos realmente com a finalidade de fazer os alunos aprender. (Informação verbal).

O impacto da Escola de Voluntários na comunidade pode ser comprovado nas declarações dos próprios voluntários. A proposta de cidadania inserida na metodologia da Escola mostra-se fundamental nesse aspecto.

> É incrível o depoimento do pessoal da alfabetização; como os alunos cresceram, como conseguiram não só saber ler, juntar duas letrinhas, mas falo do crescimento como pessoas. A leitura da realidade que eles fazem. Como eles se expressavam depois de cada palestra sobre cidadania. (Informação verbal).

> Foi visível para nós o crescimento que alguns alunos chegaram a ter: ler o livro e ler a realidade. Alunos da informática, que não tinham família praticamente, com a família totalmente desintegrada, sentiam no grupo de voluntários uma força, alguém com quem eles podiam contar no final de semana para compartilhar os problemas, e não só aprender a digitar. Ali eles dividiam um pouco seus problemas, suas angústias. Os meninos que eram perturbadores demais, a partir do momento em que lhes foi delegada alguma responsabilidade, passaram a assumir e, no final, já eram voluntários. Tudo isso é fantástico. Não vejo tanto o crescimento quantitativo, mas o crescimento qualitativo na vida das pessoas. (Informação verbal).

> No intervalo, vamos para o lanche. Os alunos formam uma fila e recebem uma fichinha para pegar o lanche. No início do ano, é uma loucura, porque eles não respeitam, mas terminam o ano completamente educados. Na formatura, fizemos um *buffet* sem ficha Havia várias mesas com docinhos e salgados, e eles ficaram todos olhando, sem saber se podiam se servir. Isso nos surpreendeu e chamou a atenção de todas as pessoas, porque eles se educaram. Eles aprenderam que depois dele tem outro, e ele não pode encher a mão de biscoito, porque o que vem depois também quer comer. Aprenderam a se educar mesmo, não só à mesa, mas socialmente, com outras pessoas. Até isso nós ensinamos! [...] Queremos incutir neles o senso de responsabilidade, queremos que eles sejam responsáveis desde o momento de entrar ao momento de sair, e que levem isso para a vida deles lá fora. (Informação verbal).

As ações de responsabilidade social introduzidas pela Celpe no bairro do Bongi contribuíram para que outras empresas começassem a investir na comunidade. Hoje há parceria dos Correios com a Associação de Moradores do Bongi, e está atuando nessa localidade com a oferta de curso supletivo. Como expôs o vice-presidente da Associação de Moradores, a mobilização social não é uma exclusividade da Celpe:

> Depois que a Celpe nos procurou, os Correios também nos procuraram. [...] Em parceria com a Associação de Moradores já temos a Celpe e os Correios, prestando serviço na área de supletivo, na área educacional, formando as pessoas que ficaram em atraso nos estudos, e vai abrir mais alguns setores para a saúde. Os Correios estão disponibilizando uma médica para atender as crianças de até 12 anos todas as quartas-feiras. Assim, está-se iniciando um círculo de empresas que já estão ajudando na área social. (Informação verbal).

Os relatos anteriores deixam claro que a percepção dos *stakeholders* quanto aos resultados trazidos à comunidade são, em sua maioria, favoráveis. Entretanto, a Associação de Moradores afirmou diversas vezes nas entrevistas que se mostra insatisfeita em relação à divulgação de sua parceria com a Celpe:

> O ponto negativo é a questão da demonstração do que se está fazendo. [...] Eu acho que deveria ter mais marketing; uma faixa, cartazes, alguma coisa que identificasse o trabalho dos voluntários. Seria bom um *outdoor*, uma placa, alguma coisa que demonstrasse para a comunidade a afinidade com a Associação de Moradores, porque está faltando o nome da Associação na camisa, a parceria Associação de Moradores/Celpe/Iberdrola. Nós estamos meio ocultos nesse projeto. A Celpe cresce com o trabalho, mas a Associação é uma entidade que precisa prestar contas à comunidade, e não estamos prestando contas, porque não temos um *banner*. Nós precisamos de um *banner* que tenha todos os trabalhos da Celpe, precisamos de coisas que mostrem que a Associação também está fazendo com a Celpe, que é uma parceria que está dando certo. (Informação verbal.)
> [...] Quando lemos uma reportagem da Celpe num jornal, numa revista, só aparece o trabalho da Celpe. Até parece que não tem parceria nenhuma, porque não tem escrito nada sobre a Associação de Moradores, quem são seus fundadores. Por exemplo: 'Nós temos uma parceria com a Associação de Moradores.' Falar de seus fundadores, dizer quantos anos tem a Associação. (Informação verbal).

O estabelecimento de uma relação de dependência com a comunidade foi outra preocupação explicitada por um *stakeholder*:

> Minha preocupação talvez seja manter o rumo e não gerar dependência com a comunidade, porque se está estabelecendo um elo muito forte com a comunidade. Minha preocupação é com a continuidade dessas ações, que as pessoas possam alçar vôo, caminhar com os próprios pés. No início, é como uma criança pequena, que você precisa segurar na mão até ela caminhar só. Eu me preocupo com neste momento, para a gente não gerar uma dependência em relação à comunidade. É uma coisa que a gente tem sempre de avaliar. Deve-se colaborar, trocar, mas nunca deixar que essa população se torne dependente da empresa. (Informação verbal).

Embora tenha sido consensual, entre todos os entrevistados, que a Escola de Voluntários é uma ação de responsabilidade social que traz benefícios aos diversos grupos envolvidos, foi possível identificar, nos relatos anteriores, pontos de insatisfação por parte da Associação de Moradores, como também a preocupação de um dos voluntários quanto a uma relação de dependência que pode estar sendo criada entre a comunidade e a empresa.

Esses e outros pontos serão destacados mais uma vez nas conclusões de modo a permitir maior reflexão acerca do futuro da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe, principalmente no que se refere à continuidade da Escola de Voluntários.

5 Conclusões e sugestões

Nos últimos anos, percebe-se um crescente interesse pela temática de responsabilidade social, tanto por parte da academia quanto pelo senso comum. Como foi visto, tal fato está relacionado com mudanças nas políticas públicas mundiais e com a pressão externa crescente exercida pela mídia, organizações não-governamentais e por outros grupos de interesse da sociedade civil em prol do compartilhamento de responsabilidades que só têm aumentado, sobretudo pela redução do tamanho do Estado e das orientações de cunho neoliberal.

Vive-se um contexto que apresenta, como desafio para as empresas, a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade ao mesmo tempo em que introduz a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação.

Como resposta, as empresas passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico que se volta, inicialmente, para os produtos, evolui para a abordagem dos processos até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores e clientes, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente.

Nesse sentido, a criação da Escola de Voluntários, objeto deste estudo de caso, reflete o esforço da Celpe na disseminação da responsabilidade social empresarial em Pernambuco, mostrando a análise de uma experiência de mobilização de capital social, cujo principal efeito vem a ser a tomada de consciência de seus funcionários sobre a problemática da exclusão social.

Pelo que se pode concluir, a adoção de ações de responsabilidade social parece ter sido impulsionada pela vontade da direção da empresa de promover diferentes melhorias internas na Celpe após sua privatização, entre elas destacando-se a introdução de práticas identificadas com a cidadania. O estudo, então, procura demarcar o momento em que isso ocorre, com a passagem de práticas filantrópicas para aquelas nascidas com a criação da Unidade de Responsabilidade Social, cujos desdobramentos nos últimos três anos tornaram propícia a realização deste trabalho.

De acordo com a literatura, os estudos nessa área tendem a enfatizar o capital social na formação de uma sociedade civil mais forte, negligenciando os ganhos mútuos que se podem obter em nível da organização. Com base nesses pressupostos, esta dissertação investigou a associação entre ações de responsabilidade social e geração de capital social no caso da Celpe. A intenção foi identificar o porquê da iniciativa tomada por essa empresa e se as ações de responsabilidade social que resolveu adotar podem ser apontadas como fontes e manifestações de capital social de acordo com a perspectiva de alguns de seus *stakeholders* mais relevantes.

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, é possível salientar a importância da figura do diretor-presidente da Celpe, cuja forte influência nesse processo vai emergindo ao longo do trabalho, apontando para uma nova institucionalidade, que se configura mediante práticas emergentes de natureza participativa, que congregam pessoas voluntárias da empresa em torno dessa ação-cidadã. A análise feita permite afirmar que a esse esforço corresponde o surgimento de capital social, cujas fragilidades encontradas nessa fase de institucionalização da Unidade de Responsabilidade Social recomendam que muito deve ser investido, para que continue havendo geração de resultados como os que já foram alcançados e se firme uma cultura corporativa de responsabilidade social.

Quanto ao futuro da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe, pairam dúvidas sobre sua continuidade, como se verá no final, cuja dissipação depende justamente da

produção de capital social, que, conquanto não seja uma receita infalível de sucesso, demonstra ser algo que dá certo quando seus fundamentos são respeitados, e há um terreno fértil para que prospere, como se espera ter demonstrado neste estudo, cujos objetivos específicos são os seguintes:

a) levantar os antecedentes que demarcam a introdução das ações de responsabilidade social na Celpe;

b) identificar e selecionar, dentre as ações de responsabilidade social realizadas pela Celpe, aquela que mais se identifica com a geração de capital social na empresa;

c) identificar e selecionar os principais *stakeholders* da Celpe, considerando sua relevância e seu envolvimento na ação de responsabilidade social selecionada;

d) correlacionar a ação de responsabilidade social realizada pela Celpe, segundo a ótica apontada pelos *stakeholders* mais relevantes, com as fontes e manifestações de capital social encontradas em sua atuação;

e) identificar e analisar os benefícios trazidos pelo capital social mobilizado segundo a visão dos *stakeholders* mais relevantes.

5.1 Conclusões

Antes da privatização, as ações de responsabilidade social da Celpe eram realizadas de forma descentralizada por diversos departamentos da empresa, e seu foco voltava-se mais para o público interno do que para a comunidade. As ações sociais externas, quando existiam, eram expressas por meio de doações, claramente identificadas com o conceito de filantropia, demonstrando a inexistência de políticas e estratégias ligadas à responsabilidade social.

O marco de referência do estudo tem origem exatamente no momento em que a Celpe resolve formar um Comitê Interno, cuja metodologia participativa mostra indicativos do

desenvolvimento e mobilização do capital social na empresa, principalmente porque levou diversos atores a intercambiar informações quanto às ações sociais existentes na organização, e, por conseguinte, a reunir valioso *know-how* inexplorado, para, conjuntamente, definir e pôr em prática uma ação social mais consistente com as tendências identificadas na atualidade.

A experiência da Celpe aponta para o surgimento de laços institucionais construídos mediante pesquisas, contatos e visitas a entidades disseminadoras da responsabilidade social corporativa no Brasil – como é o caso do Instituto Ethos e da ONG Ação Empresarial pela Cidadania –, com a finalidade de embasar a criação de uma unidade organizacional específica para coordenar ações sociais da empresa, com aplicação direta do conceito de responsabilidade social.

Assim, a Unidade de Responsabilidade Social nasce com essa missão, vinculada à presidência da empresa, incumbida de disseminar novos valores entre os funcionários, numa clara demonstração de que a atuação social da Celpe passará a ser vista estrategicamente.

Como referido nos capítulos da dissertação, o foco do estudo concentrou-se em apenas uma das ações de responsabilidade social da Celpe, pela qual se procurou aprofundar a investigação sobre a geração de capital social organizacional, uma vez que se deu mais ênfase ao público interno do que ao público externo.

Dentro das inúmeras atividades desenvolvidas pela Unidade de Responsabilidade Social, a Escola de Voluntários da Celpe foi selecionada e estudada em detalhes por reunir as condições necessárias para o desenvolvimento do capital social, conforme características apontadas na revisão de literatura (MELO NETO; FROES, 2002). Tal escolha proporcionou melhor conhecimento dos *stakeholders* da Escola de Voluntários da Celpe, principalmente daqueles que estão envolvidos de forma mais estável nessa atividade, tendo sido esse critério utilizado na seleção dos entrevistados.

O mapeamento dos *stakeholders* e o delineamento do seu perfil, com base nas questões sugeridas por Frooman (1999), contribuíram para se ter uma visão mais ampla do delineamento do capital social e para fazer sobressair as principais ações e expectativas dos *stakeholders* da Escola de Voluntários da Celpe, ora representados pelo vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi, ora pelos representantes da empresa, ou seja, o diretor-presidente, a ex-gestora da Unidade de Responsabilidade Social, sua sucessora no cargo e mais cinco voluntários que integraram o quadro de entrevistados.

Quanto às fontes e manifestações de capital social analisadas, descobriu-se que, na categoria estrutural, praticamente todos os entrevistados para ela contribuíram com suas experiências anteriores em atividades sociais, indicando que a participação cívica tenha sido um facilitador na mobilização de capital social da Escola de Voluntários da Celpe.

Vale dizer que a atuação dos empregados da Celpe na Escola de Voluntários, embora seja espontânea, não significa que dispense a arregimentação de fatores organizacionais e o uso de fórmulas acerca de como uma ação estratégica pode ser operacionalizada e transformada em veículo de disseminação de valores e crenças sobre uma ação de responsabilidade social, ao mesmo tempo em que dela emergem manifestações associadas com capital social. Nesse sentido, a definição de papéis e seus correlatos direitos e deveres foram de extrema importância para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos. Cada voluntário sabe quando e onde deve atuar graças ao estabelecimento de uma escala de trabalho e à livre escolha do curso ou atividade no qual vai trabalhar. Assim, a articulação e a definição de papéis facilitaram o envolvimento de todo o grupo, cujo comprometimento veio com a aceitação de seus termos.

Por essa razão, os procedimentos de adesão para os voluntários também foram ações consideradas relevantes para a formação do capital social, porque parecem ajudar a estabelecer o comportamento esperado e a reforçar a aceitação de papéis nos grupos. Isso

ocorreu com a elaboração e aplicação da Lei do Voluntariado. Procedimentos como esses – assim como a definição de critérios de seleção discente e a distribuição do Manual do Aluno – podem ser considerados fonte de capital social, não só por tornar a ação coletiva mais previsível como por contribuir para o comportamento cooperativo entre os membros do grupo.

O estabelecimento de parcerias com atores externos à Celpe e a formação de relacionamentos dentro da empresa foram outros aspectos percebidos como positivos para a formação e manutenção do capital social nessa organização. A parceria firmada com o CDI, além de trazer novos conhecimentos para os voluntários, trouxe consigo elementos simbólicos para o aumento da confiança entre os responsáveis uma vez que seus efeitos tendem a fortalecer a imagem institucional da Escola entre a comunidade, denotando um esforço conjunto de duas entidades voltadas para o bem comum.

Em termos práticos, a criação da Escola de Voluntários, além de aproveitar um local ocioso, proporcionou maior aproximação da Celpe com a comunidade, visto que, em épocas anteriores, as atividades realizadas no Centro de Treinamento da empresa não levavam em conta a vizinhança existente ao seu redor. Isso mudou desde a decisão de se criar a Escola e quando as reuniões realizadas envolveram a participação de voluntários, alunos e representantes da Associação de Moradores, com discussões feitas no próprio local de funcionamento. Entretanto, deve ser dito que essa sistemática durou pouco, de modo que, hoje, as reuniões estão sendo realizadas no prédio da Celpe, no centro do Recife, e não mais na comunidade. Como a participação está limitada ao grupo de voluntários da Escola, notou-se evidente insatisfação da Associação de Moradores por conta dessa situação, diversas vezes reiterada nas entrevistas com seu representante.

Além desse problema, é bom dizer que está em curso outro tipo de enfraquecimento da parceria existente entre a Celpe e a Associação de Moradores do Bongi, cujo declínio no

envolvimento das atividades preocupa pela falta de diálogo entre ambos. Da parte do representante da Associação, ficou-se sabendo que a empresa não divulga muito a parceria por eles realizada, uma vez que somente a Celpe aparece na mídia. Assim, podem ser apontados mútuos problemas de comunicação nesse processo interativo, porque, ao mesmo tempo, os voluntários ressentem-se da reduzida participação da Associação dos Moradores, que poderia ser mais efetiva na rotina de trabalho da Escola de Voluntários da Celpe. Atualmente, a Associação limita-se à divulgação dos cursos e à inscrição dos alunos.

Apesar dessas dificuldades, internamente o relacionamento entre o pessoal da Celpe foi intensificado. O trabalho voluntário permitiu aos empregados a interação com novos colegas de trabalho e fortaleceu o contato entre os que se conheciam. Como mencionado pelos entrevistados, os novos relacionamentos são vistos como algo que pode ajudar na execução do trabalho cotidiano da empresa, principalmente quando se trata de unir impulso solidário, espírito cívico e satisfação pelo dever cumprido, aliás traços característicos do perfil do voluntário, aqui denominado ator do pró-social, facilmente encontrado entre os que participam ativamente desse processo.

Já o aspecto cognitivo, gerado pela mobilização de capital social na Escola de Voluntários da Celpe, mostrou-se mais desenvolvido dentro de pequenas equipes do que no grupo de voluntários em sua totalidade. Na maioria dos relatos dos entrevistados, a confiança, a solidariedade, a cooperação e a generosidade foram evidenciadas em situações vividas entre os voluntários de um mesmo curso, o que leva a crer que a existência de laços fortes e a criação de um sentido de comunidade causaram o desenvolvimento de confiança mútua. Tanto é que muitos trabalham juntos em projetos fazendo uso do ativo individual e coletivo e desenvolvendo os valores e as crenças comuns, compartilhadas e disseminadas no espaço voluntário da Escola.

Essas observações são fruto de muita reflexão e busca de consistência nos dados levantados, cujas fontes primárias de capital social cognitivo se revestiram de dificuldade na sua identificação e análise em razão de inúmeras situações que podem estar associadas a esses aspectos. A confiança, por exemplo, foi percebida na visão positiva do futuro em muitas das falas, implicando que se verificassem questões a ela associadas, tais como a reciprocidade, percebida basicamente mediante as trocas feitas, com harmonia e comunhão de interesses, entre os voluntários na escala de trabalho.

Da mesma foram, os voluntários mostraram-se cautelosos para falar em confiança nas situações que englobassem a rede de relacionamentos da Escola de Voluntários por envolver assuntos pessoais e de foro mais íntimo. Outra situação concreta de existência de confiança pôde ser traduzida pela Associação de Moradores por meio da estabilidade dos cursos e da manutenção do fluxo de recursos pela Celpe, até pela comparação com eventos anteriores, porque esta não era uma realidade vivenciada pela comunidade às voltas com promessas, que não se concretizavam, da parte de líderes políticos, que apareciam e desapareciam sem darem satisfação, sobretudo no período eleitoral.

Isso suscitou a preocupação de que as ações de responsabilidade social, como as da Celpe, tornem a comunidade dependente da empresa, de cuja atenção para com a parceria se falou ainda há pouco. Afinal, foi muito enfatizada a insatisfação por parte da Associação de Moradores quanto à forma de comunicação instituída e ao pouco espaço dado à divulgação da parceria existente entre ambos.

No que se refere aos benefícios trazidos pelo capital social mobilizado, os discursos dos entrevistados indicaram que as atitudes de ajuda ao próximo estão trazendo benefícios para todos os *stakeholders* da Escola de Voluntários da Celpe. A ampliação do conceito de responsabilidade social, assumida pela direção da empresa após a privatização, indica que a

atuação social da Celpe está acarretando ganhos para os empregados, para a empresa e para a comunidade.

Pelos relatos dos empregados, a participação na Escola de Voluntários lhes traz benefícios, tais como melhoria da dinâmica de grupo, maior disposição para superar dificuldades, aumento da capacidade de comunicação, aprimoramento da capacidade de organização e criação de relacionamentos que facilitam a execução de tarefas no ambiente de trabalho.

Por outro lado, os benefícios percebidos pela Associação de Moradores referem-se à continuidade e gratuidade dos cursos da Escola de Voluntários. Os cursos anteriormente oferecidos, além de pagos, não incluíam a perspectiva de atuação cidadã como a defendida pela Celpe, notada especialmente na mudança de comportamento das crianças e dos adolescentes da Escola, também beneficiados pela forma de ensino praticada, com dedicação e envolvimento dos voluntários.

É interessante salientar que, na visão da Associação de Moradores, a comunidade do Bongi já não vê a Celpe como "vilã", corroborando, assim, a revisão de literatura que aponta a melhoria da imagem institucional como um dos benefícios gerados para as empresas que atuam com responsabilidade social.

Por outro lado, do ponto de vista da empresa, sabe-se que os benefícios trazidos para os empregados, naturalmente, refletem em ganhos para a organização. Alguns *stakeholders* reconheceram em suas entrevistas, sem qualquer recriminação, que a atuação social da Celpe não só opera aumentando a auto-estima dos envolvidos, como consiste em uma forma de garantir mercado futuro, com isso obtendo resultados associados ao crescimento de receitas, ao acesso a outras fontes de rendimentos no mercado, alcance de economia de custos e à produtividade, bem como a conquista de credibilidade, o comprometimento do capital humano, e a valorização de sua marca e reputação.

5.2 Reflexões e sugestões

Após apresentar as conclusões desta dissertação, fruto da análise da percepção dos *stakeholders* entrevistados e da massa de dados obtida, incluída a pesquisa documental, realizou-se algumas reflexões sobre a Escola de Voluntários da Celpe, com o intuito de estimular pesquisas futuras que venham a enriquecer a temática de responsabilidade social em conjunto com a teoria do capital social.

No presente caso, uma das preocupações refere-se à ausência de indicadores de sustentabilidade dessa ação, principalmente quando a Celpe se depara com mudanças e incertezas pela transferência de sua administração – que estava sob a responsabilidade da Iberdrola desde sua privatização – para outro sócio do Grupo Guaraniana, o que pode comprometer a acumulação de capital social e exigir maior influência dos *stakeholders* envolvidos no processo participativo, hoje instaurado e praticado no âmbito da Unidade de Responsabilidade Social da empresa. Vale ressaltar que não é improvável que haja mudanças ou reorientação nessa política.

Sendo assim, acredita-se que a Celpe deve continuar a incentivar e a promover ações que reafirmem valores, estruturas e elementos culturais que vêm sendo instituídos, com a necessidade de corrigir eventuais desvios notados como o afastamento da comunidade das atividades da Escola de Voluntários; até para que ela seja efetivamente parceira nesse processo de disseminação de valores e crenças essenciais a uma atuação socialmente responsável pela empresa, possivelmente com um processo de expansão dos trabalhos, porque, ao que parece, os voluntários muito ainda têm a oferecer à comunidade do Bongi.

Por sua vez, a comunidade do Bongi precisa estar disposta a ampliar sua participação, contribuindo nas rotinas de trabalho da Escola e estimulando a atuação voluntária dos próprios representantes, o que poderia implicar a busca de ações auto-sustentáveis, fortalecendo as benfeitorias feitas em conjunto.

Como se sabe, a participação da sociedade civil nas ações voltadas para a promoção do desenvolvimento, seja em escala nacional, seja regional e local, além de ser considerada um meio para assegurar a eficiência e legitimidade de programas e projetos de diferentes tipos, está essencialmente vinculada à acumulação de capital social de uma sociedade (BANDEIRA, 1999). Quiçá a experiência da Escola de Voluntários, hoje nitidamente uma ação fragmentada num oceano de necessidades de uma comunidade carente, não se transforme em uma ação integrada com o local de modo a evitar dependência entre a empresa e a comunidade?

Nesse sentido, a relação de dependência da comunidade com a ação de responsabilidade social desenvolvida pela Celpe é um fator de preocupação expresso por um dos *stakeholders*, cujo cerne reside exatamente no fato de ser uma ação particularizada de uma empresa, realizada pela ausência de políticas públicas e da conseqüente "desresponsabilidade" do Estado. Assunto que, dada a delimitação do trabalho, não foi objeto de questionamento, o que não impede que isso possa ser feito em futuras ocasiões, propiciadas por estudos como o aqui realizado.

Esta dissertação, ao explorar a metodologia do estudo de caso, não pretende que as conclusões apresentadas sejam generalizadas para outras organizações e situações. Entretanto, como afirmado acima, espera-se que seu conteúdo sirva de base para novas pesquisas sobre capital social e responsabilidade social, principalmente quando puderem ser superadas as limitações decorrentes das dificuldades de mensurar algumas de suas dimensões cognitivas e mesmo aquelas ditas estruturais.

Nesse sentido, uma sugestão refere-se à investigação da percepção de outros grupos de *stakeholders*, integrantes da relação de atores externos, de relevância para o estudo da responsabilidade social, que, infelizmente, não integraram o rol de entrevistados nesta dissertação, tais como ambientalistas, clientes, fornecedores, organizações não-

governamentais e o próprio Estado, considerando o amplo leque de interessados que devem ser englobados, para tanto, contando-se com tempo e recursos suficientes visando a um estudo mais completo.

Assim, seria extremamente relevante analisar a percepção de outros *stakeholders* sobre a responsabilidade social da Celpe, porque há crescentes evidências de que, quando os *stakeholders* percebem falhas no comportamento ético da empresa, pode haver graves prejuízos para a saúde financeira da firma (ZADEK, 1998), uma vez que eles podem unir-se tanto no apoio como na oposição à política organizacional específica (STONER; FREEMAN, 1995, p. 53).

Por fim, recomenda-se, ainda, que sejam investigadas mais a fundo as seguintes questões:

a) Como propor ações de responsabilidade social por meio do capital social atendendo aos interesses dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, evitando que elas tenham fins políticos?

b) Que características devem estar presentes em uma ação de responsabilidade social para que ela seja capaz de produzir capital social numa empresa?

c) Até que ponto a amplitude do conceito de responsabilidade social pode ajudar na mobilização e no desenvolvimento de capital social organizacional?

d) Como tornar os beneficiários menos dependentes das ações de responsabilidade particularizadas e direcionadas em função das políticas formuladas pelas empresas?

e) Em que medida ações de responsabilidade social empresarial substituem as políticas públicas?

Referências

ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social capital: the good, the bad, and the ugly. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and capital social**: foundations and applications. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

ALLEN, N., W.; RUSHTON, J. P. Personality characteristics of Community Mental Health Volunteers: a review. **Journal of Voluntary Action Research**, n. 12, p. 36-49, jan./mar.1983.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANAND, V.; GLICK, W.; MANZ, C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 57-71, 2002.

ANAU, Roberto Vital. Estado e sociedade, público e privado: considerações históricas sobre a mudança de paradigmas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. **Anais**... Salvador: NEPOL/EAUFBA, 2003. 1CD-ROM.

ARRONTE VILLEGAS, Fernando. Em ritmo acelerado. Entrevista concedida pelo presidente da Celpe ao Pernambuco Ação Empresarial pela Cidadania/Informe Ação Especial. Disponível em: <http://carlota.cesar.org.br/aec/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDe Noticia?codigoDaNoticia=324&dataDoJornal=atual> Acesso em: 4 de jun. 2003.

BANDEIRA, Pedro. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Brasília: IPEA, 1999. Texto para Discussão, 630.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 1996.

BARROS, Aidil de J. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petropolis: Vozes, 1990.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Política social no capitalismo tardio**. São Paulo: Cortez, 1998.

BELLIVEAU, M. A.; O'REILLY, C. A.; WADE, J. B. Social capital at the top: the effects os social similarity and status on CEO compensation. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1568-1593, dec. 1996.

BOLZANI JÚNIOR, Geraldo M.; SOUSA, Marcelo S. L.; NASCIMENTO, Décio E. N. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e comunidade. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v.1, n.2, maio 2002. Disponível em: <http://www.presidentekennedy.br/recadm/volume1/ artigo02.pdf> Acesso em: 15 abr. 2003.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOUTY, Isabelle. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 50-65, 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa ação social das empresas**. Brasília, 2003. Disponível em: <httt://www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 15 out. 2003.

CENTRO da Memória da Eletricidade no Brasil. **Panorama do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988.

COMPANHIA DE ELETRICIDADE DE PERNAMBUCO. **Agenda Celpe**. Recife, 2003c.

_____. **A história**. Recife, 2003b. Disponível em: <http://www.celpe.com.br/a%20 empresa/a%20celpe/a%20historia/37719%3b67682%3b010101%3b0%3b0.asp?c=56>. Acesso em: 7 mar. 2003.

_____. **Pesquisa do voluntariado**: ppt. Recife, 12 jul. 2003a. 1 arquivo (205 KB). Disquete 3 1/2. Apresentação do Microsoft Power Point. 2003

_____. Programa da Celpe é case de sucesso. **Jornal da Celpe,** n. 447, maio 2003d.

_____. **Programa de responsabilidade social**. Recife, 2003f. Disponível em: <http://www.celpe.com.br/energia%20social%20e%20ambiental/responsabilidade%20social1 /37784%3b63697%3b0410%3b0%3b0.asp?c=156>. Acesso em: 30 mar. 2003.

_____. **Relatório social 2001**. Recife, 2002. Disponível em: <http://www.celpe.com. br/energia_social_ambiental/relatorio.asp?c=161>. Acesso em: 30 mar. 2003.

_____. **Relatório Social 2002**. Recife, 2003e. Disponível em: <http://www.celpe.com. br/balanco%20social/37966%3b60371%3b19%3b0%3b0.asp?c=228>. Acesso em: 30 nov. 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COLEMAN, James S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Belknap Press of Havard University Press, 1994.

DEU NA MÍDIA. **Revista divulga ações sociais em Pernambuco**. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/deunamidia.asp?id=21> Acesso em: 28 mar. 2004.

DICIONÁRIO de sociologia. Disponível em: <http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/index.html> Acesso em: 17 abr. 2004.

DOHME, Vânia d'Angelo. Voluntariado e sua administração nas organizações. **Integração**, ano 4, n. 5, ago. 2001. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano4/5/administrando.htm>. Acesso em: 25 jun. 2004.

DOMENEGUETTI, Ana Maria Martins de Souza. **Voluntariado**. São Paulo: Esfera, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUBRIN, Andrew. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

EDELMAN et al. The darker side of social capital. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 3., 2002, Atenas. **Proceedings…** Atenas: Laboratory of Business Administration, 2002.

ESTRATÉGIAS de empresas no Brasil: a atuação social e voluntariado. Brasília: Programa Voluntários, Conselho da Comunidade Solitária, 1999. Disponível em: <http://www.portaldovoluntario.org.br/biblioteca/p_empresas/Estrategias_de_Empresas_no_Brasil.pdf>. Acesso em:25 jun 2004.

FONTES, Waldyr. Aulas de solidariedade e cidadania. **Revista Pacto**, Recife, ano 1, Ed. 4, p. 9. Encarte Jornal do Commercio, 27 abr. 2004

FONTOURA, J. Amaral da. O papel do voluntário na sociedade brasileira contemporânea. **Integração**, ano 6, n. 26, maio 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/05/administrando.htm>. Acesso em 25 jun. 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-206, mar./apr. 1999.

FUNDAÇÃO COGE. **Prêmio Fundação Coge**: Regulamento. Disponível em: **<**http://www.funcoge.org.br/html/premio_fundacao_coge.html>. Acesso em: 12 fev. 2004.

GARAY, Ângela Beatriz B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio./jun. 1995.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic managent theory**: an integrated approach. 4. ed. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **Plano de estruturação de Zonas Especiais de Interesse Social.** Disponível em: <http://www.ibam.org.br/urbanos/ assunto3/blt6_1.htm>. Acesso em: 12 fev. 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Confiança, viga mestra da empresa de futuro. **Reflexão**: Publicações Ethos, São Paulo, ano 3, n. 7, jul. 2002b. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_ praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml#No7> Acesso em: 15 dez.2003.

_____. Entidades realizam cerimônia de entrega do 1.º Prêmio Balanço Social. **Comunicação/ Notícias**, São Paulo, Informativo n. 158, 2002a. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/sistemas/ comunicacao/noticias/vnoticias.asp? destaque= 4797>. Acesso em: 15 mar. 2003.

_____. Perguntas freqüentes. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>. Acesso em: 15 mar. 2003.

KOHAN, Felisa F. **Entrenamiento para voluntarias en servicio social**. Buenos Aires: [s.n.], 1965.

LANDIM, L., SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil**: uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.

LAZZARINI, Sérgio G.; CHADDAD, Fábio R.; NEVES, Marcos F. O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento e estratégia sustentável. **Revista Preços Agrícolas**, p. 10-13, maio 2000.

LEANA, Carrie R.; VAN BUREN, Harry J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n.3, p. 538-555, 1999.

LESSER, Eric L. Leveraging social capital in organizations. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and capital social**: foundations and applications. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

LOIOLA, Elizabeth e MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais locais. In: FISCHER, Tânia et al. **Gestão contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

LÜDKE, Marli e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Maria Cárlia M. B. **Escola dos Voluntários da Celpe**: uma prática de cidadania corporativa. Recife: Celpe, [2003?].

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3.º setor**: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. cap. 9, p. 81-88.

MARTINS, Humberto; FONTES FILHO, Joaquim R. En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 15, out. 1999.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais**…Salvador: ANPAD, 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, José R. C. e GONÇALVES, Júlio C. S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** … Salvador, Bahia: ANPAD, 2002.

MERCADO ATACADISTA DE ENERGIA ELÉTRICA. Histórico. Disponivel em: <http://www.asmae.
com.br/mercado/histórico/index.jsp>. Acesso em: 15 fev. 2003.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NUNES, Leopoldo C. de Mello. Transformando com responsabilidade. **Jornal do Commercio**, Recife, 8 jun. 2003. Caderno Cidades.

OLIVEIRA, Rezilda R. Cidadania empresarial, stakeholders e capital social. In: CAMPANHA NACIONAL DE SAÚDE E SEG. NO TRABALHO PARA A INDÚSTRIA: SEMINÁRIO SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO É RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2003, Brasília. **Trabalhos apresentados**... Brasília: CNI/SESI, 2003.

_____.; SILVA, Geórgia P. Planejamento estratégico no Pró-Criança. In: ENCONTRO DE EXTENSÃO DA UFPE, 5., 2002, Recife. **Trabalhos apresentados** ... Recife: UFPE, 2002.

PEARCE, J. **Volunteers**: the organizational behavior of unpaid workers. New York: Routledge, 1998.

PERES, Fernando C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, p. 6-9, maio 2000.

PIDGEON, W. **The universal benefits of volunteering.** New York: Jon Wiley & Sons Inc, 1997.

PONCHIROLLI, Osmar. Por que investir em responsabilidade social? **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 20 fev. 2003. Disponível em: <http://acaodacidadania.infolink.com.br>. Acesso em: 15 out. 2003.

PORTES, Alejandro. Social capital: its origins and application in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, n. 24, 1-24, 1998.

PRUSAK, Laurence; COHEN, Don. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, jun. 2001.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COLTER, Mary. **Administração.** 5. ed. Rio de janeiro: PHB, 1996.

SELLTIZ, Clarie et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 2.

_____. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SMITH, D. Altruism, volunteers and volunteerism. In: HARMON, J. (Org.). **Volunteerism in the eighties**: fundamentals issues in voluntary action. Washington D.C.: University Press of America, 1982.

SOARES, Rita de Cássia. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

STONER, James A. F; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TEODÓSIO, Armindo S. S. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**… Salvador: ANPAD, 2002.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: the role of intra-firm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476. 1998.

UPHOFF, Norman. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: DASGUPTA, Partha; SERAGELDIN, Ismail. **Social capital**: a multifaceted perspective. Washington DC: The World Bank, 2000.

VASCONCELOS, Adércio. Celpe: Escola de Voluntários. Entrevista concedida pelo coordenador de responsabilidade da Celpe ao Programa Vida Profissional da Rádio Bandeirantes. 2 min. 30 out. 2003. Disponível em: http://www.radiobandeirantes.com.br/vidaprofissional/outubro.asp. Acesso em 14 jan. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, out. 1998.

APÊNDICE A – Carta-convite

Recife, 26 de fevereiro de 2004.

Prezado(a) Senhor(a),

Simone de Lira Almeida, minha orientanda de mestrado, está realizando uma pesquisa pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) sobre a mobilização e o aproveitamento do capital social da Celpe através de suas ações de responsabilidade social. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: "Responsabilidade social corporativa e capital social: O caso da Escola de Voluntários da Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe) pela visão de seus *stakeholders*".

O objetivo central do estudo é analisar de que forma as ações de responsabilidade social foram introduzidas na Celpe e como elas têm contribuído para a mobilização e aproveitamento de capital social na empresa, de acordo com a perspectiva de alguns de seus *stakeholders*. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, que utilizará a entrevista focalizada como um dos procedimentos para a coleta de dados. Através desta técnica, o pesquisador procurará identificar aspectos do capital social pela visão dos *stakeholders* mais relevantes no contexto de criação e desenvolvimento da Escola de Voluntários da Companhia. As informações obtidas irão respeitar, caso seja necessário, o anonimato dos respondentes.

Com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua participação na entrevista, que será transcrita posteriormente e submetida à apreciação do respondente. Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade da mestranda Simone precisar elucidar ou aprofundar alguns pontos da entrevista concedida, inclusive podendo ser necessário consultar documentos ou entrar em contato com outras pessoas que também possam colaborar com o trabalho de pesquisa, com a concordância prévia da instituição.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., apresento minhas cordiais saudações, ao mesmo tempo em que me coloco ao seu dispor para os esclarecimentos que julgar necessários.

Atenciosamente,

Profa. Rezilda Rodrigues Oliveira.

APÊNDICE B – Lista dos entrevistados

FREITAS, Mirela Pessoa de Melo Lopes. Analista de Responsabilidade Social. Em 26/02/04.

FREITAS, Sheila Simone de. Agente de expediente que atua como voluntária no curso de alfabetização de adultos. Em: 09/10/03.

LIMA, Humberto Jorge Bastos de Albuquerque. Analista de gestão que atua como voluntário no curso de informática. Em 14/10/03.

MAIA, Maria Cárlia Duarte de M. B. Analista de Recursos Humanos. Em: 17/02/04.

MELO, Roberta Costa Souza Falcão de Oliveira. Secretária executiva da diretoria que atua como voluntária no curso de inglês. Em 14/10/03.

PERREIRA, Elieu Carlos. Vice-presidente da Associação de Moradores do Bongi. Em: 03/03/04.

VENTURA, Álvaro José Leal. Gestor da folha de pagamentos que atua como voluntário na coordenação da Escola. Em 14/10/03.

VILLEGAS, Fernando Arronte. Diretor-presidente da Celpe. Em: 08/04/03.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas

Data:___/___/___

Sobre o entrevistado

Nome: _____
Formação profissional: _____
Cargo que ocupa: _____
Há quanto tempo trabalha na empresa: _____

Introdução da entrevista

1. Explicar os objetivos da entrevista ao entrevistado.
2. Explicar o critério datado para seleção dos entrevistados.
3. Pedir autorização para gravação durante a entrevista.

PERGUNTAS

Antecedentes

- Como era a atuação da Celpe na área de responsabilidade social antes da privatização?

- Que acontecimentos contribuíram para que a Unidade de Responsabilidade Social fosse criada?

- A Celpe realizava algum tipo de ação social para os bairros do Bongi e do Jacaré antes da Escola de Voluntários ser criada?

- De onde surgiu a idéia de se criar a Escola de Voluntários?

- Quais foram as condições preexistentes que facilitaram o surgimento da Escola?

- Quais foram os contatos feitos para a criação da Escola de Voluntários?

- Você já participou de alguma atividade social antes de atuar na Escola de Voluntários da Celpe?

- Por que você decidiu atuar na Escola de Voluntários da Celpe e não em outro lugar?

Procedimentos

- Quais os novos procedimentos e políticas adotados em decorrência da criação da Unidade de Responsabilidade Social?

- Há algum tipo de treinamento para que se possa atuar na Escola de Voluntários da Celpe? O que vocês aprendem nesse treinamento?

Papéis e regras

- Quando uma decisão importante precisa ser tomada, geralmente, como isso ocorre?

- Quando a Escola precisa de algum tipo de recurso, o que é feito para obtê-lo?
- Como se dá o processo de comunicação entre os participantes da Escola de Voluntários?
- Você tem conhecimento da existência de algum tipo de regulamento na Escola de Voluntários? Em caso positivo, fale sobre alguns deles.

Redes e relacionamentos interpessoais

- Se uma pessoa que não é funcionária da Celpe desejasse trabalhar como voluntário na Escola, isso seria possível atualmente? Em caso negativo, porque isso ocorre?
- O número de atores envolvidos com a escola vem crescendo cada vez mais, todavia ainda não verificamos uma participação representativa dos fornecedores neste processo. Existe algum plano para atrair e motivar especificamente a participação deste grupo nas atividades de responsabilidade social da Celpe? Por que isso ainda não foi feito?
- Vocês costumam fazer reuniões? Em que situações? Quem participa dessas reuniões?
- Há interação dos funcionários da Celpe com outros grupos externos à organização? Em que situações isso ocorre?
- A Escola de Voluntários realiza algum tipo de evento social durante o ano? Quem participa desses eventos?

Normas, valores, atitudes e crenças

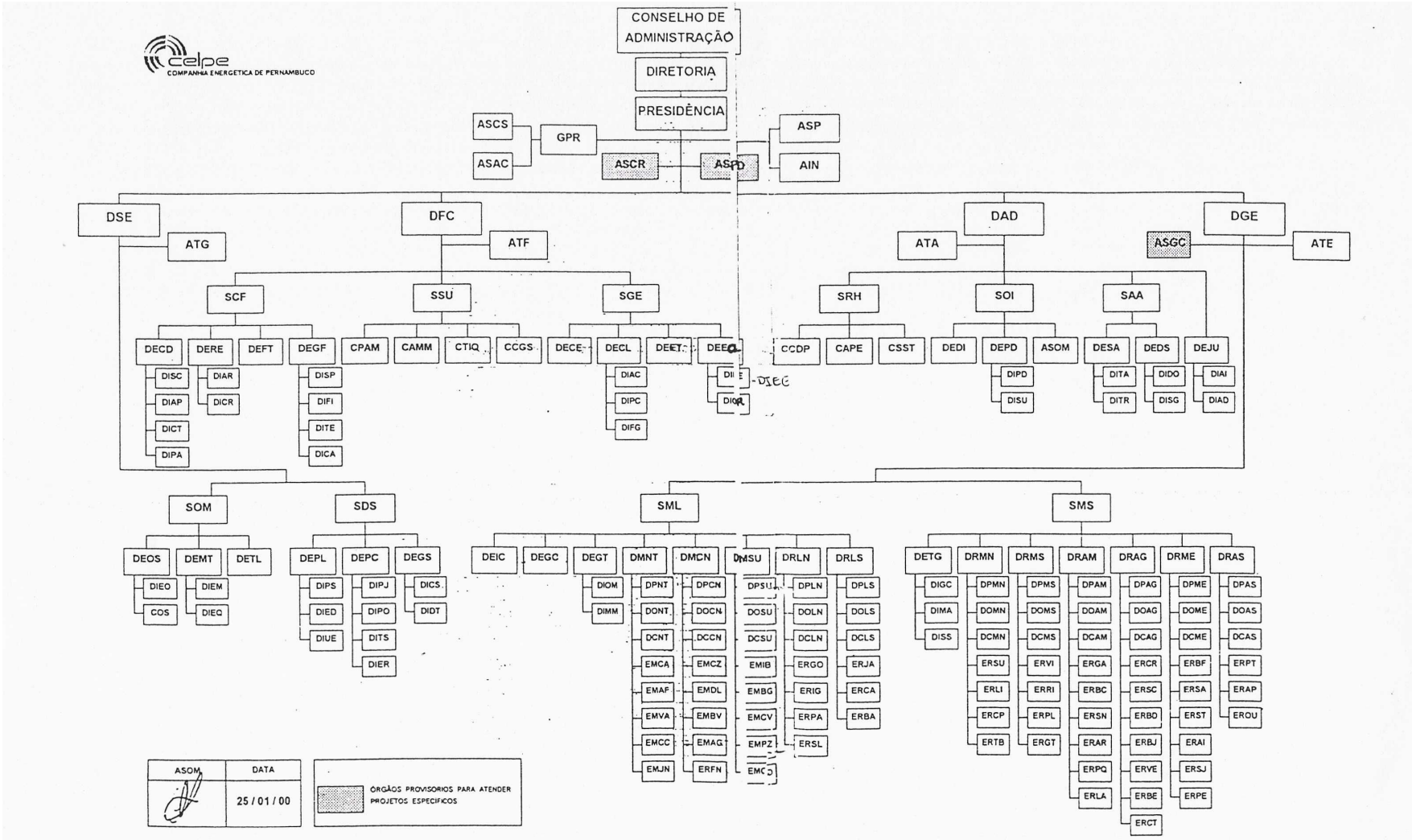
- Que características você considera essenciais para que uma pessoa possa atuar com sucesso na Escola de Voluntários?
- Se, de repente, você precisasse viajar por um ou dois dias, poderia contar com seus amigos para substituí-lo em suas atividades na Escola?
- Dentre os valores organizacionais identificados na responsabilidade social (confiança, solidariedade, participação, cooperação...), quais os que você considera presentes na rede de relacionamentos da Escola de Voluntários? Por quê?
- Qual sua expectativa em relação aos demais membros da Escola de Voluntários?
- Quais os pontos positivos e negativos da experiência de se fazer parte da Escola de Voluntários?

Fim da entrevista

- Agradecer a colaboração na pesquisa
- Perguntar sobre a possibilidade de novos contatos no caso de precisar de mais alguma informação ou esclarecer alguma dúvida.

ANEXO A - Antiga estrutura organizacional da Celpe

MANUAL DE ORGANIZAÇÃO



3.2 Siglário

ÓRGÃOS	SIGLAS
Presidência	PRE
Assessoria de Planejamento e Gestão	ASP
Gabinete do Presidente	GPR
Assessoria de Comunicação Social	ASCS
Assessoria de Apoio aos Colegiados	ASAC
Auditoria Interna	AIN
Assessoria Especial para Redução do Contas a Receber dos Orgãos Públicos	ASCR
Assessoria Especial de Combate às Perdas de Energia	ASPD

ÓRGÃOS	SIGLAS
Diretoria de Gestão do Sistema Elétrico	DSE
Assistência da Diretoria de Gestão do Sistema Elétrico	ATG
Superintendência de Operação e Manutenção do Sistema	SOM
Departamento de Operação do Sistema	DEOS
Divisão de Estudos da Operação	DIEO
Centro de Operação do Sistema	COS
Departamento de Manutenção do Sistema	DEMT
Divisão de Estudos da Manutenção	DIEM
Divisão de Recuperação de Equipamentos	DIEQ
Departamento de Telecomunicações	DETL
Superintendência de Desenvolvimento do Sistema	SDS
Departamento de Planejamento da Expansão	DEPL
Divisão de Planejamento do Sistema	DIPS
Divisão de Estudo da Distribuição	DIED
Divisão de Utilização de Energia	DIUE
Departamento de Projeto e Construção	DEPC
Divisão de Projetos	DIPJ
Divisão de Programação de Obras	DIPO
Divisão de Construção e Fiscalização da Transmissão	DITS
Divisão de Construção e Fiscalização da Eletrificação Rural	DIER
Departamento de Gestão do Sistema	DEGS
Divisão de Cadastro do Sistema	DICS
Divisão de Desenvolvimento Tecnológico	DIDT

ÓRGÃOS	SIGLAS
Diretoria Econômico-Financeira e Comercial	DFC
Assistência da Diretoria Econômico-Financeira e Comercial	ATF
Superintendência de Controle e Finanças	SCF
Departamento de Contabilidade Geral	DECD
Divisão de Escrituração Contábil	DISC
Divisão de Análise e Prestação de Contas	DIAP
Divisão de Custos	DICT
Divisão de Patrimônio	DIPA
Departamento de Controle da Receita	DERE
Divisão de Controle do Faturarnento e Arrecadação	DIAR
Divisão de Controle de Contas a Receber	DICR
Departamento Fiscal e de Planejamento Tributáro	DEFT
Departamento de Gestão Financeira	DEGF
Divisão de Contas a Pagar	DISP
Divisão de Programação Financeira	DIFI
Divisão de Tesouraria	DITE
Divisão de Captação de Recursos	DICA
Superintendência de Gestão Econômica e Comercial	SGE
Departamento de Comercialização de Energia	DECE
Departamento de Procedimentos Comerciais	DECL
Divisão de Administração Comercial	DIAC
Divisão de Planejamento Comercial	DIPC
Divisão de Faturamento de Grandes Consumidores e Governo	DIFG
Departamento de Estudos Tarifários	DEET
Departamento de Economia e Orçamento	DEEO
Divisão de Estudos Econômicos	DIEE
Divisão de Execução Orçamentária	DIOR
Superintendência de Suprimento	SSU
Coordenadoria de Planejamento e Aquisição de Material	CPAM
Coordenadoria de Armazenagens e Movimentação de Material	CAMM
Coordenadoria de Triagem e Inspeção da Qualidade	CTIQ
Coordenadoria de Contratação e Controle da Gestão de Serviços de Terceiros	CCGS

ÓRGÃOS	SIGLAS
Diretoria Administrativa	DAD
Assistência da Diretoria Administrativa	ATA
Superintendência de Relações Humanas	SRH
Coordenadoria de Captação e Desenvolvimento de Pessoal	CCDP
Coordenadoria de Administração de Pessoal	CAPE
Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalho	CSST
Superintendência de Informática	SOI
Departamento de Desenvolvimento da Informática	DEDI
Departamento de Operação e Produção	DEPD
Divisão de Produção	DIPD
Divisão de Habilitação e Suporte Operacional	DISU
Assessoria de Organização e Métodos	ASOM
Superintendência de Apoio Administrativo	SAA
Departamento de Serviço de Apoio	DESA
Divisão Técnico-Administrativa	DITA
Divisão de Coordenação do Transporte	DITR
Departamento de Documentação e Segurança	DEDS
Divisão de Documentação e Arquivo	DIDO
Divisão de Segurança Empresarial	DISG
Departamento de Serviços Jurídicos	DEJU
Divisão de Assuntos Institucionais	DIAI
Divisão de Assuntos Administrativos	DIAD

ÓRGÃOS	SIGLAS
Diretoria de Gestão Executiva	DGE
Assistência da Diretoria de Gestão Executiva	ATE
Assessoria Especial de Gestão do Recebimento de Contas dos Grandes Consumidores	ASGC
Superintendência Metropolitana e do Litoral	SML
Departamento de Inspeção de Consumidores	DEIC
Departamento de Gestão e Controle	DEGC
Departamento de Gestão Técnica	DEGT
Divisão de Operação Metropolitana	DIOM
Divisão Metropolitana de Manutenção de Subestações	DIMM
Distrito Metropolitano Norte	DMNT
Divisão de Projeto e Construção Metropolitana Norte	DPNT
Divisão de Operação e Manutenção Metropolitana Norte	DONT
Divisão Comercial Metropolitana Norte	DCNT
Escritório Metropolitano de Casa Amarela	EMCA
Escritório Metropolitano de Agua Fria	EMAF
Escritório Metropolitano de Varadouro	EMVA
Escritório Metropolitano de Casa Caiada	EMCC
Escritório Metropolitano do Janga	EMJN
Distrito Metropolitano Centro	DMCN
Divisão de Projeto e Construção Metropolitana Centro	DPCN
Divisão de Operação e Manutenção Metropolitana Centro	DOCN
Divisão Comercial Metropolitana Centro	DCCN
Escritório Metropolitano da Encruzilhada	EMCZ
Escritório Metropolitano da Madalena	EMDL
Escritório Metropolitano da Boa Vista	EMBV
Escritório Metropolitano de Afogados	EMAG
Escritório Regional de Fernando de Noronha	ERFN
Distrito Metropolitano Sul	DMSU
Divisão de Projeto e Construção Metropolitana Sul	DPSU
Divisão de Operação e Manutenção Metropolitana Sul	DOSU
Divisão Comercial Metropolitana Sul	DCSU
Escritório Metropolitano da lmbinbeira	EMIE
Escritório Metropolitano de Boa Viagem	EMBG
Escritório Metropolitano de Cavaleiro	EMCV
Escritório Metropolitano de Prazeres	EMPZ
Escntório Metropolitano de Candeias	EMCD
Distrito Regional do Litoral Norte	DRLN
Divisão de Projeto e Construção do Litoral Norte	DPLN
Divisão de Operação e Manutenção do Litoral Norte	DOLN
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira do Litoral Norte	DCLN
Escritório Regional de Goiana	ERGO
Escritório Regional de Paulista	ERPA
Escritório Regional de Igarassu	ERIG
Escritório Regional de São Lourenço	ERSL

ÓRGÃOS	SIGLAS
Distrito Regional do Litoral Sul	DRLS
Divisão de Projeto e Construção do Litoral Sul	DPLS
Divisão de Operação e Manutenção do Litoral Sul	DOLS
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira do Litoral Sul	DCLS
Escritório Regional de Jaboatão	ERJA
Escritório Regional do Cabo	ERCA
Escritório Regional de Barreiros	ERBA
Superintendência da Mata, Agreste e Sertão	SMS
Departamento Técnico-Gerencial da Mata, Agreste e Sertão	DETG
Divisão de Gestão e Controle	DIGC
Divisão de Manutenção de Subestações da Mata e do Agreste	DIMA
Divisão de Manutenção de Subestações do Sertão	DISS
Distrito Regional da Mata Norte	DRMN
Divisão de Projeto e Construção da Mata Norte	DPMN
Divisão de Operação e Manutenção da Mata Norte	DOMN
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira da Mata Norte	DCMN
Escritório Regional de Surubim	ERSU
Escritório Regional de Limoeiro	ERLI
Escritório Regional de Carpina	ERCP
Escritório Regional de Timbaúba	ERTB
Distrito Regional da Mata Sul	DRMS
Divisão de Projeto e Construção da Mata Sul	DPMS
Divisão de Operação e Manutenção da Mata Sul	DOMS
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira da Mata Sul	DCMS
Escritório Regional de Vitória de Santo Antão	ERVI
Escritório Regional de Ribeirão	ERRI
Escritório Regional de Palmares	ERPL
Escritório Regional de Gravatá	ERGT
Distrito Regional do Agreste Meridional	DRAM
Divisão de Projeto e Construção do Agreste Meridional	DPAM
Divisão de Operação e Manutenção do Agreste Meridional	DOAM
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira do Agreste Meridional	DCAM
Escritório Regional de Garanhuns	ERGA
Escritório Regional de Bom Conselho	ERBC
Escritório Regional de Sertânia	ERSN
1 Escritório Regional de Arcoverde	ERAR
Escritório Regional de Pesqueira	ERPQ
Escritório Regional de Lajedo	ERLA
Distrito Regional do Agreste Setentrional	DRAG
Divisão de Projeto e Construção do Agreste Setentrional	DPAG
Divisão de Operação e Manutenção do Agreste Setentrional	DOAG
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira do Agreste Setentrional	DCAG
Escritório Regional de Caruaru	ERCR

ÓRGÃOS	SIGLAS
Escritório Regional de Santa Cruz do Capibaribe	ERSC
Escritório Regional de Brejo da Madre de Deus	ERBD
Escritório Regional de Belo Jardim	ERBJ
Escritório Regional de Vertentes	ERVE
Escritório Regional de Bezerros	ERBE
Escritório Regional de Catende	ERCT
Distrito Regional do Médio Sertão	DRME
Divisão de Projeto e Construção do Médio Sertão	DPME
Divisão de Operação e Manutenção Médio Sertão	DOME
Divisão Comercial Administrativa e Financeira do Médio Sertão	DCME
Escritório Regional de Belém do São Francisco	ERBF
Escritório Regional de Salgueiro	ERSA
Escritório Regional de Serra Talhada	ERST
Escritório Regional de Afogados da Ingazeira	ERAI
Escritório Rcgional de São José do Egito	ERSJ
Escritório Regional de Petrolândia	ERPE
Distrito Regional do Alto Sertão	DRAS
Divisão de Projeto e Construção do Alto Sertão	DPAS
Divisão de Operação e Manutenção do Alto Sertão	DOAS
Divisão Comercial, Administrativa e Financeira do Alto Sertão	DCAS
Escritório Regional de Petrolina	ERPT
Escritório Regional de Araripina	ERAP
Escritório Regional de Ouricuri	EROU

ANEXO B – *Links* Programas Sociais e Meio Ambiente presentes na *Homepage* da Celpe

Programas Sociais ENERGIA SOCIAL E AMBIENTAL

O Programa Comunidades Especiais é um programa desenvolvido pela CELPE, através da Unidade de Atendimento às Comunidades Especiais - TACE, para implementar ações sócio-educativas junto à população carente, com o objetivo de reduzir perdas comerciais, orientar quanto as formas de utilização de energia e de melhorar o relacionamento Empresa-Cliente.

As bases do Programa são:

Educação + Comunicação + Negociação

TEMAS DO PROCESSO EDUCATIVO

- Combate ao desperdício de energia elétrica;
- Energia e Segurança;
- Direitos e Deveres da Empresa e Comunidade.

Sub-programas

OPERAÇÂO FAZENDO ACONTECER
PROGRAMA PORTA ABERTA
REUNIÕES EDUCATIVAS
MUTIRÃO DE NEGOCIAÇÃO
PORTA A PORTA
COMO POSSO SOLICITAR OS SERVIÇOS?

OPERAÇÂO FAZENDO ACONTECER

A Celpe em um único dia de trabalho resolve todos os problemas da comunidade m relação ao fornecimento de energia elétrica, envolvendo os processos comerciais, de projetos de construção e manutenção, além de ações educativas desenvolvidas junto aos moradores.

É uma intervenção da Empresa na Comunidade, onde todas as unidades de processos atuam de forma integrada em um único dia de trabalho, em conjunto com ações sócio-educativas.

Topo

PROGRAMA PORTA ABERTA

Representantes da Comunidade são convidados a visitar CELPE, participando de tarde educativa, cuja programação consta de palestras, apresentação de filmes, consurso de trabalhos, sorteio de brindes e entrega de certificados de Agente Multiplicador na Comunidade.

Topo

REUNIÕES EDUCATIVAS

Realização de palestras educativas nas Comunidades.

Topo

MUTIRÃO DE NEGOCIAÇÃO

Caracteriza-se pelo atendimento comercial realizado pelas agências de atendimento a clientes, na própria comunidade, a partir da articulação da equipe do programa com as lideranças comunitárias.

Topo

PROGRAMA PORTA A PORTA

Atendimento personalizado ao cliente das Comunidades Especiais nas unidades consumidoras para prestar esclarecimentos sobre a CELPE, formas adequadas de utilização de energia e segurança.

Topo

COMO POSSO SOLICITAR OS SERVIÇOS?

Através da Unidade de Atendimento às Comunidades Especiais - TACE localizada na Av. João de Barros, 111, sala 107A, 1º Andar - Boa Vista - Recife - PE. Fones : (81) 217-5575 e (81) 217-5525 FAX: (81) 421-5639

E-mail : tace@celpe.com.br

Meio Ambiente

ENERGIA SOCIAL E AMBIENTAL

COMPROMISSO COM O MEIO AMBIENTE

Visa intensificar as ações da CELPE com vista à preservação e recuperação de áreas degradadas, desenvolvendo ações educativas sobre Meio Ambiente e Conservação de Energia em escolas e comunidades.

Preocupada com a preservação ambiental e a conservação das fontes de energia, a Celpe criou, em junho de 2001, a Unidade de Estudos do Meio Ambiente, para controlar o impacto das atividades de transmissão e distribuição.

PROJETOS E ATIVIDADES

Projeto de Eficientização Energética nas Associações Comunitárias
Projeto: Coleta Seletiva de Papel
Projeto Agente Florestal
Projeto de Sinalização Educativa do Horto de Dois Irmãos
Implantação de Redes Compactas na Distribuição
Projeto Agente Florestal
Acompanhamento das Obras da CELPE
Projetos de Pesquisa em Fontes Alternativas de Energia
Ascarel

Projeto de Eficientização Energética nas Associações Comunitárias

Através da troca de lâmpadas incandescentes por fluorescentes e avaliação das instalações elétricas.

Topo

Projeto: Coleta Seletiva de Papel

Consiste na preocupação da CELPE e dos empregados com a coleta seletiva de papel através de processo educativo e da disponibilização de unidades coletoras nas dependências da Empresa.

Os recursos financeiros provenientes da coleta seletiva de papel são destinados ao Hospital do Câncer de Pernambuco e à FAV - Fundação Altino Ventura.

Topo

Projeto Agente Florestal

O projeto Agente Florestal tem como objetivo a formação de jovens de assentamentos agrários nos municípios de Moreno, Vitória e Pombos para a preservação de recursos naturais através da implantação de área de reflorestamento, tanto para o cumprimento de preceitos legais como a legislação ambiental e também para a exploração econômica

do empreendimento.

Através dessa formação, os jovens poderão utilizar esses conhecimentos na solução dos seus problemas, ajudando a melhorar a qualidade de vida dos assentamentos e ainda a desenvolver novas formas de geração de renda, tais como o fornecimento de madeira para construção rural e mudas para reflorestamento e arborização, o aumento da produtividade agrícola e muito mais.

Topo

Projeto de Sinalização Educativa do Horto de Dois Irmãos

Visando a preservação de áreas verdes dentro do ambiente metropolitano, a CELPE participou do projeto de sinalização do Horto de Dois Irmãos, instalando lixeiras temáticas e placas ilustrativas educacionais na extensão do Horto, destacando os cuidados que devemos ter na preservação da área e para o bem estar dos animais.

Topo

Implantação de Redes Compactas na Distribuição

O novo padrão técnico adotado pela CELPE investe na instalação das Redes Compactas em todas as áreas urbanas do Estado de Pernambuco. Só em 2001 foram instalados mais de 6 milhões e 700 mil reais de rede protegida.

Estas redes, utilizando condutores protegidos, diminuem a área ocupada nos postes evitando conflitos com a arborização local. Além disso, evitam acidentes com os cabos elétricos provocados por objetos lançados ou que possam tocar a rede por algum motivo. Esta precaução garante a continuidade do fornecimento de energia elétrica, além de aumentar a segurança do usuário.

Topo

Projeto Agente Florestal

O projeto Agente Florestal tem como objetivo a formação de jovens de assentamentos agrários nos municípios de Moreno, Vitória e Pombos para a preservação de recursos naturais através da implantação de área de reflorestamento, tanto para o cumprimento de preceitos legais como a legislação ambiental e também para a exploração econômica do empreendimento.

Através dessa formação, os jovens poderão utilizar esses conhecimentos na solução dos

seus problemas, ajudando a melhorar a qualidade de vida dos assentamentos e ainda a desenvolver novas formas de geração de renda, tais como o fornecimento de madeira para construção rural e mudas para reflorestamento e arborização, o aumento da produtividade agrícola e muito mais.

Topo

Acompanhamento das Obras da CELPE

A CELPE possui atualmente a licença ambiental de todos os seus empreendimentos, e tem a preocupação fundamental de acompanhar o projeto de todas as novas obras do sistema para verificar a conformidade com as questões ambientais. Este trabalho é realizado pela Unidade de Estudos Ambientais (GIMA) em parceria com as Unidades de Planejamento da Transmissão e da Distribuição do Departamento de Planejamento de Investimentos (GPI).

Topo

Projetos de Pesquisa em Fontes Alternativas de Energia

A CELPE, como não poderia deixar de ser, investe também na pesquisa de novas fontes alternativas de energia e sua integração com o sistema, através dos recursos destinados a Pesquisa e Desenvolvimento relacionados pela LEI 9991 de 2000.

Os projetos atualmente em andamento são:

Mini Centrais Fotovoltaicas para Geração Distribuída em Ilhas - Estudo de Caso: Arquipélago de Fernando de Noronha

O objetivo deste projeto é proporcionar que uma parte significativa da energia consumida pelos edifícios públicos da Ilha de Fernando de Noronha seja feita por meio de geração elétrica solar fotovoltaica. O projeto representa um compromisso com o meio ambiente por um lado, e também uma prova da geração fotovoltaica como negócio. Nesse caso além da redução no consumo de energia da rede convencional minimiza-se a construção de novas linhas de distribuição e as perdas elétricas, além da redução do consumo de óleo diesel.

Programa computacional para simulação e análise de geração eólica / diesel

O objetivo deste Projeto é desenvolver um programa em computador digital para simulação e análise dos controles da geração eólico/diesel em Fernando de Noronha, a fim de analisar a correta quantidade de geração eólica na Ilha de Fernando de Noronha. O compromisso ambiental deste projeto, assim como do anterior, reside na redução do consumo de óleo diesel.

A CELPE ainda desenvolve outros projetos destinados ao uso eficiente de energia e a preservação do meio ambiente. São eles:

- Palestras sócio-educativas para escolas, empresas e comunidades;
- Participação em eventos;
- Orientação para alunos que participam de feiras de ciências;

- Eficientização da iluminação pública;
- Projeto de reciclagem de materiais retirados do sistema elétrico.

Topo

Ascarel

O ascarel começou a ser utilizado em substituição ao óleo mineral por ter boas características como isolante liquido.

Este isolante foi utilizado por mais de cinqüenta anos até 1976, quando começou a ser proibido.

Depois de algum tempo de uso, descobriu-se (em 1976) que o ascarel é uma substância química tóxica, e a partir daí, os países em que o ascarel era produzido e/ou usado, proibiram a sua fabricação, comercialização e utilização.

Se tratando de meio ambiente, quando o ascarel está disposto neste, existe níveis de contaminação, ou seja, a proporção que ele ocupa neste meio. No caso do ascarel estar presente em até 50 PPM (Partes por milhão), o meio é considerado como não contaminado, de 50 a 500 PPM o meio está contaminado e acima de 500 PPM o meio é considerado ascarel puro.

A partir do ano de 2000 com a privatização, a Celpe deu início ao processo de remoção do ascarel do sistema o que concluiu em Março de 2002. A Celpe retirou do sistema cerca de 294,15 toneladas de ascarel o que gerou um custo para a empresa de cerca de R$ 1.059.793,77.

Topo

Informações:
Av. João de Barros, 111, sala 402
Boa Vista - Recife - PE
UNIDADE DE MEIO AMBIENTE - RSMA
Fone: (81) 3217 5939

ANEXO C – Voluntários cadastrados na Escola de Voluntários da Celpe no primeiro semestre de 2004

	VOLUNTÁRIO	Cargo na Celpe	Curso na Escola
1	Aline Ramos	Filha de funcionário (gerente)	Inglês
2	Álvaro José Leal Ventura	Gestor da folha de pagamento	Coordenação geral
3	André Luiz dos Santos		Informática
4	Audemicio Lindolfo Sobral	Auxiliar administrativo	Coordenação geral
5	Bruno César Ferreira Silva		Informática
6	Carlos Alberto de Oliveira Campos		Of. Construção Conhec.
7	Carlos André		Informática
8	Carmem Lúcia Carneiro Rolim	Técnica de segurança do trabalho	Banca de estudos
9	Cássio de Castro Cardoso	Analista de suporte a rede de computadores	Informática
10	Christianne Borges Prado	Analista de recursos humanos	Inglês
11	Eliane Cristina Ascendino Pereira		Banca de estudos
12	Eliane Maria da Silva Coelho	Analista de sistemas	Artes Plásticas
13	Érika L'amour Ferreira	Analista (administradora)	Informática
14	Fabiana Cavalcante Gonçalves	Fornecedor	Of. Construção Conhec.
15	Francisco Nilton Marques de Oliveira	Gestor	Inglês
16	Hugo Leonardo Vidal de Souza Araújo	Analista de operações (engenheiro)	Banca de estudos
17	Humberto Jorge Bastos	Analista de gestão	Informática
18	Joanilce Nunes de Vasconcelos	Gestora	Coordenação geral
19	José Maria Duarte Filho	Gestor	Inglês
20	Klenio Petrovitch Paulo de Lacerda	Auxiliar administrativo	Informática
21	Marcelo Pinheiro Cândido Alves	Analista	Banca de estudos
22	Marcos Gomes	Agente de mapeamento de cadastro	Artes Plásticas
23	Maria Jucineide Viana Barbosa	Prestadora de serviços	Biblioteca
24	Maria Karina de Melo Soares	Gestora	Informática
25	Mariângela Araújo e Silva	Comunicadora visual	Artes Plásticas
26	Patrícia Santos	Gestora de unidade	Coordenação geral
27	Paulo Roberto de Figueiredo Castro	Fornecedor	Teatro e dança
28	Priscila Ferreira de Carvalho	Analista de compras	Inglês
29	Reinaldo Pereira Vital	Analista de padron.e norm. orçamentária	Informática
30	Roberta Costa Souza Falcão de Oliveira Melo	Secretária	Inglês
31	Saulo Cabral e Silva	Gestor de unidade	Banca de estudos
32	Sérvio Túlio dos Santos	Gestor	Inglês
33	Sheila Simone de França	Agente de expediente	Alfabetização de adultos
34	Stael Cabral Lopes Magnani	Gestora	Artes Plásticas
35	Taciana Nascimento Lima	Engenheira	Inglês
36	Tereza Cristina Ferreira Gondim	Analista de recursos humanos	Alfabetização de adultos
37	Walter Bezerra de Menezes		Informática

ANEXO D – Regulamento dos cursos do Centro de Treinamento Delmiro Gouveia

REGULAMENTO DOS CURSOS NO CTDG

1. **Dos cursos:**

Serão ministrados cursos de Informática e Inglês (básicos), Alfabetização de Adultos, Teatro, Reforço Escolar e Artes Plásticas;

1.1 - Os cursos serão oferecidos no Centro de Treinamento Delmiro Gouvêa - CTDG nos seguintes horários:

Quartas-feiras – 19 às 21h 30 - curso de Alfabetização de Adultos;
Sábados – 8 às 12h – Informática e Inglês (básicos), Teatro e Artes Plásticas e Alfabetização de Adultos;

1.2 - Os cursos serão desenvolvidos pelo voluntariado da Celpe, com apoio do CTDG e da Associação de Moradores do Bongi.

2. **Do Acesso:**

O acesso dos alunos selecionados ao CTDG só será possível mediante a apresentação do **CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO** e da autorização do vigilante que presta serviço naquela unidade da Empresa;

2.1 - Não será possível o acesso dos alunos vestindo bermudas e camisetas regatas;

2.2 - Será proibido ao aluno entrar nas dependências do CTDG com gêneros alimentícios;

3. **Das Faltas:**

O aluno selecionado para um dos cursos no CTDG perderá sua vaga mediante a ocorrência de 02 (duas) faltas sem justificativas;

3.1 – Só será permitido atraso de 10 minutos.

4. **Da Limpeza:**

A conservação e limpeza do CTDG serão de responsabilidade dos alunos e voluntários;

4.1 – A limpeza deverá ser feita após o término de cada aula.

5. **Das Atribuições:**

5.1 – **Da CELPE:**

Caberá à Celpe o fornecimento dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento dos cursos;

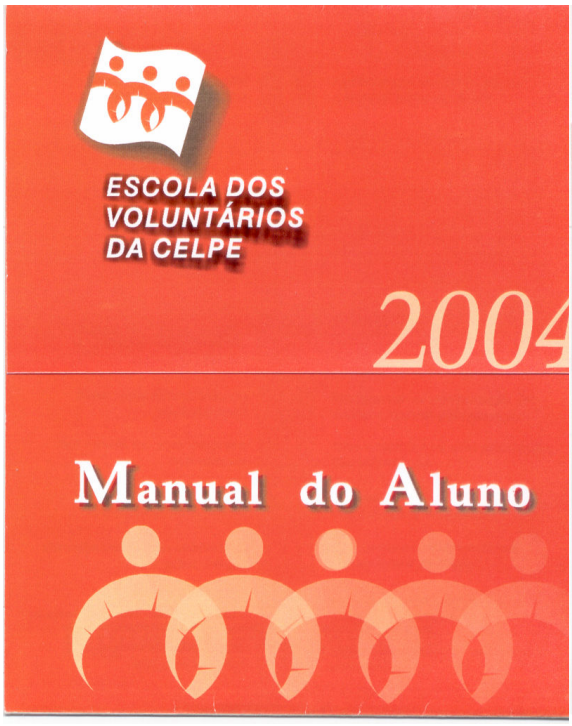
Caberá à Celpe o custeio do lanche e reposição de água mineral, durante a realização dos cursos;

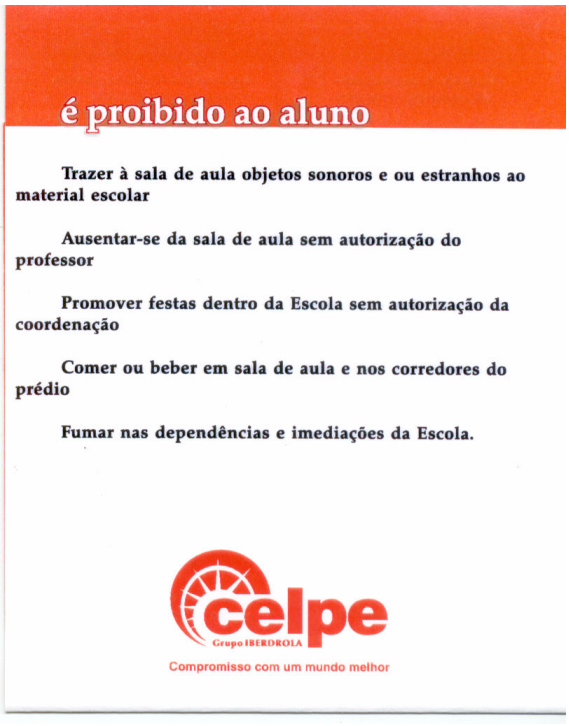
5.2 – **Da Associação de Moradores do Bongi:**

Caberá aos representantes da Associação de Moradores do Bongi o apoio no acompanhamento pedagógico e segurança dos alunos nas dependências do CTDG.

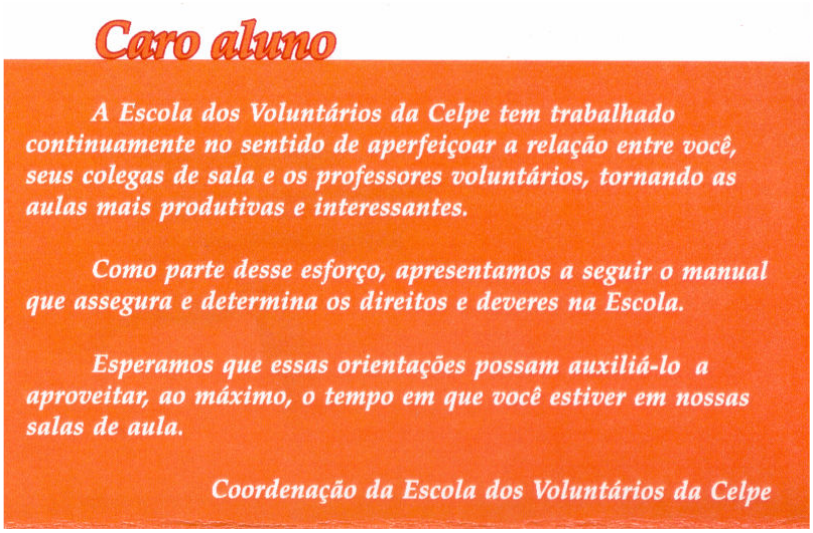
ANEXO E – Manual do Aluno

Frente **Verso**

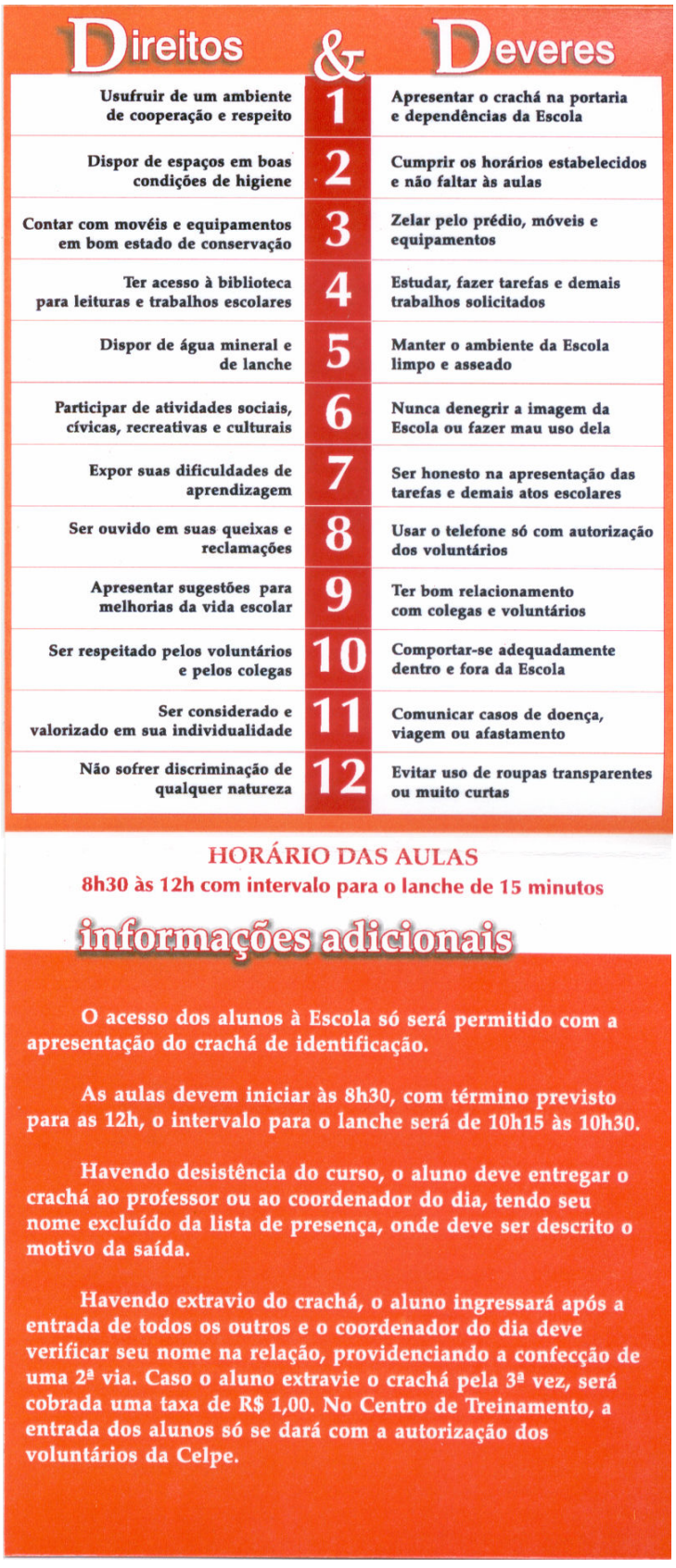




Interno (parte superior)



Interno



Direitos & Deveres

Direitos		Deveres
Usufruir de um ambiente de cooperação e respeito	1	Apresentar o crachá na portaria e dependências da Escola
Dispor de espaços em boas condições de higiene	2	Cumprir os horários estabelecidos e não faltar às aulas
Contar com movéis e equipamentos em bom estado de conservação	3	Zelar pelo prédio, móveis e equipamentos
Ter acesso à biblioteca para leituras e trabalhos escolares	4	Estudar, fazer tarefas e demais trabalhos solicitados
Dispor de água mineral e de lanche	5	Manter o ambiente da Escola limpo e asseado
Participar de atividades sociais, cívicas, recreativas e culturais	6	Nunca denegrir a imagem da Escola ou fazer mau uso dela
Expor suas dificuldades de aprendizagem	7	Ser honesto na apresentação das tarefas e demais atos escolares
Ser ouvido em suas queixas e reclamações	8	Usar o telefone só com autorização dos voluntários
Apresentar sugestões para melhorias da vida escolar	9	Ter bom relacionamento com colegas e voluntários
Ser respeitado pelos voluntários e pelos colegas	10	Comportar-se adequadamente dentro e fora da Escola
Ser considerado e valorizado em sua individualidade	11	Comunicar casos de doença, viagem ou afastamento
Não sofrer discriminação de qualquer natureza	12	Evitar uso de roupas transparentes ou muito curtas

HORÁRIO DAS AULAS

8h30 às 12h com intervalo para o lanche de 15 minutos

informações adicionais

O acesso dos alunos à Escola só será permitido com a apresentação do crachá de identificação.

As aulas devem iniciar às 8h30, com término previsto para as 12h, o intervalo para o lanche será de 10h15 às 10h30.

Havendo desistência do curso, o aluno deve entregar o crachá ao professor ou ao coordenador do dia, tendo seu nome excluído da lista de presença, onde deve ser descrito o motivo da saída.

Havendo extravio do crachá, o aluno ingressará após a entrada de todos os outros e o coordenador do dia deve verificar seu nome na relação, providenciando a confecção de uma 2ª via. Caso o aluno extravie o crachá pela 3ª vez, será cobrada uma taxa de R$ 1,00. No Centro de Treinamento, a entrada dos alunos só se dará com a autorização dos voluntários da Celpe.

Painel do Voluntariado

Intensifique seu compromisso com um mundo melhor, participando das nossas ações sociais. *Contato: 32175133 – PCRS*

Projeto Energia Solidária

Setembro

"Lidar com jovens é sempre uma oportunidade de renovação".
(Edna Behar)

Prontidão Social

Lela Viana está catalogando o acervo estimado em 500 documentos.

Biblioteca tem acervo catalogado

A bibliotecária Lela Viana está catalogando o acervo da biblioteca da Escola dos Voluntários, estimado em cerca de 500 documentos, entre livros e revistas doados através da **Campanha Baú do Saber** iniciada em abril deste ano. O trabalho da voluntária também inclui a sinalização de cada área da biblioteca com quadros de referência, facilitando a consulta aos livros. "A biblioteca tem a proposta de servir de suporte para os cursos ministrados a partir da prática de atividades educativas, como rodas de leitura, exposições temáticas, palestras e atividades lúdicas", avalia Lela Viana.

Celpe participa do Junior Achievement

A Celpe faz parte do conselho fundador do programa Junior Achievement em Pernambuco. O objetivo do programa é o engajamento de profissionais e executivos de Empresas na formação de jovens para o mercado de trabalho. A Celpe passou a integrar o conselho estadual do Junior Achievement, a partir de 14 de agosto deste ano.

Três empregados participaram do treinamento promovido pelo programa. Eles vão ser voluntários na Escola Estadual Barbosa Lima, encarregando-se das disciplinas ***Miniempresa*** e ***Introdução ao Mundo dos Negócios***. O Painel entrevistou cada um deles sobre a experiência de ter feito o treinamento e a expectativa de ser voluntário.

Voluntários

"Fiquei muito orgulhoso pela oportunidade de participar de um programa aplicado internacionalmente, mas pioneiro em Pernambuco. O Junior Achievement muda a forma como os jovens são estimulados para a vida pessoal e profissional" **Gean Carlos(FCOE)**

"Durante o treinamento, tivemos uma explicação do trabalho a que o programa Junior Achievement se propõe a fazer. Isso nos deixou estimulados a participar. Estou bastante curiosa para o primeiro encontro com os alunos e espero contribuir para que a formação da Miniempresa seja um sucesso!" **Geane de Souza (FPO)**

"É uma proposta interessante e motivadora. Será uma experiência muito gratificante não só em relação ao trabalho, mas também pela oportunidade de estarmos envolvidos com jovens". **Edna Behar (RDP)**

Sempre Alerta

Grupo Força Verde em Ação!

Os seis integrantes do grupo ***Força Verde***, Sueli, Débora, Ana Paula, Normando e Márcia, visitaram, no dia 30 de agosto, a Escola dos Voluntários. Em breve, o grupo vai começar a realizar palestras sobre educação ambiental. "A nossa proposta é conscientizar o homem da sua responsabilidade através de atividades sócio-pedagógicas. Com essa prática, vamos agregar valor à nossa vida profissional e pessoal", afirma Sueli Almeida.

Aniversariantes do M s

04	09	Marcos Antônio de Lima Torres
07	09	Ailton de Azevedo Xavier Junior
10	09	Bianor Gomes da Silva
11	09	Rildo José Mendes de Freitas
13	09	Bruno Regueira da Costa
15	09	Gonzalo Carton Tomayo
18	09	José Cupertino Pereira dos Santos
26	09	Hugo da Silva Rocha
28	09	Maria Danielli Domingos de Souza
30	09	Maria José dos Santos Dias

celpe
Grupo IBERDROLA
Compromisso com um mundo melhor

ANEXO G – Termo de adesão ao serviço voluntário

TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO

1- Dados Pessoais do Voluntário(a):
Nome: _____
Identidade: _____ Órgão emissor: _____ CPF: _____
Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____
Estado civil: _____
Endereço Pessoal:
Rua: _____ No: ___
Bairro: _____ Cidade: _____ UF: ____ CEP: _____
Telefone (fixo e celular): _____
Endereço Celpe:
Matrícula: _____ Lotação: _____ e-mail: _____
Tel.: _____

2- Dados da Instituição:
Razão Social: Escola dos Voluntários da Celpe
CNPJ: Área de atuação: Educação
Coordenador de Voluntários:Mirella Pessoa de Melo
Endereço:
Rua: Isaac Markman, 519 – Bongi – Recife- PE
CEP: 50751-370 Telefone: 3217-5133 e-mail: pcrs@celpe.com.br

3 - Tipo de Serviço que o voluntário irá prestar:
Atividade/Função: Professor Voluntário
Tarefa Específica: Ministra aula de _____
Prazo(início/término):
Carga Horária Mensal: __hs **Dia(s) da Semana**: Sábado **Turno:** Manhã

Declaro que estou ciente e aceito atuar como voluntário nos termos da Lei do Serviço Voluntário, nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 que estabelece o serviço voluntário como uma atividade não remunerada, sem vínculo empregatício nem obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

_____
Assinatura do Voluntário / Cargo

_____
Assinatura do Responsável pela Instituição / Cargo

Testemunhas: _____

_____

Recife, _____ de _____ de _____

ANEXO H– Lei do voluntariado

LEI DO VOLUNTARIADO

Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

O presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1 – Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

Parágrafo único – O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art. 2 – O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador de serviço voluntário, dele devendo constar o objetivo e as condições de seu exercício.

Art. 3 – O prestador de serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único – As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4 – Esta Lei entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 5 – Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998, 177º da Independência e 110º da República.

Fernando Henrique Cardoso
Paulo Paiva
(Publicada no Diário Oficial da União, de 19/02/1998).

ANEXO I – Ficha de pré-incrição da Escola de Voluntários

ESCOLA DE VOLUNTÁRIOS DA CELPE - FICHA DE PRÉ-INSCRIÇÃO

Para preenchimento do candidato (aluno): *Preencher com letra de forma, assinar e datar.

Comunidade: _____

1. DADOS PESSOAIS:

Nome: _____

Pai: _____

Mãe ou responsável: _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Idade: _____ Sexo: ( ) M ( ) F

Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____

Registro de nascimento Nº: _____

Carteira de Identidade Nº: _____ CPF Nº: _____

Carteira de Trabalho Nº: _____ Série: _____ Título de eleitor: _____

Endereço:(Rua/Av.) _____

Bairro: _____ CEP: _____-_____ Cidade: _____ UF: ___

Ponto de referência: _____

Telefone: _____

2.SITUAÇÃO ESCOLAR:

Estuda: ( ) sim ( ) não

Se sim:

Série: _____ Turrno: _____ ( ) Ensino Fundam. I ( ) Ensino Fundam. II ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

Nome da Escola: _____ ( ) Municipal ( ) Estadual ( ) Particular

Outros: _____

Endereço:(Rua/Av.) _____

Bairro: _____ Cidade: _____ UF: _____

Já participou de algum curso da Escola dos Voluntários da Celpe:

( ) sim ( ) não. Se sim, qual: _____

3. CURSO PRETENDIDO

Marque X	Cursos	Vagas	Idade	Situação Escolar Exigida
	Informática I	12	De 18 a 30 anos	Ter concluído a 5º série ensino fundamental
	Informática II	12	Adolescentes	Cursando 7º ou 8º série ensino fundamental
	Inglês	15	Adolescentes	Cursando entre a 6º série do ensino fundamental e o 2º ano do ensino médio
	Oficina de Construção do Conhecimento	20	De 12 a 16 anos	Cursando entre a 7º série do ensino fundamental e o 2º ano do ensino médio
	Oficina de teatro e dança	30	A partir de 10 anos	Cursando ensino fundamental, médio ou superior
	Oficina de artes	12	A partir de 12 anos	Cursando a partir da 4º série ensino fundamental
	Alfabetização de adultos	12	A partir de 18 anos	Não alfabetizado
	Reforço Escolar	12	Adolescentes	Cursando o 1º ano ensino médio
	Total de vagas	125		

4. DOCUMENTOS NECESSÁRIOS (ANEXAR)

( ) Declaração que comprove vínculo escolar, com exceção dos adultos da turma de informática I;

( ) Apresentação de um documento de identificação: RG, CPF, CTPS, ou Registro de Nascimento;

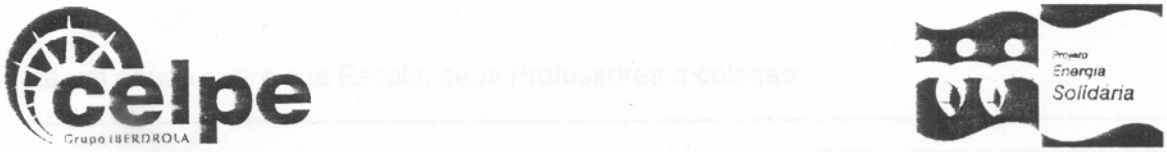
( ) Autorização dos pais ou responsáveis, no caso de menores de 16 anos;

( ) Comprovante de residência;

_____ **Recife, ____ de _____ de 2004**

Assinatura do Aluno

ANEXO J – Roteiro de entrevista para seleção dos candidatos



ENTREVISTA – ESCOLA DOS VOLUNTÁRIOS

ALUNO: _____ IDADE:_____
CURSO: _____

1. DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS

Renda familiar:
( ) - 1 SM ( ) 1 a 2 SM ( ) 2 a 3 SM ( ) + 3 SM
Especifique:_____

Responsável pela Renda Familiar: ( ) pai ( ) mãe
Outros:_____

Candidato trabalha: ( ) sim ( ) não
Se sim, em que:_____

Já trabalhou: ( ) sim ( ) não
Se sim, em que:_____

Costuma ter algum lazer: ( ) sim ( ) não
Se sim, qual: _____

2. CONHECENDO O ALUNO

Fale um pouco sobre você, como acha que você é? Quais os seus pontos fortes e fracos?
_____
_____
_____

Como você costuma usar seu tempo livre? Que tipo de coisas gosta de fazer?
_____
_____

O que significa família para você?
_____
_____
_____

Quantas pessoas moram na sua casa? Quem são essas pessoas?
_____
_____

Conte-me como é conviver com essas pessoas:
_____
_____
_____

Fale um pouco sobre sua Escola, seus Professores e colegas:

Que profissão você deseja seguir? Onde você gostaria de trabalhar?

3. SOBRE O CURSO

O que fez você se inscrever no Curso? (expectativas)

O que você espera aprender? De que forma esses conhecimentos irão ajudar no futuro?

Por que você acha que deve ser escolhido para esse curso?

Você já havia feito um curso semelhante em outra instituição?
( ) Sim ( ) Não

Você já iniciou algum curso e não finalizou? Qual?

4. PERGUNTAS ESPECÍFICAS
Já fez algum curso de Informática? ( ) Sim ( ) Não

Legenda: (1) Muito Bom (2) Bom (3) Regular (4) Insuficiente

Curso	Básico	Word	Excel	PowerPoint	Windows	Internet
Conhecimento						
Local e Ano						

5. OBSERVAÇÕES GERAIS

6. PARECER DO ENTREVISTADOR
( ) Indicado para o curso ( ) Não indicado para o curso
( ) Outros:

Assinatura do Entrevistador