

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós Graduação em Administração

**A Responsabilidade Social Corporativa no processo  
e privatização em Pernambuco: uma leitura  
institucional**

**Alba de Oliveira Barbosa**

Recife, 2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação 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 a 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/tese 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: A Responsabilidade Social Corporativa no processo de privatização em Pernambuco: uma leitura institucional.

Nome do Autor: Alba de Oliveira Barbosa

Data da aprovação: 28 de fevereiro de 2005

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, março de 2005:

*Alba de Oliveira Barbosa*  
Alba de Oliveira Barbosa

# **A Responsabilidade Social Corporativa no processo de privatização em Pernambuco: uma leitura institucional**

**Alba de Oliveira Barbosa**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

**Orientadora: Dra. Cristina Amélia Carvalho**

**Recife, 2005**

**Barbosa, Alba de Oliveira**

**A responsabilidade social corporativa no processo de privatização em Pernambuco : uma leitura institucional / Alba de Oliveira Barbosa. – Recife : O Autor, 2005.**

**177 folhas : il., fig., quadros.**

**Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2005.**

**Inclui bibliografia e apêndices.**

**1. Administração – Organização e trabalho. 2. Responsabilidade social corporativa – Processo de institucionalização – Teoria institucional. 3. Privatização – Mudança de gestão – Estatal e privada em Pernambuco - I. Título.**

**658.1  
658.045**

**CDU (2.ed.)  
CDD (22.ed.)**

**UFPE  
BC2005-165**

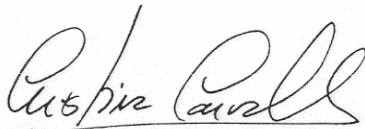
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

## **A Responsabilidade Social Corporativa no processo de privatização em Pernambuco: uma leitura institucional**

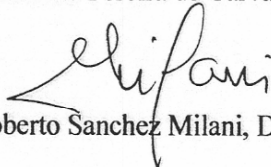
**Alba de Oliveira Barbosa**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 28 de fevereiro de 2005.

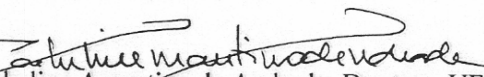
Banca Examinadora:



Profa. Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Ph.D, UFPE (orientadora)



Prof. Carlos Roberto Sanchez Milani, Doutor, UFBA (examinador externo)



Profa. Jackeline Amantino de Andrade, Doutora, UFPE (examinadora interna)

## Agradecimentos

Àquele que nunca se afastou de mim nos momentos em que mais precisei: Deus. Agradeço a ti Senhor por mais esta conquista e por sempre ter me dado forças. Quando sentia o peso das responsabilidades pensava “Tudo posso nAquele que me fortalece!”

Agradeço a minha amada família, que por muitas vezes enfrentou as minhas ausências, meu mau-humor e ainda sim estavam lá quando eu precisava de apoio emocional e financeiro. À minha querida mãe, que SEMPRE esteve comigo dando forças; ao meu irmão, com todo o carinho e amor que sente por mim (e eu por ele) e ao meu pai que me ajuda sempre sem mesmo perceber, amo todos vocês.

Ao meu namorado, amigo, incentivador e “co-mestrando” Allan Alfredo por tudo o que fez por mim nesse período. Sei que enfrentamos momentos muitos difíceis e serei eternamente grata por não ter desistido. Teria sido insuportável sem a sua ajuda e amor.

À professora Cristina que acreditou em meus sonhos e me apoiou, à sua maneira, em minha jornada como aluna e como docente. Obrigada pela paciência, incentivo e exemplo inquestionável de paixão pelo que faz.

Ao professor Carlos Milani por abrir os meus olhos para perspectivas que não havia percebido durante o projeto.

À professora Jackeline Amantino pelos comentários feitos no projeto desta pesquisa, mas especialmente pelo incentivo dado ao longo desta caminhada.

Aos amigos do Núcleo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional pelo apoio e amizade de tantas ocasiões. A Sueli Goulart, pelas conversas esclarecedoras e a Myrna Lorêto, minha irmã, que mais do que ninguém chorou e sorriu comigo durante as disciplinas, desenvolvimento da dissertação e início de nossas carreiras profissionais.

Aos amigos da Turma 9 por tantas alegrias e desafios superados. Um abraço especial em Manuela Gueiros e Eduardo Thompson que me acompanham desde a graduação e a André, Guilherme, Márcio, Synthia, Marcus Vinícius, Otávio e Jeann pela amizade.

Não posso esquecer de duas pessoas que admiro e que contribuíram muito para que eu chegasse aonde cheguei: Professora Lílian Outtes e o professor Wilson Magela. A vocês dois, a minha gratidão.

Agradeço ao meu grande amigo, Alex Antônio, por todos os anos de carinho e incentivo.

A Glória pelo apoio e por estar presente em todos os momentos importantes da minha vida.

A Flávia Guimarães e ao Professor Ricardo pelo incentivo e apoio.

A Juliana Mirelle e Patrícia Farias pela compreensão.

Ao corpo docente deste programa de mestrado pela transmissão de conhecimentos, especialmente aos amigos Jairo Dornelas, e Walter Moraes, pelo incentivo de sempre não apenas à mestranda Alba, mas também à professora.

À CAPES e secretaria do PROPAD, pela viabilização financeira e administrativa deste curso.

A todos aqueles que choraram, sorriram e torceram por mim nestes dois anos, meu muito obrigada.

Fruto da cidadania, a responsabilidade social tempera a lógica da maximização dos lucros.

*Robert Srour*



## Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar se a crescente adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco. Para tanto, foi utilizada como marco teórico a teoria institucional para analisar a evolução do envolvimento social das empresas. O procedimento metodológico está fundamentado numa abordagem qualitativa dos dados primários e secundários coletados através de entrevistas, *sites* das empresas e documentos institucionais. As técnicas de análises de dados utilizadas foram a análise documental e a análise do discurso. Foi feita a descrição dos casos identificando como se caracteriza atuação social das empresas enquanto estatais e, mais recentemente, quando privatizadas. Verificou-se que após a privatização, as empresas analisadas passaram a criar institutos ou departamentos responsáveis pelas ações sociais e incorporaram valores éticos e a responsabilidade social em suas missões, visões e valores organizacionais. O trabalho conclui a responsabilidade social está em processo de institucionalização nas empresas privatizadas em Pernambuco, entretanto, apesar dos avanços na área social, identificados na pesquisa, a institucionalização completa da responsabilidade social nas referidas empresas ainda não se verifica. O discurso de empresa “socialmente responsável” está incorporado nos discursos dos dirigentes e nos documentos institucionais, entretanto, a responsabilidade social não é vista como norma, evidenciando várias desconexões entre a retórica e a prática.

**Palavras-chave:** Processo de Institucionalização. Legitimidade. Isomorfismo. Privatização. Responsabilidade social. Pernambuco.

## **Abstract**

This work has as objective to verify if the increasing adoption of corporative social actions characterizes a institutionalization process of the social responsibility in the companies privatized in Pernambuco. For in such a way, it was used as theoretical landmark the institutional theory to analyze the evolution of the social involvements of the companies. The methodological procedure is based on a qualitative approach of the primary and secondary data collected through interviews, sites of the companies and institutional documents. The analysis techniques of used data had been: the documentary analysis and the analysis of the speech. The description of the cases was made identifying as if it characterized the social performance of the companies while they were part of the state, and more recently, when they were privatized. It was verified that after the privatization, the analyzed companies had started to create institutes or departments for the social actions and had incorporated ethical values and the social responsibility in its organization missions, visions and values. The work concludes that the social responsibility is in institutionalization process in the companies privatized in Pernambuco, however, despite the advances in the social area, identified in the research, the complete institutionalization of the social responsibility in the related companies still not verified. The speech of "socially responsible" company is institutionalized in the speeches of the leaders and in institutional documents; however, the social responsibility is not seen as norm, evidencing several disconnections between the rhetoric and the practice.

**Key-words:** Institutionalization Process. Legitimacy. Isomorphism. Privatization. Social Responsibility. Pernambuco.

## Lista de quadros

Quadro 1 (2) – Os três pilares institucionais.....	21
Quadro 2 (2) – Ambiente institucional <i>versus</i> ambiente técnico.....	28
Quadro 3 (2) – Principais contribuições da adoção de práticas de responsabilidade social.....	47
Quadro 4 (3) – Rede de caracterização de pressupostos básicos.....	54
Quadro 5 (3) – Empresas privatizadas em Pernambuco.....	64
Quadro 6 (3) – Etapas, objetivos e técnicas da pesquisa.....	65
Quadro 7 (4) – Agências reguladoras das empresas pesquisadas.....	76
Quadro 8 (4) – Síntese da atuação social da CILPE e da Parmalat.....	86
Quadro 9 (4) – Síntese da atuação social BANDEPE estatal e privatizado.....	99
Quadro 10 (4) – Síntese da atuação social da TELPE, TIM Nordeste e Telemar.....	117
Quadro 11 (4) – Síntese da atuação social da Embratel estatal e privatizada.....	122
Quadro 12 (4) – Síntese da atuação social da Celpe estatal e privatizada.....	136
Quadro 13 (4) – Grupos controladores e empresas do grupo.....	140

# Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	<b>13</b>
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 Relevância do estudo.....	17
<b>2. Fundamentação teórica</b> .....	<b>19</b>
2.1 Perspectiva institucional.....	19
2.1.1 Instituições e processo de institucionalização.....	23
2.1.2 Ambiente técnico e ambiente institucional.....	26
2.1.3 Isomorfismo e legitimidade organizacional.....	28
2.2 Responsabilidade social corporativa.....	33
2.2.1 A evolução do envolvimento das empresas na área social.....	35
2.2.1.1 Responsabilidade social no Brasil.....	38
2.2.1.2 Responsabilidade social nos estudos acadêmicos.....	42
2.2.2 Definindo responsabilidade social corporativa.....	45
2.2.2.1 Responsabilidade social e filantropia.....	47
2.2.2.2 Responsabilidade social e ética empresarial.....	49
2.2.3 Críticas à responsabilidade social corporativa.....	50
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>53</b>
3.1 Posicionamento epistemológico.....	53
3.2 Perguntas de pesquisa.....	56
3.3 Delineamento da pesquisa.....	56
3.4 Estratégia de pesquisa: estudo de caso.....	58
3.5 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas utilizadas .....	60
3.6 Casos.....	63
3.7 Desenhos e técnicas de pesquisa.....	65
3.8 Coleta de dados.....	67
3.9 Técnicas de análise dos dados .....	70
3.9.1 Descrição dos casos.....	71
<b>4. Descrição e análise dos dados</b> .....	<b>73</b>
4.1 Privatização no Brasil.....	73
4.2 Descrição dos casos.....	76
4.2.1 Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco – CILPE.....	76
4.2.1.1 A Parmalat.....	79
4.2.2 Banco de Pernambuco – BANDEPE.....	87
4.2.2.1 BANDEPE privatizado.....	89
4.2.3 Empresas do sistema Telebrás.....	100
4.2.3.1 Telecomunicações de Pernambuco S/A- TELPE.....	102
4.2.3.1.1 A TIM Nordeste.....	103
4.2.3.1.2 A Telemar.....	110

4.2.3.2 Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL.....	117
4.2.3.2.1 A Embratel privatizada.....	118
4.2.4 A Companhia Energética de Pernambuco – CELPE.....	123
4.2.4.1 CELPE privatizada.....	128
4.3 Análise comparativa dos casos.....	137
4.3.1 Pressões isomórficas.....	138
4.3.1.1 Isomorfismo coercitivo.....	139
4.3.1.2 Isomorfismos mimético e normativo.....	141
4.3.2 Legitimidade organizacional.....	143
4.3.3 Institucionalização da responsabilidade social.....	145
<b>5. Considerações Finais.....</b>	<b>151</b>
5.2 Recomendações de pesquisa.....	155
<b>Referências .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A – Protocolo do estudo de caso.....	170
APÊNDICE B – Dimensões da responsabilidade social.....	171
APÊNDICE C – Lista de pessoas ou departamentos importantes para a pesquisa que não foram encontrados ou se recusaram a participar.....	172
APÊNDICE D – Relação dos entrevistados.....	173
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista.....	176

# 1 Introdução

---

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

Observa-se uma tendência do investimento social empresarial ser incorporado gradativamente à estratégia da organização, uma vez que as empresas percebem que uma atuação mais estruturada na área social pode proporcionar ganhos ao negócio, como fortalecimento de imagem, obtenção de diferencial competitivo, facilidade de acesso ao capital e abatimento no imposto de renda.

Atualmente, conceitos como “cidadania empresarial”, “responsabilidade social corporativa” e “empresa cidadã” têm sido fortemente discutidos na academia, na mídia e no meio empresarial. Vários são os debates, seminários, palestras, cursos, pesquisas e publicações voltadas à discussão do tema.

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

A responsabilidade social também ganhou impulso a partir das pressões exercidas pelos movimentos sociais, pelas Organizações Não-governamentais (ONG’s) e por novos

atores que adquiriram poder nas últimas décadas e que se sentem capazes de cobrar, retaliar ou premiar as empresas por uma postura socialmente (ir)responsável.

Independente dos motivos, o que se observa é que se torna difícil para as empresas não investirem na área social ou não englobar em seu planejamento o relacionamento com diversos públicos existentes. É difícil imaginar uma empresa que não se sinta persuadida ou até mesmo pressionada a investir em ações sociais corporativas atualmente. De acordo com Borger (2001), as companhias de sucesso são cada vez mais pressionadas a olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidade e na sociedade como um todo.

Dentro desse contexto, verifica-se em Pernambuco, a incorporação de valores éticos e práticas socialmente responsáveis, pelo menos no discurso de lideranças e formalizados em documentos, de empresas de diversos ramos de atividades. Nos últimos anos, essas organizações, acompanhando uma tendência nacional, desenvolveram estruturas próprias e especializadas responsáveis pelo relacionamento com públicos que elas julgam relevantes à sustentabilidade dos negócios.

As empresas privatizadas no Estado, por exemplo, passaram a incorporar a atuação na área social à estratégia organizacional, como também, a explicitar esse envolvimento na missão e nos valores organizacionais. As ações sociais que antes estavam disseminadas nas empresas, após o processo de privatização, foram centralizadas em núcleos, departamentos ou institutos. Gradativamente, observa-se que essas empresas passaram a obter prêmios e certificações por essas ações desenvolvidas e assim trabalham em construir uma imagem de empresa preocupada com o social.

A percepção que se tem é que as empresas passaram a investir mais intensamente na área social nos últimos anos, o que nem sempre corresponde à realidade, uma vez que pode

representar apenas um aumento da utilização de instrumentos de comunicação destinados à divulgação das ações sociais desenvolvidas como forma de gerar uma imagem de empresa “socialmente responsável” e assim obter legitimidade perante os públicos-alvos.

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

O processo de legitimidade organizacional tem sido muito discutido sob a abordagem da Teoria Institucional. Para esta abordagem, as organizações não se deparam apenas com demandas do ambiente técnico, mas também com pressões do ambiente institucional. Nos setores técnicos, as organizações disponibilizam seus produtos e/ou serviços no mercado e são premiadas por exercerem um controle efetivo sobre os meios de produção. No ambiente institucional, as organizações buscam legitimidade e suporte ao adotarem normas e modelos institucionalizados na sociedade (OLIVER, 1997).

A questão que surge é: será que a responsabilidade social é uma prática já institucionalizada, incorporada no dia-a-dia das empresas e realizada sem justificção adicional? Apesar da percepção de um crescente investimento em ações sociais corporativas pelas empresas privatizadas no Estado de Pernambuco não se pode afirmar, de forma preliminar, que essas iniciativas sociais caracterizam uma institucionalização da responsabilidade social nessas organizações.

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



## **Até que ponto a adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas públicas privatizadas em Pernambuco?**

A seguir, são apresentados os objetivos que nortearam o estudo.

### **1.1 Objetivos**

Os objetivos conduzem o pesquisador a perceber as etapas contidas em seu trabalho (ROESCH, 1999). Para atender à pergunta de pesquisa foram traçados os objetivos descritos a seguir.

#### **1.1.1 Objetivo geral**

Verificar se a crescente adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as ações sociais corporativas das empresas privatizadas em Pernambuco a partir da década de 90 até 2004;
- b) Identificar se a percepção de obtenção de legitimidade organizacional compôs a decisão de iniciar ações sociais corporativas nas empresas privatizadas no Estado de Pernambuco;
- c) Verificar o surgimento de semelhanças estruturais, nas organizações privatizadas em Pernambuco, em razão das pressões ambientais.

- d) Caracterizar o conjunto de ações sociais corporativas segundo:
- a. Mudanças tecnológicas e sua relação com o investimento em ações sociais corporativas;
  - b. Legislação e sua relação com o investimento em ações sociais corporativas;
  - c. Forças do mercado e sua relação com o investimento em ações sociais corporativas;
  - d. Criação de novos valores organizacionais;
  - e. Sistema de monitoramento dos competidores;
  - f. Difusão de valores organizacionais;
  - g. Sedimentação de novos arranjos estruturais;
  - h. Normatização de regras e procedimentos;
  - i. Forças defensoras da nova estrutura;
  - j. Forças de resistência da nova estrutura;
  - k. Substituição de fatores técnicos por valores.

## 1.2 Relevância do estudo

Até há pouco tempo, Borger (2001) apontava que, apesar do grande interesse sobre o tema, ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no país, especialmente com enfoque acadêmico. Para a autora, este fato demonstra a possibilidade de explorar várias questões e aprofundar descobertas sobre o assunto.

Ventura (2004) destaca que os textos, livros e artigos produzidos sobre o assunto passam somente pela dimensão instrumental do movimento e que neles a responsabilidade social é vista como um movimento para o bem comum pela maioria dos interessados e as empresas que não se enquadram neste movimento passam a ser criticadas e punidas.

Atualmente, são percebidos esforços no intuito de diminuir a carência de análises mais profundas sobre a atuação social das empresas. Este projeto soma-se a esses esforços, com o objetivo de analisar como o investimento social não-obrigatório tem sido trabalhado nas empresas em análise nos últimos quinze anos.

No Brasil, já existem em desenvolvimento, estudos sobre a institucionalização da responsabilidade social nas organizações ou em setores. Percebem-se esforços em analisar o processo de institucionalização notadamente no setor bancário, pelo Núcleo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, da EBAPE-FGV e na indústria brasileira de petróleo pelo Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais, da Universidade Federal da Bahia.

Novamente Ventura (2004) alerta para o fato de que as organizações podem estar lançando-se no discurso de responsabilidade social corporativa sem realmente se questionar o que isso significa. Compreender como a prática vem evoluindo e sendo incorporado pelas empresas pernambucanas pode contribuir para o delineamento da adoção desta prática nas empresas em estudo e melhor entendimento da responsabilidade social.

A expectativa é de que este projeto possa resultar em conhecimentos relevantes tanto para a academia quanto para os executivos responsáveis pela gestão da responsabilidade social ao fornecer informações sobre o estágio de institucionalização da responsabilidade social, as pressões que impulsionam o isomorfismo e como as ações sociais são desenvolvidas na busca de legitimidade organizacional pelas referidas empresas.

## **2 Fundamentação teórica**

---

A fundamentação teórica que serviu de base para análise de um possível processo de institucionalização da responsabilidade social por meio da crescente adoção de ações sociais corporativas pelas empresas privatizadas em Pernambuco foi composta de duas grandes seções: perspectiva institucional e responsabilidade social.

Num primeiro momento, é apresentada a teoria institucional, enfocando os conceitos de instituições e institucionalização; a noção de ambiente técnico e institucional; o isomorfismo institucional e a questão da legitimidade organizacional.

Em seguida, é discutida a evolução da responsabilidade social corporativa como reflexo da evolução da sociedade. É apresentado como o tema está sendo trabalhado no Brasil, sob o impulso de diversos órgãos de fomento, de uma maior conscientização do empresariado e da percepção das oportunidades de ganho. São discutidas também questões relacionadas à filantropia e à ética empresarial, como também algumas críticas ao envolvimento social das empresas.

### **2.1 Perspectiva institucional**

A perspectiva institucional foca sua análise nas instituições e no processo de institucionalização. Sua aceitação e uso têm se multiplicado nos estudos organizacionais brasileiros (CARVALHO; VIEIRA, 2003), especialmente devido às inúmeras possibilidades oferecidas para entender como as organizações se submetem às pressões institucionais do ambiente em busca de legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 2001a).

Apesar de utilizar uma única denominação, não se pode considerar que a teoria institucional seja uma abordagem única. Existem diferenças relevantes entre os estudiosos que desenvolvem suas pesquisas baseadas neste corpo teórico. Machado-da-Silva e Gonçalves (1998; p. 220) afirmam que:

O que, usualmente, coloca-se sob o título de Teoria Institucional, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

A influência de diversos corpos teóricos contribui para a existência de diferentes enfoques entre os institucionalistas. O enfoque institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: uma econômica, uma política e uma terceira sociológica (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A orientação econômica da análise institucional considera as forças históricas e culturais capazes de exercer influências na construção da realidade social e da configuração econômica. O foco dessa análise está nas organizações econômicas (as empresas, os mercados e as relações contratuais) e nas suas inter-relações com o ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003; MELO, 2002).

A orientação política, na sua origem, enfoca os aspectos legais e a ordenação administrativa das estruturas e governo. Em seus trabalhos mais recentes, foca seu estudo em questões como autonomia relativa das instituições políticas, a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel exercido pela representação e simbolismo no universo político (CARVALHO; VIEIRA, 2003; MELO, 2002).

A abordagem sociológica, por sua vez, ressalta a importância das relações entre o ambiente e as organizações, destacando os mitos, as normas, as crenças culturalmente construídas e reproduzidas pela interação humana como fonte construtora das instituições

(SCOTT, 1995). Para Carvalho e Vieira (2003) é na vertente sociológica onde se constata diferenças significativas entre os conceitos de instituição e institucionalização.

Conforme Scott (1995), as diferenças mais significativas decorrem da ênfase dada aos elementos institucionais que dividem a perspectiva em três pilares. As variações salientadas pelo autor estão apresentadas no quadro seguinte:

DIMENSÕES RELEVANTES	PILARES		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação, aceitação	Predomínio, isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

**Quadro 1 (2)** - Os três pilares institucionais  
Fonte: Scott (1995, p. 35).

O pilar regulador enfatiza a capacidade das instituições de estabelecer regras e de fiscalizar a conformidade a essas regras, manipulação de recompensas ou punições na tentativa de influenciar o comportamento futuro dos indivíduos. Este pilar da teoria institucional é consistente com a realidade social que pressupõe que os atores perseguem interesses naturais e, por isso, precisam ser regulados. Os indivíduos são, então, motivados instrumentalmente para fazer escolhas de acordo com a lógica do custo-benefício e as instituições os controlam ao alterarem esta relação (SCOTT, 1995).

Sob o pilar regulador, a ênfase ocorre na fixação de normas e nas ações de sanção e coerção (CARVALHO; VIEIRA, 2003). A legitimidade das organizações, portanto, decorre do cumprimento das leis ou regulamentos estabelecidos.

O pilar normativo, por sua vez, enfoca que os valores e as normas definem a forma legítima para a obtenção dos objetivos desejados. As normas e valores passam, então, a influenciar as escolhas institucionais (SCOTT, 1995) uma vez que ambos, com o uso contínuo transformam-se numa obrigação social.

Se no pilar regulador, os indivíduos agiam de acordo com seus próprios interesses, no pilar normativo, eles agem de acordo com papéis (sociais ou organizacionais) estabelecidos, ou seja, de acordo com o que é esperado deles. A lógica deixa de ser a do utilitarismo para ser a da adequação às normas decorrentes, especialmente, da profissionalização. A legitimidade decorre, portanto, da adequação ao que está normativamente estabelecido.

O pilar cognitivo acentua a centralidade dos elementos cognitivos das instituições. Esses elementos são “as normas que constituem a natureza da realidade e o arcabouço através do qual os significados são construídos” (SCOTT, 1995, p. 40). Enfatiza também as representações simbólicas internalizadas a partir de mediações entre estímulos do mundo externo e a resposta emitida pelo indivíduo (*Ibid.*, 1995).

Para o pilar cognitivo é por meio dos símbolos, que os indivíduos atribuem significados aos objetos e atividades. Nessa atribuição de significados, os indivíduos e organizações passam a ser considerados como realidades socialmente construídas. Conforme destacam Carvalho e Vieira (2003, p. 32) “a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional”.

Estes pilares não são mutuamente excludentes, conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1998, p. 221) destacam “são alternativas analíticas que visam propiciar melhor compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno”. Os pilares seriam, portanto, diferentes formas de se analisar as instituições. Instituições, estas, que são melhor compreendidas na próxima seção, onde são debatidos os conceitos de instituições e o processo que as originam.

### **2.1.1 Instituições e processo de institucionalização**

O significado de instituição tem sido definido de diversas maneiras, com substancial variação entre as abordagens (SCOTT, 1987). Segundo o autor, as instituições “consistem de estruturas regulativas, normativas e cognitivas, e de atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social” (SCOTT, 1995, p. 33). Tolbert e Zucker (1998), por sua vez, ressaltam que uma estrutura institucionalizada é considerada, pelos membros do grupo social, como eficaz e necessária, impulsionando padrões estáveis de comportamento.

O que existe de comum entre as definições existentes é a estabilidade das ações, práticas ou estruturas. As atividades institucionalizadas são realizadas sem justificação adicional, uma vez que fazem parte do comportamento das pessoas e da rotina organizacional.

O processo de institucionalização, segundo Fonseca (2003), consiste no processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, o qual não ocorre de maneira brusca e sim gradual. Algumas crenças e ações podem estar mais sujeitas à institucionalização do que outras, dependendo do grau de relacionamento com o sistema social. Elas podem variar, portanto, em termos da capacidade de estabilidade e do poder de determinar comportamentos.

Berger e Luckmann (1978), fazendo uma análise do processo de institucionalização de regras e comportamentos de atores individuais, destacam que toda atividade humana está sujeita ao hábito. O hábito proporciona a direção e a especialização da atividade como forma de aliviar os conflitos na busca da tomada de uma única decisão, em meio a uma série de outras decisões. Este minimizaria, portanto, as diversas alternativas de como agir frente à mesma situação, ocorrendo à tipificação do ato pelo atores envolvidos.

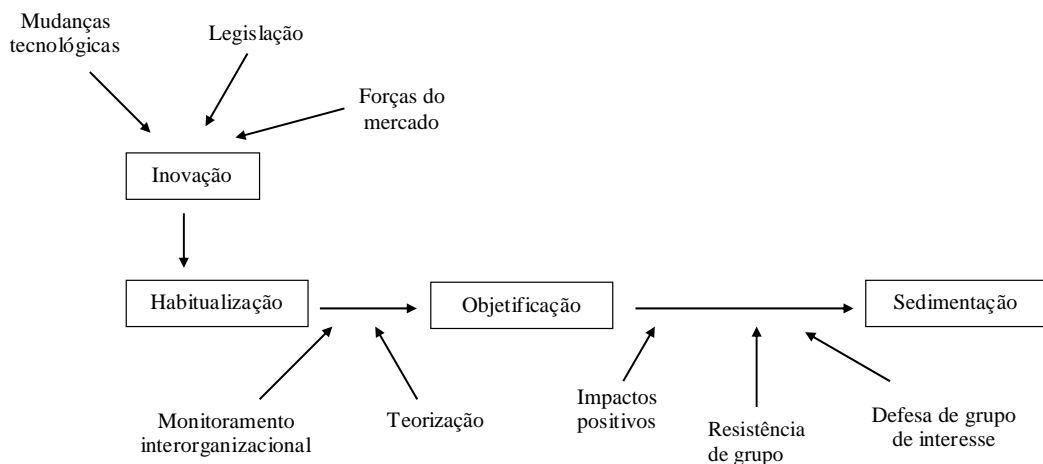
As ações tornam-se habituais à medida que são utilizadas para resolver problemas com o mínimo de esforço. Com o tempo, essas ações tornam-se generalizadas, independente dos indivíduos idealizados da ação, uma vez que o valor agregado já está disseminado entre os



membros. Posteriormente, a disseminação pode atingir contextos além do de origem, contribuindo para a continuidade histórica da ação ou estrutura institucionalizada.

A partir disso, o hábito é visto como norma, originando uma realidade institucionalizada e legitimada perante a sociedade. Norma esta que é transmitida aos novos membros que, não tendo conhecimento de suas origens, estão aptos a tratá-las como um dado social (BERGER; LUCKMANN, 1978; TOLBERT; ZUCKER, 1998).

O conjunto de processos descritos anteriormente é definido por Tolbert e Zucker (1999), no nível organizacional, como habitualização, objetificação e sedimentação representadas na figura abaixo:



**Figura 1 (2)** - Processos inerentes à institucionalização  
Fonte: Tolbert; Zucker (1998, p. 207).

A habitualização envolve o desenvolvimento de arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos. É o estado de pré-institucionalização. Provavelmente as organizações que adotaram a estrutura limitam-se a um conjunto de organizações similares, que enfrentam circunstâncias similares, e que variam consideravelmente a forma de adoção da nova estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

O segundo estágio acompanha a difusão da estrutura, envolvendo o desenvolvimento do consenso a respeito do valor da mesma. Essa difusão decorre da tendência de se atender aos objetivos determinados pela estrutura normativa, definindo-a, entre todos os membros

organizacionais. Ele é consequência do monitoramento dos competidores e dos esforços para aumentar a competitividade organizacional. Por meio de práticas isomórficas, as organizações buscam práticas bem sucedidas, pré-testadas, para realizar mudanças (PERROW, 1990; TOLBERT; ZUCKER, 1998). Quanto mais as práticas tiverem sido adotadas por outras organizações, de forma positiva, maiores as chances dos tomadores de decisões organizacionais perceberem favoravelmente estas práticas.

Neste estágio é muito importante a presença de indivíduos ou grupos defensores da estrutura. Esses atores apóiam a institucionalização como forma de resolver os problemas organizacionais específicos identificados na fase anterior.

Segundo Tolbert e Zucker (1998, p. 209), “estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas podem ser enquadradas no estágio de semi-institucionalização”. Diante disso, a variabilidade das formas adotadas se torna menor. No estágio de objetivação, as organizações chegam a possuir um grau superior de aceitação normativa do que aquelas que estão na fase pré-institucional, embora isso não queira dizer que a sua duração seja indefinida. O consenso social entre os tomadores de decisão é um estágio entre a pré-institucionalização e a institucionalização completa.

O último estágio, o de sedimentação envolve a continuidade histórica da estrutura e sua sobrevivência ao longo do tempo. Nota-se um elemento importante no processo de institucionalização: o tempo (processo histórico). Exige-se tempo para que as ações, crenças e comportamentos sejam institucionalizados. Segundo Selznick (1971) o estudo das origens históricas é de fundamental importância para se compreender adequadamente uma instituição.

Além do tempo, a total institucionalização depende dos efeitos conjuntos de uma baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio cultural continuado por grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados (PERROW, 1990; TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Os grupos de atores sociais que são afetados negativamente pelas estruturas podem se mobilizar coletivamente contra a difusão e perpetuação da mesma. Os grupos defensores, por sua vez, normalmente se engajam para proporcionar apoio suficiente e de forma continuada, independente da existência ou não dos grupos opositores. E por último, a sedimentação de uma ação ou estrutura pode não ocorrer pela falta de resultados positivos associados à estrutura.

A institucionalização da responsabilidade social corporativa seria a transição de uma atuação empresarial, numa fase inicial, marcada pela informalidade de suas ações, de forma pouco estruturada, para uma atuação mais estruturada, com ações desvinculadas da filantropia e voltadas ao negócio da organização. Ao longo do tempo, as empresas poderiam incorporar valores éticos em sua cultura, adotar estruturas mais aptas a atuar na área social, implementar programas de voluntariado ou até estabelecer orçamentos próprios.

Como qualquer prática, a responsabilidade social não necessariamente é ou vai se tornar uma prática institucionalizada. O processo de institucionalização pode não ter ocorrido ou até não vir a ocorrer, devido a não tipificação, habitualização, objetivação ou exteriorização das ações sociais.

### **2.1.2 Ambiente técnico e ambiente institucional**

Ao longo da análise organizacional, o conceito de ambiente sofreu diversas modificações. Até a introdução da concepção institucional, as organizações eram vistas como sistemas de produção; suas estruturas eram vistas como resultado da tecnologia, transações ou relações de dependência. O ambiente, identificado como técnico, era concebido como um estoque de recursos, como fonte de informação ou como local de competição (SCOTT, 1987).

Os teóricos institucionais destacam a existência dos aspectos simbólicos das organizações e do ambiente, relatando a existência de um ambiente institucional (SCOTT, 1987). O que a teoria institucional traz é um enriquecimento do conceito de ambiente. As organizações além de receber pressões na obtenção de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, também sofrem pressão do sistema de crenças e normas institucionalizadas.

Esta reconceitualização do ambiente das organizações é a contribuição mais importante da teoria institucional para o estudo das organizações (PERROW, 1990; SCOTT, 2001).

O ambiente técnico, também conhecido como “ambiente tarefa”, é aquele em que as organizações produzem e trocam um produto ou serviço e são recompensadas à medida que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores cognitivo-culturais, como normas e valores aos quais as organizações devem se ajustar se desejarem receber apoio e legitimidade (OLIVER, 1997; SCOTT, 1987; SCOTT; MEYER, 2001).

As organizações inseridas no ambiente técnico dão maior ênfase à eficácia, produtividade e competitividade. No ambiente institucional, elas priorizam a obtenção de legitimidade obtida por meio da adequação da estrutura organizacional às normas e valores socialmente construídos.

Embora existam definições diferenciadas, os ambientes técnico e institucional não são excludentes. Todas as organizações sofrem pressões dos dois ambientes, embora em diferentes proporções. Ao se analisar apenas um dos ambientes tem-se uma visão parcial da realidade (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

O quadro a seguir expõe as principais diferenças entre os ambientes:

<b>DIMENSÕES RELEVANTES</b>	<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>AMBIENTE TÉCNICO</b>
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes chaves	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

**Quadro 2 (2)** - Ambiente institucional *versus* ambiente técnico  
 Fonte: Oliver (1997, p.102).

O sucesso organizacional, no ambiente tarefa, depende da aquisição e controle de recursos críticos e no ambiente institucional, da conformidade às regras e normas institucionais. Conforme Carvalho e Vieira (2003), os ambientes técnico e institucional sustentam diferentes racionalidades: um que permite às organizações ser eficientes, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado e outro, onde a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional. Segundo Fonseca (2003) para a teoria institucional é a conformidade aos valores e normas sociais, mais do que a eficácia técnica, que determina a sobrevivência das organizações.

No ambiente institucional, as organizações podem, segundo Meyer e Rowan (2001), fazerem-se sensíveis a critérios de valor externo ou até cerimoniais para definir os valores dos elementos estruturais. Dentro desse contexto, o meio pelo qual as organizações se ajustam segundo as normas criadas e aceitas socialmente é chamado de isomorfismo.

### **2.1.3 Isomorfismo e legitimidade organizacional**

Conforme foi visto anteriormente, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos institucionalizados na sociedade como meio de sobrevivência. Aquelas que fazem isso aumentam sua legitimidade, independente da eficácia imediata de práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 2001).

A legitimidade está relacionada com o apoio cultural que a organização obtém do ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Para Suchman (1995), a legitimidade é a percepção de que as organizações são desejáveis dentro do sistema social constituído de normas, crenças e definições.

De acordo com Fonseca (2003), a organização ao demonstrar que atua de acordo com normas coletivamente compartilhadas pode ganhar reconhecimento e assegurar seu desenvolvimento. A busca de suporte organizacional faz com que as práticas organizacionais se tornem homogêneas. A esse processo de homogeneização dá-se o nome de isomorfismo.

O isomorfismo é “um conjunto de restrições que forcem uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais” (HAWLEY apud DIMAGGIO; POWEL, 2001b, p. 104). No nível organizacional, o isomorfismo impulsiona uma organização ou até mesmo um setor para que se assemelhe com outras organizações ou setores, apresentando o mesmo conjunto de características. Com o objetivo de obter legitimidade, as organizações passam, então, a adotar comportamentos isomórficos modelando suas estruturas na tentativa de ajustar-se ao ambiente institucional no qual estão inseridas.

O processo de isomorfismo é desenvolvido por meio de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos que exercem pressão em direção a homogeneização das ações organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 2001b).

O isomorfismo coercitivo ocorre quando existem pressões externas, tanto formais quanto informais, para que as organizações adotem práticas similares. “Essas pressões ocorrem por meio da força, persuasão ou convite à competição, onde existe uma relação de dependência” (DIMAGGIO; POWELL, 2001b, p.108-109). Normalmente, esse tipo de pressão é exercido pelo Estado, pela indústria (mercado) ou pela sociedade.

Ventura (2004) acredita que as organizações estão sendo pressionadas a se tornarem mais solidárias com a sociedade sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores e que a responsabilidade social avança à medida que a globalização acirra a competição entre empresas. Outro fator de pressão coercitiva pode ocorrer quando empresas mais fortes forçam as empresas menores de sua cadeia produtiva a adotar práticas de responsabilidade social similares as suas.

Existe também a possibilidade de coerção, persuasão ou convite realizado pelos grupos empresariais que adquiriram as antigas empresas estatais em estudo nesta pesquisa a investirem em ações sociais corporativas, a partir de experiências adquiridas em seus países de origem ou em outros negócios, numa forma de compromisso social ou de obter a simpatia dos atores sociais relevantes.

O isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas com o objetivo de reduzir incertezas geradas por problemas tecnológicos. Nestas ocasiões os gestores organizacionais preferem adotar práticas e procedimentos já legitimados no ambiente por outras organizações. “É exercido por meio da difusão de modelos e experiências considerados de sucesso, quando se entendem pouco as tecnologias organizacionais, quando as metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incerteza simbólica” (DIMAGGIO; POWELL, 2001b, p.108-109).

As organizações podem apresentar um comportamento mimético ao verificar o sucesso de outras organizações na área social. A mídia expõe inúmeros casos “ditos exemplares” de atuação socialmente responsável. No isomorfismo mimético, as organizações podem copiar essas práticas consideradas de “ponta”, já legitimadas através de certificações, reportagens e prêmios tentando fugir de incertezas do ambiente.

Segundo DiMaggio e Powell (2001b), o isomorfismo normativo está associado à profissionalização. “A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação” (MACHADO-

DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 140). Os profissionais instruídos com orientação semelhante tendem a divulgar e adotar normas e práticas homogêneas.

Essas normas e práticas são socialmente aceitas na comunidade profissional e difundidas no ambiente profissional. Universidades, centros técnicos, associações de classe e centro de treinamento são exemplos de veículos de transmissão de normas profissionais. “O isomorfismo normativo significa que as organizações mudam para atender padrões de profissionalismo, para adotar técnicas que são consideradas pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes” (DAFT, 1999, p. 348).

Entretanto, deve ser considerada a sociedade na qual as organizações estão inseridas, uma vez que “a articulação dentre os três mecanismos (isomórficos) na análise dos processos de transformação são relevantes em qualquer contexto institucional; contudo o peso específico de cada mecanismo depende da situação e da história sócio-cultural de cada sociedade” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 141). Para os autores, em sociedades de tradição autoritária, como a brasileira, existe a predominância de mecanismos coercitivos, de manutenção e de transformação social, ao invés dos normativos e miméticos, mais comuns em sociedades mais democráticas.

Como foi visto anteriormente, os três pilares institucionais existentes conferem bases diferentes de legitimidade. Sob o pilar regulador, a legitimidade é obtida por meio do cumprimento às leis ou regulamentos estabelecidos. No pilar normativo, a legitimidade decorre da adequação da organização ao que está normativamente estabelecido preferencialmente pelas profissões. E por último, o pilar cognitivo confere legitimidade à adequação ao que está culturalmente sustentado pelos atores sociais.

A adoção de ações sociais pode impulsionar a sobrevivência das organizações se essas ações estiverem institucionalizadas no ambiente ou em vias de sê-lo. A organização, ao adotar práticas valorizadas na sociedade, parece querer demonstrar que está voltada ao lucro sim,



mas não em desacordo com os propósitos da sociedade na qual a empresa está inserida. Conforme Scott e Lyman (1969 apud Meyer e Rowan, 2001, p. 89), “a incorporação de elementos institucionalizados [...] protege a organização de dúvidas quanto a sua conduta”. Para os autores, a organização se faz legítima e utiliza tal legitimidade para fortalecer seu apoio e assegurar sua sobrevivência.

As ações sociais corporativas, geralmente, não proporcionam benefícios financeiros no curto prazo, porém tendem a aumentar o prestígio social da organização perante os funcionários, governo, fornecedores e sociedade, que por sua vez, pode contribuir para a obtenção da legitimidade.

Mendonça e Gonçalves (2004) afirmam que atualmente, muitas empresas brasileiras, buscando obter legitimidade, estão desenvolvendo ações de cunho social por reconhecerem ou acreditarem que tais ações sociais têm impactos positivos em sua imagem corporativa, contribuindo para a obtenção da legitimidade, de reconhecimentos e de recursos, que contribuem para aumentar sua capacidade de sobrevivência no ambiente organizacional.

Essa imagem positiva é importante uma vez que o pressuposto básico da responsabilidade social empresarial é a legitimidade (BORGER, 2001). A sociedade passa a legitimar a existência da empresa à medida que as empresas buscam atender as expectativas da sociedade. Conforme relatório do *Comitee For Economic Development* relatado em Carroll (1999, p. 6)

os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a uma ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir à sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder às mudanças de expectativas do público.

Como abordado anteriormente, muitas empresas brasileiras estão gradativamente adotando ações de responsabilidade social como prática corporativa. Conforme Baracho e Félix (2002) se anteriormente a empresa percebia que seus lucros dependiam de sua

legitimidade perante os consumidores cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos, atualmente se percebe que os consumidores passaram a valorizar também a qualidade do relacionamento empresas e atores, com destaque para a vertente que foca seu papel social.

As empresas, portanto, não competem apenas por recursos materiais e clientes, elas competem também por legitimidade e *status*. Nessa busca de legitimidade os valores das organizações precisam ser percebidos como congruentes com os valores da sociedade que parecem estar cada vez mais voltados à valorização de ações sociais corporativas, mesmo quando essas ações são percebidas apenas no discurso de organizações.

## **2.2 Responsabilidade social corporativa**

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

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

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

atuam na área social na região Nordeste cresceu 35% (trinta e cinco por cento), ou seja, 74% (setenta e quatro por cento) das empresas pesquisadas desenvolviam ações sociais (PELIANO, 2004).

Outro dado que dimensiona a importância da responsabilidade social na atualidade é o da quantidade de dinheiro administrado por fundos de empresas ditas “socialmente responsáveis”. Em 1999, existiam 2,18 trilhões de dólares de recursos no mundo administrados por fundos especializados em ações de empresas que desenvolvem trabalhos na área social, representando considerável avanço em relação aos anos anteriores (TOLDO, 2002).

No Brasil, o ABN AMRO Real criou, em 2001 o Fundo *Ethical*, fundo de renda variável composto por empresas que, além do potencial retorno financeiro, têm compromisso com a governança corporativa, meio ambiente e responsabilidade social. Em 2002, o fundo teve rentabilidade de 1,57% contra os 17,85% negativos da Bovespa. O *Ethical* é o primeiro fundo de investimento brasileiro composto exclusivamente por empresas que investem na área sócio-ambiental (ABN AMRO REAL, 2003a).

A postura dos consumidores brasileiros está mudando para uma maior valorização das ações sociais das empresas. A pesquisa realizada pelo Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social (2002) teve como objetivo detectar como os consumidores percebem a responsabilidade social das empresas, que expectativas têm em relação a esse aspecto e como ela repercute em suas atitudes e comportamentos. Os resultados revelaram que mais de um terço dos participantes, independente do grau de escolaridade, esperam que as empresas estabeleçam padrões éticos mais elevados e ajudem a construir uma sociedade melhor. Entre os líderes de opinião e entre os entrevistados com maior escolaridade, o percentual supera os 40% (quarenta por cento) dos participantes.

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

As empresas passam a receber cobranças da comunidade local, fornecedores, funcionários, consumidores e pelas organizações da sociedade civil<sup>1</sup>; e/ou sentem-se estimuladas, por meio das oportunidades de ganhos, a atuar na área social. Elas também recebem solicitação do Estado para serem parceiras, apoiando ou promovendo ações capazes de minimizar os problemas sociais no Brasil.

Apesar da grande ênfase que tem sido dada ao tema nas últimas décadas, a responsabilidade social corporativa não é um construto novo. A participação de empresas em questões de interesse público não é novidade (SCHOMMER, 2000). Entretanto, o tema atualmente vem ganhando novos contornos. Diante disso, se faz necessário analisar como a questão vem sendo tratada ao longo dos anos.

### **2.2.1 A evolução do envolvimento das empresas na área social**

No século XIX, nos Estados Unidos e Europa, a ética e a responsabilidade social eram vistas como doutrina, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse privado (HOOD, 1998 apud CARDOSO; ASHLEY, 2002).

---

<sup>1</sup> O termo sociedade civil tem aqui o sentido de: “organizações que não integram o aparelho estatal; que não distribuem lucros a acionistas ou investidores, nem têm tal finalidade; que se autogerenciam e gozam de alto grau de autonomia interna; e que envolvem um nível significativo de participação voluntária” (SALAMON, 1997, p. 93).

Até o início do século XX, as empresas não tinham incorporado a responsabilidade social em suas ações, tendo como objetivo primordial a geração de lucros para os acionistas. Investir em ações sociais era obrigação do Estado, guardião do interesse coletivo, ou de indivíduos, através de atividades filantrópicas.

Um caso que retrata este argumento é o julgamento do caso Dodge *versus* Ford. Em 1919, Henry Ford, presidente e acionista majoritário da fábrica de automóveis tomara decisões que contrariavam interesses dos acionistas da empresa. Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados. A Suprema Corte Americana, posicionou-se a favor de John e Horace Dodge, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas (ASHLEY, 1999).

Pode-se verificar que, naquela época, os beneficiários das ações empresariais eram predominantemente os acionistas e que “a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros destes” (ASHLEY, 1999, p. 106). A atuação social não cabia, portanto, à organização, a não ser que servisse para maximizar a riqueza dos donos do capital.

As necessidades sociais cresceram ao longo das décadas, agravando-se após a Grande Depressão de 1930. A economia americana, no entanto, passou por um processo de crescimento e de acumulação de capital, graças às medidas implementadas pelo governo Roosevelt para superar a depressão econômica (TENÓRIO, 2004). O autor sugere que esse processo contribuiu para a consolidação do modelo industrial e para a sua superação, na década de 1950.

A sociedade passa a buscar qualidade de vida, valorização do ser humano, respeito ao meio ambiente e valorização das ações sociais. A partir da década de 50, segundo Ventura (2004), as conseqüências da expansão da indústria já se faziam sentir e a responsabilidade

social surge como resultado de inúmeras críticas sociais, éticas e econômicas as quais as empresas passaram a sofrer ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado.

Nesse período, portanto, a idéia de que as organizações deveriam apenas gerar lucro foi duramente criticada. A orientação das empresas em valorizar apenas os interesses dos acionistas se torna inadequada. Se em 1919, no caso Dodge, a justiça se posicionou em favor dos acionistas, a partir da década de 50, a justiça passa a reconhecer como beneficiários das ações organizacionais uma gama maior de atores sociais que não apenas os donos do capital.

Em 1953, por exemplo, pode-se perceber a mudança da determinação da justiça americana em relação à inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades. Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000) no caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*, a Suprema Corte de Nova Jersey posicionou-se favorável à doação de recursos da empresa para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. Ainda segundo as autoras, este fato estabelece em lei a filantropia corporativa.

A partir deste fato, defensores da responsabilidade social começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade (HOOD, 1998 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). Este é o início das discussões da responsabilidade social corporativa para além dos interesses dos acionistas.

Segundo Hawkins e Costa (2002), a evolução do conceito da responsabilidade social baseia-se na evolução da sociedade e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos. Srour (1998) descreve alguns fatores históricos, ocorridos durante a segunda metade do século XX, que contribuem para a adoção da responsabilidade social corporativa:

[...] o fortalecimento de uma sociedade civil, ativa e articulada, que rejeitou a acomodação à pobreza sem apelo a solução de força, e que aos poucos

penetrou no aparelho de estado, tornando-o “poroso”; o fato de, numa economia aberta e cada vez mais policiada pela mídia, os investimentos passarem a dar resultados econômicos apenas quando os produtos oferecessem mais valor aos consumidores (o lucro toma tinturas sociais); [...] o fortalecimento da figura dos gestores profissionais, possuidores de capacidades gerenciais centradas na perseguição da qualidade, da produtividade crescente e da competitividade internacional; e a conquista de espaços democráticos no seio das empresas, graças à gestão participativa (SROUR, 1998, p. 46-47).

Os fatos descritos por Srour (1998) são comuns a muitos países ocidentais onde o envolvimento empresarial na área social se fez sentir, por iniciativa da própria organização e/ou como resposta a pressões do ambiente interno e externo. A próxima seção aborda o surgimento e crescimento da relevância do tema no país.

### **2.2.1.1 Responsabilidade social no Brasil**

As primeiras discussões sobre a responsabilidade social no Brasil, remonta a década de 60, durante a década militar e tem como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que reconheceu a função social das empresas associadas (TOLDO, 2002). A ADCE, em 1965, publica uma “Carta de Princípios” convocando o setor empresarial brasileiro a tomar consciência de suas responsabilidades sociais com base em princípios cristãos (COUTINHO, 2001).

A partir da década de 70 e 80 no Brasil cresce o número de movimentos sociais, que reivindicam maiores investimentos em saúde, educação, saneamento, habitação, etc. Nos anos 80, o país obtém importantes avanços com o fim do regime militar e o início do processo de redemocratização. Nesse contexto, cresce o sentimento de cidadania e participação da sociedade no processo de reconstrução da nação (LIMA, 2002).

Segundo o BNDES (2000), a Constituição de 1988 contribuiu para gerar novas demandas e espaços de atuação para as ONG’s ao introduzir novos direitos socioeconômicos,

expandir os direitos de cidadania política e estabelecer princípios de descentralização na promoção das políticas públicas sociais.

Assiste-se a mudanças na sociedade civil, com a emergência de novos atores sociais. O período entre o final da década de 80 e início da década de 90 tem sido mencionado como o momento em que as ONG's passam a ganhar maior visibilidade no cenário brasileiro

Na década de 1990 a ideologia neoliberal se intensifica. Os governos da década expressam clara sintonia com as metas do Consenso de Washington<sup>2</sup>, com idéias neoliberais que prevêm redução do tamanho do Estado por meio das privatizações, fim do déficit público, abertura da economia para o mercado internacional, estabilização da moeda com reformas monetária e fiscal (RIBEIRO, 2003).

A partir desse período, o Estado, então, por incapacidade e/ou por vontade política, diminui sua atuação na área social. E diante disso, a comunidade empresarial, juntamente com a sociedade civil, é convidada a operar como parceiros do Estado:

O Estado brasileiro vem, sobretudo no bojo da recente reforma estatal dos anos 90, conclamando a sociedade civil a “cooperar” no enfrentamento dos serviços de assistência social. Trata-se de buscar parceiros fora do Estado – na sociedade ou mais especificamente, nas empresas privadas. Os empresários são chamados a “cooperar” no enfrentamento da “questão social”, sendo difundida amplamente a responsabilidade social empresarial que passa a ocupar lugar de destaque no cenário político, econômico e social brasileiro (SOARES, 2003, p. 12).

Na década de 90 também ocorre a intensificação das relações comerciais entre os países. Assiste-se à abertura econômica e à instalação de grandes multinacionais no Brasil, por meio de abertura de filiais ou por meio de fusões e aquisições. Essas empresas trazem consigo experiências de gestão sócio-ambiental de seus países.

Para Tenório (2004), organismos internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização das Nações Unidas (ONU) também estão incentivando

---

<sup>2</sup> O Consenso de Washington foi uma reunião ocorrida em novembro de 1989, nos Estados Unidos com funcionários do governo norte-americano e dos organismos internacionais, como o FMI, Banco Mundial e o BID. O objetivo do encontro sob o título de “*Latin American Adjustment: how much has happened?*” era proceder a uma avaliação precisa das reformas econômicas empreendidas nos países latino americanos (BATISTA, [199-?]).



empresas em todo o mundo a adotar códigos de conduta e políticas de relacionamento com o meio ambiente, relacionadas com a melhoria das condições de trabalho e respeito aos direitos humanos.

Em 1992, ocorre a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92), no Rio de Janeiro, que discutiu com vários países a importância do meio ambiente e sua preservação (TOLDO, 2002). Foram discutidas políticas econômicas que possibilitam a utilização eficiente dos recursos naturais do planeta para o desenvolvimento sustentável.

Assiste-se, ainda, a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, especialmente através de suas fundações e institutos associados, representando a inserção da visão de mercado no terceiro setor e novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área (BNDES, 2000).

A criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), do Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social e da campanha desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) de publicação do balanço social pelas empresas também são tidas como marcos importantes na disseminação de práticas de investimento social privado no país (COUTINHO, 2001).

O GIFE congrega institutos, fundações e empresas que possuem como prática contínua o investimento social. Criado em 1995, o GIFE tem como missão aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, definindo como objetivo estratégico influenciar as políticas públicas por meio de parcerias e do compartilhamento de idéias, ações e aprendizados com o Estado e outras organizações da sociedade civil (GIFE, 2004a).

O Instituto *Ethos* foi criado em 1998 e tem como objetivo disseminar a prática social através das publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral. Em três anos de existência, o Instituto já reunia centenas de

empresas associadas, cujo faturamento somado era de aproximadamente R\$ 250 bilhões de reais (25% do PIB brasileiro) (PINTO, 2002).

O Instituto *Ethos*, em 2000, criou os indicadores *Ethos* de responsabilidade social (TOLDO, 2002). Os indicadores sociais estão divididos em sete grandes temas: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores, comunidade; governo e sociedade; onde a empresa tem a possibilidade de analisar o estágio de seu compromisso social.

O balanço social torna públicas as ações da empresa com relação à responsabilidade social. Teve impulso a partir das críticas sofridas por inúmeras empresas em função da guerra do Vietnã, quando estas viram suas imagens manchadas por serem beneficiadas com o aumento da venda de produtos e armamentos. As empresas, na tentativa de fugir das críticas, passaram a se preocupar em divulgar informações de caráter social, por meio de relatórios (COUTINHO, 2001).

No Brasil, o grande impulso à difusão desse instrumento foi dado em 1997, pelo IBASE, com a criação do selo do balanço social. Sua utilização não é obrigatória, mas constata-se uma crescente adoção por parte das empresas (ORCHIS et al, 2002). Em alguns setores, contudo, como o caso das empresas de energia elétrica, existe a obrigatoriedade da publicação do mesmo por exigência da Agência Nacional de Energia Elétrica (DAVID; OTT, 2003).

As instituições citadas acima somam esforços no processo de orientar ações para a adoção da responsabilidade social nas organizações brasileiras. E, paralelamente, algumas delas vêm conferindo premiações de reconhecimento à empresas que se destacam na área social. É o caso Fundação Abrinq, criada em 1990, que tem como objetivo promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente. A Fundação Abrinq confere o selo social de “Empresa Amiga da Criança” para aquelas organizações que

assumem compromissos com a criança brasileira, no que se refere aos temas do combate ao trabalho infantil, educação, saúde, direitos civis e investimento social na criança e no adolescente (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2004).

O Instituto *Ethos* promove em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e o IBASE; o prêmio “Balanço Social” desde 2001. Este prêmio estabelece reconhecimento de alto prestígio nacional para os melhores balanços sociais, referentes às atividades do ano analisado (PRÊMIO BALANÇO SOCIAL, 2004).

A Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) criou o Instituto ADVB de Responsabilidade Social e instituiu, em 1999, o Top Social, premiação que visa reconhecer organizações que tenham demonstrado visão quanto à importância do desenvolvimento social como fator fundamental de crescimento. O prêmio reconhece publicamente programas e ações que incorporem o conceito de responsabilidade social (ADVB, 2004).

Como foi exposto, o envolvimento de empresas em questões sociais não é novidade. Entretanto, como um corpo de conhecimento sistemático, a responsabilidade social é um produto do século XX. No próximo tópico, será analisado como a responsabilidade social é trabalhada nos estudos acadêmicos.

### **2.2.1.2 Responsabilidade social nos estudos acadêmicos**

Em 1953, Howard Bowen, publica o livro “*Social Responsibility of the Businessman*”. Para Carroll (1999), esta publicação marca o período moderno de literatura sobre o assunto. Bowen é considerado o precursor da responsabilidade social. Bowen tratando da

responsabilidade do homem de negócios definiu-a como se fosse obrigação do executivo seguir as políticas, tomar decisões, ou mesmo seguir as linhas de ação desejáveis no sentido dos objetivos e valores da sociedade (WANDERLEY; COLLIER, 2000).

A definição de Bowen era muito subjetiva, não representando de forma satisfatória o termo, nem indicavam quais eram os “objetivos e valores da sociedade”. A partir da década de 60, se percebe um crescimento significativo das tentativas de definir, com uma maior precisão, o que se entende por responsabilidade social e quais as atribuições das empresas (CARROLL, 1999).

No Brasil, o primeiro registro do tema foi à tradução do livro de Bowen, em 1957, publicado pela editora Civilização Brasileira sob o título de “Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócios”. Segundo Borger (2001), os estudos e as pesquisas desenvolvidos a partir da década de 60 se preocuparam com a formalização do conceito. Predominava a entendimento de que a responsabilidade social ia além da maximização de lucros.

Essa concepção faz parte da perspectiva mais contemporânea da responsabilidade social. Entretanto, a perspectiva mais clássica, onde a empresa apenas tem responsabilidade para com os acionistas ainda persiste entre alguns estudiosos, cuja maior personalidade é o economista e ganhador do Prêmio Nobel, Milton Friedman.

Friedman (1970) argumenta que as empresas não devem se desviar de seu foco, que é a maximização dos lucros, mantidos os limites estabelecidos em lei. O autor é um dos críticos mais citados da responsabilidade social. O autor percebe estas ações como uma violação da função dos negócios.

Para ele, a maior parte dos administradores de hoje é composta de empregados, os quais não são proprietários dos negócios que administram. Sendo empregados, eles devem estar atentos para os interesses dos acionistas. A visão clássica baseia-se nos seguintes pressupostos, conforme Guimarães (1984, p. 216):

- a) O objetivo das empresas numa economia de mercado é a maximização dos lucros;
- b) As ações dos executivos das empresas devem ser sempre voltadas para o objetivo do lucro, de forma a melhor remunerar os acionistas;
- c) Investimento por parte da empresa na área social é uma fonte de lesar os acionistas, de diminuir seus ganhos.

Para Friedman (1970) os empresários desempenham uma responsabilidade social ao administrarem lucrativamente suas empresas. Os executivos podem investir na área social, porém utilizando seus próprios recursos, não os da empresa. A responsabilidade social seria, então, individual e não corporativa. Os acionistas estariam reduzindo seus lucros ao permitir que a empresa invista em responsabilidade social. O argumento central é que outras instituições como igrejas, sindicatos, governo e organizações sem fins lucrativos existem para atuar na área social.

A perspectiva mais contemporânea enfatiza que a finalidade da organização é muito mais do que dar lucro para os acionistas. A organização precisa preocupar-se com as necessidades de um número maior de atores sociais que não apenas os donos de capital.

Segundo Ventura (2004), atualmente, são raros os casos de empresários que ainda mantêm uma posição radical ao desconsiderarem totalmente suas responsabilidades sociais. Este fato, aliado com os ganhos instrumentais obtidos com a adoção da responsabilidade social, contribui para que esta seja a perspectiva mais aceita nos tempos atuais.

Entende-se, baseado nesta perspectiva, que as ações empresariais têm impacto além de suas paredes institucionais. Analisando as consequências de suas decisões e administrando os interesses, muitas vezes conflitantes, de um grupo maior de atores sociais nos quais não estão contidos apenas os acionistas, a organização estaria cumprindo seu papel social.

A tentativa, independente da perspectiva adotada, de definir com mais precisão qual o papel social da empresa não é tarefa simples para os pesquisadores e gestores, a próxima seção descreve as dificuldades encontradas pela academia e pelo mercado de tentar demarcar os limites da responsabilidade social, uma vez que ainda não existe consenso sobre o tema.

São apresentados diferentes percepções de responsabilidade social e o relacionamento do construto com a filantropia e ética empresarial.

## **2.2.2 Definindo a responsabilidade social corporativa**

Definir o que corresponde à responsabilidade social é uma tarefa difícil diante da complexidade do tema e da variedade de atividades sociais. Um dos fatores que dificultam a identificação de práticas de responsabilidade social é a excessiva exposição da mídia de casos ditos “exemplares”. Essa excessiva exposição pode levar a que se misturem “alhos com bugalhos”, fazendo com que qualquer tipo de iniciativa seja classificada como atuação social, mesmo aquelas que não passam de instrumentos de marketing institucional ou de política de benefícios da empresa (FISHER, 2002).

Os pesquisadores se empenham em definir o que se entende por responsabilidade social ao longo dos anos. Apesar da existência de inúmeras discussões ainda não se verifica um consenso do que seja efetivamente responsabilidade social, como é percebido no relato de Duarte e Dias (1986, p. 36):

Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há ainda os que acham que seu significado transmitido é ser responsável por ou socialmente consciente e os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade.

Neste trabalho é adotado o conceito de responsabilidade social do Instituto *Ethos*, que observa a necessidade do diálogo entre a empresa e diversos atores sociais e ressalta a importância de incorporar a questão da responsabilidade social ao planejamento organizacional. Para o Instituto, a responsabilidade social é

uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa

socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente...) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO *ETHOS*, 2004).

A definição disseminada pelo Instituto *Ethos* comporta a questão do retorno financeiro advindo de uma “nova postura” das empresas em gerir seus negócios. Percebe-se aqui, como é tênue a linha que separa o verdadeiro interesse social, baseado em pressupostos éticos, e o mercadológico.

Segundo Jones (1996), os argumentos éticos consideram que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa. Sob esta linha, ser socialmente responsável envolve custos, mas a adoção de práticas de responsabilidade social é um dever de qualquer empresa: um dever ético para com a sociedade que provê recursos e legitima as ações empresariais.

A abordagem instrumental, ainda segundo o autor, considera que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Neste sentido, a adoção de ações sociais corporativas atenderia, prioritariamente, a interesses empresariais, mesmo que, conseqüentemente, atendessem a interesses da sociedade. Segundo Ashley (1999, p. 107),

muitas empresas, acadêmicos e, inclusive, a mídia vêm ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, desta forma, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado.

Os ganhos das empresas, segundo a linha instrumental, não se restringem apenas à performance econômica ou de imagem. As principais contribuições da adoção da responsabilidade social para as empresas são as seguintes:

	<b>BENEFÍCIOS</b>
AMBIENTE DE TRABALHO	Construção de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas; melhoria do clima organizacional
IMAGEM	Obtenção de valor agregado à imagem corporativa
COMPETITIVIDADE	Obtenção de diferencial competitivo
CLIENTES	Maior fidelidade dos clientes
INVESTIDORES	Facilidade de acesso ao capital e financiamento
PRÁTICAS DE RH	Aumento da capacidade de recrutar, selecionar e manter talentos; motivação do público interno; desenvolvimento de lideranças
PROPAGANDA	Geração de mídia espontânea
INCENTIVOS FISCAIS	Abatimento percentuais no imposto de renda

**Quadro 3 (2)** - Principais contribuições da adoção de práticas de responsabilidade social  
Elaboração própria<sup>3</sup>

### 2.2.2.1 Responsabilidade social e filantropia

A responsabilidade social corporativa não pode ser confundida com investimentos sociais isolados. A filantropia empresarial é válida especialmente em um país como o Brasil, carente de tantas necessidades básicas. Entretanto, a prática tem sido associada ao assistencialismo e beneficência, gerando críticas uma vez que podem caracterizar soluções superficiais para problemas que necessitam de ações mais efetivas para serem resolvidos ou minimizados.

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

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

<sup>3</sup> Baseado em Borger (2001); Bueno et al (2002); Cimbalista (2001); Melo Neto; Froes (2001); Orchis et al (2002); Peliano (2002); Toldo (2002).



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

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

Ainda para Grajew (2000), as ações filantrópicas correspondem à dimensão inicial do exercício de responsabilidade social. Sua característica principal é a benemerência do empresário, refletidas nas doações realizadas a entidades assistenciais. Em seguida o conceito de responsabilidade social ganha mais amplitude. E a organização passa a repensar sua função e seus procedimentos implementando mudanças conceituais e agindo de forma responsável, sozinha ou em parceria com ONG's ou governo (CARDOSO; ASHELY, 2002).

Empresas no Estado de Pernambuco, por exemplo, como a CELPE – Companhia Energética de Pernambuco e a CHESF – Companhia Hidroelétrica do São Francisco, nos últimos anos, passaram a formalizar núcleos ou unidades de responsabilidade social com o objetivo de tornar as ações sociais filantrópicas, já desenvolvidas, em ações de responsabilidade social, englobando um número maior de atores sociais envolvidos e desenvolvendo essas ações de forma mais estruturadas que anteriormente.

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

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

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

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

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

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

Na última etapa, transferências de valores éticos, a empresa exerce a responsabilidade social em sua plenitude. Ao fazê-lo, ela alcança a excelência na gestão da responsabilidade

social (MELO NETO; FROES, 2001). A organização passa a ser vista como modelo de práticas sociais e consegue transmitir valores éticos para as demais.

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

### **2.2.3 Críticas à responsabilidade social corporativa**

A responsabilidade social foi relatada como um processo decorrente da evolução histórica ocorrido especialmente a partir da segunda metade do século XX. Ela surge decorrente de inúmeras motivações: pressões da sociedade, fornecedores, investidores, comunidade local, consumidores, funcionários, dos movimentos sociais, das organizações não-governamentais; pressões da concorrência, como forma de se diferenciar no mercado; como resposta à convocação do Estado para que invistam na área social, como parceiros ou até substitutos do mesmo; como forma de obter ganhos como maior fidelidade dos clientes, funcionários, redução fiscal, dentre outros motivos.

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

Para a autora, a responsabilidade social é vista como um movimento inquestionavelmente aceito como positivo para o bem comum, pela maioria das pessoas.

Assim, hoje, uma empresa que não se insere no movimento pela responsabilidade social passa a ser criticada e punida por seus consumidores, tamanha a institucionalização da idéia.

Será que a responsabilidade social não é uma “nova” forma da empresa obter lucro? A lógica de exploração parece continuar a mesma: obter lucro acima de tudo. Se para isso, a empresa precisa “valorizar e atender” os interesses de diversos atores sociais, então, isso será a “nova forma de gerir os negócios”.

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

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

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

Para finalizar, o envolvimento das empresas em conjunto com a sociedade civil, como parceiros do Estado, talvez seja prejudicial no futuro. Graças as parcerias estabelecidas, o estado pode se “desresponsabilizar” de sua função de provedor de bens públicos. Os dados de Lesbaupin e Mineiro (2002) apud Ribeiro (2003) retratam esta realidade: entre 1995 e 2001, o investimento estatal em saúde foi reduzido de 4,8% para 3,9%, a educação de 3% para 2%, a parte relativa à habitação permanece em torno dos 0,2% e o setor de assistência e previdência social chega a 18,7% em 2001, sendo que a maior parte deste orçamento é referente á previdência.

## **3 Metodologia**

---

Com o objetivo de nortear a investigação científica proposta e responder o problema de pesquisa formulado, apresenta-se a metodologia adotada. A metodologia pretende conduzir o pesquisador através de um projeto lógico de investigação, coleta e análise dos dados orientados pelas perguntas de pesquisa. Antes de se discutir o método a ser utilizado, no entanto, são discutidas algumas questões epistemológicas do estudo.

### **3.1 Posicionamento epistemológico**

Para explicar o posicionamento epistemológico adotado, toma-se por base a rede de caracterização de pressupostos básicos proposta por Morgan e Smircich (1980), que estabelece um contínuo entre abordagens subjetivistas e objetivistas nas ciências sociais, apresentados no quadro 4 (3).

Haguette (1997) entende que as questões epistemológicas nas ciências sociais estão subordinadas às teorias explicativas que o pesquisador elege como responsáveis pelo funcionamento da sociedade. A escolha dessa(s) teoria(s), por sua vez, deixa transparecer a visão de mundo do pesquisador.

Toma-se por base a teoria institucional, nesta dissertação, ao entender que a mesma oferece maiores subsídios para analisar a institucionalização de uma prática na sociedade. Utiliza-se a abordagem institucional por considerá-la mais adequada para analisar o processo de institucionalização de práticas e as influências do ambiente institucional sobre as

empresas<sup>4</sup>. O estudo desenvolvido, ao analisar a institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco, interpreta a realidade como uma construção social, no qual o mundo institucional é concebido através das interações sociais e percebido através dos significados compartilhados entre os diversos membros.

Conforme Berger e Luckmann (1978), a realidade organizacional é vista como socialmente construída e as organizações são regidas por normas e regras compartilhadas por valores, crenças e mitos institucionalizados. A realidade, neste contexto, é percebida como uma realidade interpretada, e mesmo parecendo objetiva, ela pode ser alterada e adquirir diferentes concepções e significados. O mundo social, sob esta perspectiva não é visto de forma estática, concreta, mas sim, uma construção simbólica (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

	Abordagem subjetivista das ciências sociais ←			Abordagem objetivista das ciências sociais →		
<b>Pressuposto ontológico essencial</b>	Realidade como uma projeção da imaginação humana	Realidade como uma construção social	Realidade como um domínio do discurso simbólico	Realidade como um campo contextual da informação	Realidade como um processo concreto	Realidade como uma estrutura concreta
<b>Pressuposto sobre a natureza humana</b>	Homem puramente espírito, ser consciente	Homem como construtor social, criador de símbolos	Homem como um ator, usuário de símbolos	Homem como um processador de informações	Homem como um adaptador	Homem como um ser responsivo
<b>Postura epistemológica básica</b>	Obter <i>insight</i> fenomenológico, revelação	Entender como a realidade social é criada	Entender os padrões do discurso simbólico	Mapear o contexto	Estudar sistemas, processos, mudanças	Construir uma ciência positivista
<b>Métodos de pesquisa</b>	Exploração do subjetivismo puro	Hermenêutica	Análise simbólica	Análise contextual da Gestalten	Análise histórica	Experimentos de laboratório, <i>surveys</i>

**Quadro 4 (3):** Rede de caracterização de pressupostos básicos

Fonte: Adaptado de Morgan; Smircich (1980, p. 492).

<sup>4</sup>A pesquisadora ressalta, no entanto, que as teorias devem ser avaliadas em termos de seu poder explicativo sobre alguns aspectos da realidade. Para Haguette (1997), não parece existir uma teoria suficientemente abrangente para comportar todos os fenômenos sociais e, muito menos, oferecer todas as respostas passíveis de serem levantadas.

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

Considera-se, nesta pesquisa, que após a privatização<sup>5</sup> houve uma mudança no desenvolvimento das ações sociais desenvolvidas pelas empresas estudadas e que, provavelmente, essa mudança pode caracterizar um processo de institucionalização da prática da responsabilidade social. Não se tem pretensão de inferir causas e conseqüências desse processo, mas sim entender como esse processo está sendo conduzido ao longo do período. Assim, a postura epistemológica adotada pretende ser capaz de entender como a realidade social é criada, como essa prática está sendo ou não institucionalizada pelas empresas pernambucanas.

Por fim, o método de pesquisa sugerido por Morgan e Smircich (1980) para as pesquisas que tomam como pressuposto que a realidade é socialmente construída, é o da hermenêutica. Segundo Demo (1989, p. 247), “a hermenêutica se refere à arte de interpretar textos e, sobretudo à comunicação humana”. O autor parte da constatação de que a hermenêutica é a metodologia da interpretação, ou seja, dirige-se a compreender conteúdos da comunicação humana, em toda a sua complexidade e simplicidade. A questão de observar além do que está sendo demonstrado através dos dados obtidos, visando atender às perguntas de pesquisa, foi operacionalizada graças à técnica de análise do discurso, descrita no tópico de técnicas de análise de dados, seção 3.9.

---

<sup>5</sup> Considera-se, nesta pesquisa, privatização como a passagem das empresas de propriedade do Estado e suas atividades para o setor privado, obedecendo-se as mais variadas formas de transferência do capital aos particulares (BARBOSA, 2001, p. 14).



## 3.2 Perguntas de pesquisa

Para analisar até que ponto a crescente adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco, as perguntas que nortearam esta pesquisa foram as seguintes:

- a) Que ações sociais corporativas foram desenvolvidas pelas empresas selecionadas para estudo, no período em análise?
- b) Que semelhanças estruturais podem ser verificadas, nas organizações privatizadas em Pernambuco, em razão da adoção crescente de ações sociais corporativas?
- c) A percepção de obtenção de legitimidade organizacional compôs a decisão de iniciar ações sociais corporativas nas empresas analisadas no Estado de Pernambuco?
- d) O conjunto de ações sociais corporativas adotadas contempla os critérios de institucionalização definidos na base teórica da pesquisa?

## 3.3 Delineamento da pesquisa

Existe muita discussão e muitas afirmações equivocadas ao se fazer distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa, pois é possível realizar pesquisas quantitativas que utilizam técnicas observacionais e estudos de caso que incorporam um questionário de pesquisa de levantamento (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002).

Levando em consideração a afirmação dos autores acima citados e utilizando bastante cautela ao classificar esta pesquisa, acredita-se que, ao analisar se a crescente adoção de ações sociais corporativas pelas empresas privatizadas caracteriza um processo de institucionalização da prática, um estudo qualitativo seja mais adequado. Segundo Bauer,

Gaskell e Allum (2002) a pesquisa qualitativa permite um maior envolvimento com o problema em estudo. Nela, conforme se observa em Godoy (1995, p. 21):

[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Este tipo de pesquisa possibilita entender situações únicas dentro de um contexto particular e suas interações. A pesquisa qualitativa, portanto, permite compreender um possível processo de institucionalização baseado na ótica da realidade construída pelas pessoas envolvidas na adoção de ações sociais corporativas.

Os objetivos (fins) da pesquisa determinam o tipo de pesquisa e a estratégia a ser utilizada. Existem três tipos de pesquisa baseada nos objetivos: estudos exploratórios, casuais e descritivos (SELLTIZ et al, 1974).

Se a intenção da pesquisa for “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”, conforme Gil (1999, p. 43), a pesquisa é exploratória. Este tipo de pesquisa apresenta menor rigidez no planejamento metodológico e é bastante utilizada quando existe pouco conhecimento acumulado sobre o que se pretende investigar (VERGARA, 1998). Quando o objetivo é estabelecer uma relação de causa e efeito, os estudos são explicativos. Segundo Gil (1999), este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Se o objetivo da pesquisa for expor características de determinada população ou fenômeno (*Ibid.*, 1999) o estudo é descritivo. Não se compromete, portanto, a explicar os fenômenos que descreve.

Apesar de Borger (2001) afirmar que ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil, não se pode definir esta pesquisa como exploratória. A responsabilidade social tem despertado interesse empresarial e acadêmico nos últimos anos, mas seu construto não é novo.

Nos últimos anos, instituições como o IPEA, GIFE, IBASE e Instituto *Ethos* vêm somando esforços no intuito de descrever e entender a atuação social das empresas brasileiras. Conjuntamente várias monografias, dissertações, teses e livros têm sido produzidos abordando a temática.

Este projeto tem como objetivo analisar até que ponto a crescente adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco. A pesquisa se propõe a descrever a evolução do investimento social nas referidas empresas e analisar as forças impulsionadoras do investimento social.

Concluídas, portanto, as definições iniciais dos procedimentos metodológicos como qualitativa, descritiva e explicativa, a pesquisa agora se posiciona rumo à escolha da estratégia.

### **3.4 Estratégia de pesquisa: estudo de caso**

Esta investigação utilizará como estratégia o método de estudo de caso, que de acordo com Yin (2001) busca examinar um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real. Um estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise holística de um único exemplo, fenômeno ou unidade social (MERRIAM, 1998).

A vantagem mais marcante, segundo Triviños (1987) é a possibilidade de aprofundar os conhecimentos de uma realidade. No estudo de caso, o fenômeno e o contexto não são facilmente dissociáveis (LAZZARINI, 1995). O estudo de caso se torna útil para análise de fenômenos dentro de seu contexto mais amplo, em situações onde a inserção do pesquisador no contexto traz benefícios à pesquisa realizada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, opta-se pelo estudo multicaso que proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, o que torna a pesquisa mais robusta. (LAZZARINI, 1995). O estudo multicaso envolve a coleta e análise de dados de vários casos e pode ser considerado uma estratégia comum para aumentar a validade externa ou a generalização dos achados (MERRIAM, 1998).

Para se analisar o processo de institucionalização de uma prática como a responsabilidade social, não seria relevante analisar apenas uma organização e sim um conjunto de organizações que possuíssem uma determinada característica em comum. Para esta pesquisa, foi escolhido como característica aglutinadora o processo de privatização ocorrido com mais intensidade na última década.

Procurou-se desenvolver o estudo respeitando as orientações e cuidados para que os resultados obtidos pudessem garantir a aplicação do seu conteúdo na construção do conhecimento sobre o processo. Para aumentar a confiabilidade da pesquisa foi desenvolvido o protocolo<sup>6</sup> contendo os procedimentos e regras relativas à investigação e à condução do estudo (YIN, 2001).

É relevante destacar algumas vantagens e desvantagens da estratégia de estudo de caso. O estudo de caso proporciona uma análise mais profunda do fenômeno estudado (LAVILLE, DIONNE, 1999; LAZZARINI, 1995; YIN, 2001); utilização de uma ampla variedade de fontes de dados; como também a manutenção e exploração das características holísticas do fenômeno estudado (CRESWELL, 1997; YIN, 2001).

O estudo de caso, ao utilizar diversas fontes de dados, possibilitou a obtenção dos dados necessários para se analisar a adoção crescente das ações sociais corporativas pelas empresas. As histórias das empresas estatais, de uma forma geral, estavam na memória das pessoas que trabalhavam na época, sendo necessária à realização de entrevistas. Os dados

---

<sup>6</sup> Ver apêndice A.

sobre as ações sociais desenvolvidas atualmente estavam disponíveis nos balanços sociais divulgados pelas empresas ou disponíveis nos *sites* institucionais das mesmas ou nos *sites* de Institutos como o *Ethos*, o GIFE e o Ação Empresarial. Muitas das críticas sobre a atuação social das empresas estavam disponíveis em relatórios, como o do Instituto Observatório Social ou de jornais como a Folha de São Paulo e Jornal do Commercio.

Uma das desvantagens encontradas na literatura sobre este tipo de estratégia é relatada por Lazzarini (1995). Para o autor, como os procedimentos do estudo de caso não são rotinizados, as habilidades do pesquisador devem ser muito maiores do que aquelas exigidas em outros métodos. Exige-se, portanto, uma preparação maior do pesquisador ao realizar estudo de caso. Uma crítica bastante comum é a respeito da generalização e replicação do estudo, devido à subjetividade da análise encontrada na estratégia.

A primeira limitação foi minimizada com a utilização do protocolo elaborado para a pesquisa e conhecimento prévio das empresas e ações sociais desenvolvidas, por meio da coleta de dados documental. A segunda limitação levantada foi reduzida com a utilização da população das empresas privatizadas a partir da década de 90 no Estado. Uma vez pesquisadas todas as empresas, pôde-se minimizar, mas não eliminar, a dificuldade de generalização.

### **3.5 Definições constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas utilizadas**

Esse tópico tem como objetivo conceituar e operacionalizar os conceitos utilizados neste estudo. Segundo Selltiz et al (1974), a fim de organizar os dados da pesquisa de forma a perceber relações entre eles, o pesquisador precisa empregar conceitos. Para os autores, “um conceito é uma abstração a partir de acontecimentos percebidos” (*Ibid.*, 1974, p. 48). Os

conceitos tendem a simplificar os pensamentos e colocá-los sob um título compreensível a todos. São utilizadas definições constitutiva e operacional, conforme pode ser visto a seguir:

### **Ações sociais corporativas (ASC)**

**DC:** O IPEA considera ação social corporativa:

atividades não-obrigatórias realizadas para atender comunidades em geral, em áreas como assistência social, alimentação, saúde e educação, dentre outras. Essas ações abrangem desde atividades eventuais a grandes projetos mais estruturados, podendo estender-se, ou não, aos empregados das empresas e seus familiares (PELIANO, 2002).

**DO:** Esta definição será operacionalizada através do levantamento de ações voltadas ao investimento em cultura; à preservação do meio ambiente; doações realizadas; parceria com ONG's; apoio a projetos governamentais; gestão de recursos humanos que esteja voltada à promoção da diversidade de funcionários e comportamento frente às demissões; proibição ao trabalho infantil na cadeia produtiva, dentre outras ações voltadas à saúde, educação, cultura, meio ambiente, desenvolvimento comunitário, esporte, assistência social. Neste projeto, levou-se em consideração o que o IPEA define como ASC, entretanto foram considerados como públicos beneficiários os participantes do ambiente técnico e institucional das organizações

### **Responsabilidade Social**

**DC:** Segundo o Instituto *Ethos* (2004), a responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

**DO:** A responsabilidade social deverá ser verificada através da atuação social contínua e estruturada de ações sociais corporativas descritas nas dimensões (a) valores e transparência dos negócios e informações e (b) relacionamento com o público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores; comunidade local; governo e sociedade, conforme a estrutura proposta no apêndice B.

### **Isomorfismo**

**DC:** O isomorfismo é “um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais” (HAWLEY apud DIMAGGIO; POWEL, 2001b, p. 104).

**DO:** Este conceito será operacionalizado através da verificação do surgimento de semelhanças estruturais em razão de pressões ambientais, nas empresas privatizadas no Estado de Pernambuco.

### **Legitimidade**

**DC:** Legitimidade é entendida como “a percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas em um sistema socialmente aceito, constituído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

**DO:** Este conceito será operacionalizado através da identificação da percepção da obtenção da legitimidade organizacional dos tomadores de decisão quanto ao investimento em ações sociais corporativas.

### **Institucionalização**

**DC:** Processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social (FONSECA, 2003).

**DO:** Este conceito será operacionalizado através dos seguintes indicadores: (a) mudanças tecnológicas e a sua relação com o investimento em ações sociais corporativas; (b) legislação e a sua relação com o investimento em ações sociais corporativas; (c) forças do mercado e a sua relação com o investimento em ações sociais corporativas; (d) criação de novos valores organizacionais; (e) sistema de monitoramento dos competidores; (f) difusão de valores organizacionais; (g) sedimentação de novos arranjos estruturais; (h) normatização; (i)

forças defensoras da nova estrutura; (j) forças de resistência da nova estrutura; (l) substituição de fatores técnicos por valores.

### 3.6 Casos

Inicialmente, planejou-se investigar apenas as empresas que pertenceram ao governo de Pernambuco, o que englobava um total de três empresas (CILPE, BANDEPE e CELPE). Posteriormente, foram incluídas as empresas que pertenciam ao governo federal (COPERBO, TELPE, EMBRATEL) que atuavam no Estado. Partiu-se do pressuposto, para a ampliação da análise, que o presente estudo buscava compreender se a mudança da atuação social, ocorrida após a privatização, caracterizava a institucionalização da responsabilidade social em Pernambuco. Portanto, não seria interessante limitar a pesquisa apenas às empresas pernambucanas, já que a mudança do contexto atingiu também as empresas antes federais.

Partiu-se do pressuposto que com a mudança de gestão pública para uma gestão privada, as empresas passaram a atuar em um contexto diferente do que estavam habituadas, precisaram reduzir incertezas ambientais, buscar *status*, aceitabilidade social e legitimidade e para isso, passaram a desenvolver, cada vez mais, ações sociais corporativas voltadas aos diversos públicos existentes.

O período analisado foi determinado a partir da década de 90, pois foi nesse período que a privatização brasileira se intensificou. Em 1990, foi instituído o Programa Nacional de Desestatização (PND) que determinava as regras e responsabilidades para a privatização de empresas estatais. Com o PND a privatização das empresas estatais ganhou um impulso nunca visto antes, especialmente na segunda metade de década, quando foram incluídas as empresas



que atuavam na prestação de serviços públicos<sup>7</sup>. Foram identificadas, caracterizadas e analisadas as ações sociais corporativas empreendidas pelas empresas compreendidas no período de início do PND até 2004.

O universo das empresas privatizadas, estatais e federais, a partir da década de 90 é o seguinte:

EMPRESA ESTATAL	DATA DA PRIVATIZAÇÃO	EMPRESA PRIVATIZADA
Companhia de Industrialização de Leite do Estado de Pernambuco – CILPE	1994	PARMALAT
Companhia Pernambucana de Borracha – COPERBO	1994	PETROFLEX
Banco do Estado de Pernambuco – BANDEPE	1998	BANDEPE – Banco de Pernambuco
Telecomunicações de Pernambuco S/A – TELPE	1998	TIM NORDESTE
	1999	TELEMAR
Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL	1998	EMBRATEL
Companhia Energética de Pernambuco – CELPE	2000	CELPE

**Quadro 5 (3)** - Empresas privatizadas em Pernambuco

Fonte: Elaboração própria com base no BNDES (2002); PRIVATIZAÇÃO II... (2000).

Durante a coleta de dados, a COPERBO foi excluída da pesquisa uma vez que apesar da privatização ocorrer em 1994, o controle estatal já não existia na empresa. A COPERBO foi criada pelo governo do Estado de Pernambuco para absorver toda a produção de álcool de Pernambuco, Alagoas e Paraíba na década de 50. Posteriormente, a empresa começou a produzir borracha a partir do álcool. Em 1970, A Petroquisa, uma *holding* que administrava os negócios da Petrobrás, adquiriu as ações da COPERBO do governo do Estado, ficando este como acionista minoritário. Em 1980, a Petroquisa fica com 30% (trinta por cento) das ações, e divide o restante com a Metanor, o Banco econômico e Norquisa, conforme relatado por

<sup>7</sup> O serviço público aqui tem o sentido de “toda atividade material exercida pelo poder público, direta ou indiretamente, mediante delegação, com a finalidade de satisfazer às necessidades coletivas sob o regime do direito público, caracterizado pela subordinação do interesse particular ao interesse coletivo” (MATOS FILHO; OLIVEIRA, 1996, p. 17).

[E1]<sup>8</sup>. A gestão era privada desde a década de 80, diferentemente das outras empresas em estudo que passaram pelo processo de transferência de gestão na década de 90, após a criação do Programa Nacional de Desestatização.

### 3.7 Desenho e técnicas da pesquisa

O estudo foi realizado em cinco fases. A primeira fase corresponde às atividades que foram realizadas em preparação à coleta de dados. Na segunda fase, foi-se a campo coletar os dados. Na terceira fase, os dados coletados foram analisados preliminarmente e utilizados para a reestruturação do roteiro de entrevista da etapa que se seguiu. A quarta etapa caracterizou-se pela nova coleta de dados, com mais profundidade que a coleta de dados inicial. A última, etapa correspondeu a análise de dados em sua plenitude.

O quadro 6 (3) sintetiza as etapas previstas, associando cada uma com seus objetivos e técnicas empregadas para sua realização.

Atividades	Objetivos da etapa	Técnicas empregadas
<b>Primeira etapa– atividades preliminares</b>		
A) Pesquisa das empresas privatizadas no Estado	Selecionar empresas a serem pesquisadas.	Pesquisa documental e bibliográfica Análise documental
B) Elaboração do protocolo da pesquisa	Elaborar um plano de coleta e análise de dados	
C) Pesquisa documental e bibliográfica sobre as empresas estatais e privatizadas	Analisar informações sobre a empresa, processo de privatização e ações sociais desenvolvidas	
D) Preparação do instrumento de coleta de dados	Construir roteiro de entrevista	
<b>Segunda etapa– coleta de dados</b>		
A) Entrevista com pessoas que tenham ocupado cargo de diretoria/gerência nas estatais	Obter informações sobre a empresa, processo de privatização e ações sociais desenvolvidas pelas antigas estatais	Entrevistas parcialmente estruturadas
C) Pesquisa das empresas ou grupos controladores das empresas	Verificar se os grupos controladores têm tradição no investimento social e influenciam, de alguma forma, a atuação social da empresa	Pesquisa nos sites das empresas e grupos controladores

**Quadro 6 (3):** Etapas, objetivos e técnicas da pesquisa

(continua...)

<sup>8</sup> A relação dos entrevistados encontra-se no apêndice D.

<b>Atividades</b>	<b>Objetivos da etapa</b>	<b>Técnicas empregadas</b>
<b>Terceira etapa– análise dos dados</b>		
A) Transcrição das fitas das entrevistas realizadas	Analisar os dados obtidos com base nas categorias de análise descritas na seção 3.5	Análise documental e análise do discurso
B) Classificação e análise dos dados		
C) Sistematizar os resultados parciais encontrados		
<b>Quarta etapa– coleta de dados</b>		
A) Entrevista com pessoas ligadas à área de responsabilidade social	Obter informações sobre a atuação social da empresa privatizada, institucionalização da prática social e forças isomórficas	Entrevistas parcialmente estruturadas.
<b>Quinta etapa- análise de dados</b>		
A) Transcrição das fitas das entrevistas realizadas	Examinar, categorizar, classificar e recombina evidências	Análise documental e análise do discurso
B) Classificação e análise dos dados		
C) Sistematizar os resultados encontrados		

**Quadro 6 (3):** Etapas, objetivos e técnicas da pesquisa

(conclusão).

As etapas foram realizadas em seqüência, todavia, em muitos momentos, as etapas das empresas não eram coincidentes. A primeira etapa foi realizada no período de julho até outubro de 2004. E foram obtidas informações sobre as empresas estatais e federais privatizadas; histórico dessas empresas; as ações sociais desenvolvidas e divulgadas; órgão responsável; prêmios e punições recebidas; informações sobre o processo de privatização e sobre as agências reguladoras dos setores onde as empresas atuam.

Na segunda etapa, foi realizada a primeira coleta dos dados, foi a etapa onde as dificuldades começaram a surgir. No protocolo, planejou-se que seriam entrevistadas pessoas que ocuparam cargos de gerência ou diretoria nas estatais. A localização dessas pessoas foi, no entanto, bastante difícil, uma vez que no caso do BANDEPE e das empresas federais que atuavam no Estado, os diretores e presidentes não foram localizados, uma vez que já não trabalhavam na organização e, na maioria dos casos, não se encontravam em Pernambuco. As empresas não forneceram informações a respeito e as indicações obtidas pelo governo do Estado de Pernambuco, através de correio eletrônico, não eram coerentes.

A terceira etapa foi relevante para reestruturar o instrumento de coleta de dados a partir da análise das informações originadas na primeira etapa da coleta. Informações adicionais foram acrescentadas de forma a enriquecer o instrumento.

Na quarta etapa, se fez necessário entrevistar pessoas ligadas à área social das empresas privatizadas. Com exceção da CELPE e TIM Nordeste, o acesso aos informantes-chaves da pesquisa foi bastante difícil. Na EMBRATEL e no BANDEPE o contato foi estabelecido, entretanto, no primeiro caso, a pessoa responsável não poderia participar no tempo previsto para a coleta e no segundo caso, a diretoria de responsabilidade social do ABN AMRO Real, responsável pelas ações sociais no BANDEPE optou em não participar. Outras dificuldades de acesso aos entrevistados são descritas no apêndice C

A quinta etapa exigiu maiores habilidades da pesquisadora no momento em que se fazia necessário compreender o que não se foi dito diretamente, como as intenções por trás dos discursos de empresa “sensível” às necessidades da população brasileira. A falta de informações em algumas empresas, em virtude da falta de acesso a informantes-chaves, dificultou a análise mais apurada em alguns casos.

### **3.8 Coleta de dados**

Conforme Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), as pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, ou seja, utilizam uma variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Foram utilizadas a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a entrevista.

A pesquisa documental que, conforme Vergara (1998) envolve a análise de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados. Os documentos, relativos à

organização e controladores<sup>9</sup>, que serviram de base para a análise foram os balanços sociais, relatórios de gestão e os outros instrumentos de comunicação corporativa. Os documentos utilizados, relativos às agências reguladoras, foram obtidos nos *sites* desses órgãos.

A pesquisa documental é pertinente neste estudo porque as ações sociais desenvolvidas pelas organizações são relatadas em documentos de comunicação corporativa. Uma das desvantagens que cercam as pesquisas documentais é que esses documentos são instrumentos de marketing utilizados pelas empresas para transmitir a imagem de empresa “socialmente responsável”.

Conforme Godoy (1995), muitos dos documentos não são produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social, o que possibilita vários tipos de vieses. Especificamente se tratando dos balanços sociais, eles são produzidos com o objetivo de divulgar a atuação social das empresas para os públicos interessados, sejam eles funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores, dentre outros públicos que a empresa define como relevantes.

A pesquisa bibliográfica também foi realizada ao serem analisados documentos disponíveis ao público em geral. Fontes bibliográficas consideradas importantes neste projeto foram os jornais do Estado, livros, dissertações e teses desenvolvidas a respeito da empresa. Foram utilizados também, os *sites* da organização, dos órgãos reguladores, dos controladores e dos Institutos de fomento à prática social no Estado e, em alguns casos, em outras regiões do país (essencialmente o Instituto Ação Empresarial, em Pernambuco; e fora dele, o Instituto *Ethos* e o GIFE).

A entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Ela pode ser definida como “um

---

<sup>9</sup> Nesta pesquisa, adota-se a denominação de “controlador” para os grupos ou empresas que adquiriram as empresas estatais por meio do processo de privatização.

processo formal de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o pesquisador, tem como objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 1997, p. 86).

As informações foram obtidas por meio de um roteiro de entrevista contendo os tópicos previamente estabelecidos e importantes para a pesquisa. O roteiro de entrevista foi elaborado<sup>10</sup> de acordo com as perguntas de pesquisa. Entretanto, tomou-se a orientação de Gaskell (2002) que sugere que o roteiro de entrevista é um guia, e se deve tornar escravos dele, como se o sucesso da entrevista dependesse só disso. Para o autor, o “entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quantos temas considerados importantes e que não poderiam estar presentes em um planejamento ou expectativa anterior, apareceu na discussão” (*Ibid.*, 2002, p. 67). Essas novas considerações levaram a modificações do guia para entrevistas posteriores, à medida que novas informações surgiram.

O roteiro da entrevista foi utilizado com flexibilidade. Tentou-se abordar questões comuns a todos os entrevistados, entretanto, de acordo a experiência profissional dos mesmos, houve acréscimos de perguntas. Se por um lado, a flexibilidade aumenta as possibilidades de análise do fenômeno, Laville e Dionne (1999) alertam para os perigos existentes ao se flexibilizar o roteiro de entrevista. Para os autores,

“ainda que todas as entrevistas sejam feitas pela mesma pessoa, ainda que essa pessoa retome o mesmo núcleo de perguntas de uma entrevista a outra e não se autorizem senão variações em torno desse núcleo central, as diferenças correm o risco de serem grande de uma entrevista a outra (de uma empresa a outra)” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188).

Neste estudo, a flexibilidade do roteiro de entrevista teve como objetivo permitir um maior contato entre o pesquisador e pesquisado, favorecendo a exploração em profundidade de sua experiência profissional anterior, suas crenças e valores. Em nenhum momento, teve-se o intuito de trair o objeto de pesquisa inicial.

---

<sup>10</sup> Ver apêndice E.

Para a Parmalat, localizada no Agreste do Estado de Pernambuco, o Instituto Telemar, e Instituto EMBRATEL ambos localizados no Rio de Janeiro foi enviado o roteiro de entrevista via e-mail, devido à impossibilidade da pesquisadora em entrevistar as pessoas *in loco*. A primeira organização respondeu a pesquisa via e-mail, a segunda, por telefone, a terceira não respondeu a pesquisa em tempo hábil. O setor de assuntos corporativos da Tim Nordeste preferiu, mesmo localizado na Região Metropolitana do Grande Recife, responder a pesquisa por correio eletrônico.

### **3.9 Técnicas de análises de dados**

As pesquisas qualitativas geram um grande volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos, por meio de um processo em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhe o significado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A análise não é feita de forma linear. Devido à sua importância, foi realizada em todo o processo de pesquisa, a fim de evitar perdas de informações relevantes. Segundo Yin (2001, p. 131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

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

Os dados obtidos na coleta de dados foram classificados e analisados de forma qualitativa de acordo com categorias analíticas (ações sociais corporativas, responsabilidade social, isomorfismo, legitimidade, institucionalização) apresentados na seção 3.5, tendo como base a abordagem teórica apresentada anteriormente.

### **3.9.1 Descrição dos casos**

O processo de análise de dados é eclético não existindo uma única “maneira correta” de fazê-lo. No estudo de caso, a análise consiste na elaboração de uma descrição detalhada do caso e suas relações (CRESWELL, 1994, 1997).

A descrição dos casos estudados obedeceu ao seguinte esquema montado para compor uma descrição detalhada da situação-problema, em suas características básicas:

Informações gerais da empresa estatal: histórico; áreas de atuação e de prestação de serviços; missão e valores organizacionais; número de empregados; órgão responsável pelas ações sociais; foco das ações; público-alvo; ações sociais desenvolvidas; parcerias com órgãos de fomento à responsabilidade social; prêmios recebidos; envolvimento dos funcionários com as ações sociais; mecanismos de difusão da responsabilidade social; programas sociais tomados como referência; principais motivações para atuar na área social; pressões para o desenvolvimento de ações sociais; punições recebidas pela empresa.

Informações sobre a privatização: processo de privatização; ações desenvolvidas visando minimizar efeitos da privatização nos atores sociais; especialmente trabalhos de conscientização; transparência das informações e ações de recursos humanos; empresas ou grupos que adquiriram a empresa.

Informações gerais sobre as empresas privatizadas: histórico; áreas de atuação e de prestação de serviços; missão e valores organizacionais, número de empregados, órgão



responsável pelas ações sociais; foco das ações; público-alvo; ações sociais desenvolvidas; parcerias com órgãos de fomento à responsabilidade social; prêmios recebidos; envolvimento dos funcionários com as ações sociais; mecanismos de difusão da responsabilidade social; programas sociais tomados como referência; principais motivações para atuar na área social; pressões para o desenvolvimento de ações sociais; punições recebidas pela empresa.

Ao final desta etapa, a primeira pergunta de pesquisa foi atendida: “Que ações sociais corporativas foram desenvolvidas pelas empresas, entre 1990 e 2004?”.

Em seguida, foi realizada a análise comparativa entre os casos. Neste momento, buscou-se analisar o conjunto das ações sociais corporativas das empresas privatizadas e a partir dessa nova perspectiva, responder às demais perguntas de pesquisa: “Que semelhanças estruturais podem ser verificadas, nas organizações privatizadas em Pernambuco, em razão da adoção crescente de ações sociais corporativas?”; “A percepção de obtenção de legitimidade organizacional compôs a decisão de iniciar ações sociais corporativas nas empresas privatizadas no Estado de Pernambuco?” e por último, “O conjunto de ações sociais corporativas adotadas contempla os critérios de institucionalização definidos na base teórica da pesquisa?”.

## **4 Descrição e análise de dados**

---

Antes de apresentar as descrições dos casos, é preciso tecer alguns comentários gerais sobre o processo de privatização ocorrido no país. No relato dos dados das empresas pesquisadas, foi abordado o processo de privatização de forma mais específica à organização ou ao setor no qual esta pertence.

Em seguida, é apresentada a análise dos dados desenvolvida em duas fases. Na primeira fase, são descritos os casos em estudo, analisando a evolução do investimento em ações sociais ao longo da década de 90 até 2004. Para que as informações fossem apresentadas de forma semelhante, apesar da diversidade de informações, de empresas e de setores econômicos, essa etapa seguiu a estrutura de apresentação de casos descritas na parte metodológica.

Na segunda parte da análise procurou-se estabelecer comparações entre o conjunto de empresas estatais e o conjunto de empresas privatizadas, analisando o que existe de comum entre a atuação social das empresas nos dois momentos que possam ajudar a responder as perguntas de pesquisa da seção 3.2.

### **4.1 Privatização no Brasil**

O processo de privatização foi iniciado no final da década de 70, no governo Figueiredo (1979-1985), com o Programa Nacional de Desburocratização. Tal programa visava à desregulamentação do governo e fixava normas para a transferência, transformação e desarticulação de empresas sob o controle do governo federal (AMARAL FILHO, 1996).

As privatizações durante a década de 80 obtiveram resultados muito modestos. As transferências das empresas públicas para a iniciativa privada afetaram de forma pouco significativa a participação do Estado na economia.

Nos últimos anos, o Estado passa por mudanças estruturais, especialmente a partir dos anos 80. Segundo Tavares (2003), o cenário político democrático, preconizado notadamente pela Constituição Federal de 1988, impulsionou o movimento que se generalizava em outros países, de redesenho do papel do Estado, no sentido de sua menor influência sobre o mercado e de incentivo à competição, com primazia às empresas privadas.

A necessidade de privatizar empresas públicas no Brasil surge também como resultado da crescente demanda da sociedade por melhores serviços, da imagem do Estado como responsável principal pelo desenvolvimento do país, que exigiu receitas fiscais cada vez maiores, da escassez de recursos e da má administração de empresas públicas (MATOS FILHO; OLIVEIRA, 1996). Acrescentam-se também as orientações do Consenso de Washington de redução do tamanho do Estado por meio das privatizações e de outras medidas como fim do déficit público, abertura da economia e estabilização da moeda.

Em 1990, pela Lei nº 8.031, de 12 de abril, é instituído o Programa Nacional de Desestatização – PND, quando as privatizações tornaram-se parte essencial das reformas econômicas do governo de Fernando Collor de Melo (BNDES, 2002). Na gestão Collor foram desestatizadas empresas federais pertencentes a setores estratégicos (siderúrgicas, petroquímicas, fertilizantes, dentre outros). Apesar do *impeachment* que sancionou o presidente Collor, o PND prosseguiu com a gestão de Itamar Franco.

O PND tem como objetivo, segundo Amaral Filho (1996), a reordenação da posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público e concentrando os esforços da administração pública nas áreas onde sua presença é insubstituível.

A reestruturação do Estado foi enfatizada como condição necessária para a retomada do processo de crescimento econômico do país, juntamente com outras medidas como reformas política, fiscal e um novo modelo de parceria entre a iniciativa privada e o Estado.

A partir de 1995, o governo de Fernando Henrique Cardoso conferiu maior prioridade à privatização, onde os serviços públicos começaram a ser transferidos ao setor privado. Foram privatizadas empresas dos setores de telecomunicações, elétrico, transporte, saneamento, dentre outros (BNDES, 2002). As privatizações para essas empresas foram realizadas notadamente mediante a concessão de serviços públicos, onde diferentemente da venda direta de ativos, o Estado exerce controle sobre a atividade em questão. De acordo com Velasco Jr. (1997) na medida em que a natureza do serviço prestado não deixa de ser pública, o Estado, na qualidade de poder concedente, permanece como o responsável, ainda que de forma indireta, pela satisfação do público consumidor.

A transferência de empresas do serviço público foi acompanhada da criação de autarquias reguladoras com o intuito de criar condições favoráveis para o processo de concessão dos serviços públicos e proteger o consumidor desses serviços (PECI, 1999). Ainda segundo a autora, a função das agências reguladoras “é regular o fundamento de determinados setores da economia ou serviços públicos concedidos pelo Estado” (*Ibid.*, 1999. p. 3).

O Brasil, atualmente, dispõe das seguintes agências reguladoras federais: ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica (Lei Federal no. 9.427, de 26/12/96), ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (Lei Federal no. 9.472, de 16/07/97), ANP – Agência Nacional do Petróleo (Lei Federal no. 9.478, de 06/08/97), ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Lei Federal no. 9.782, de 26/01/99), ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar (Lei Federal no. 9.961, de 28/01/00), ANA – Agência Nacional de Águas (Lei Federal no. 9.984, de 17/07/00); a ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres e a

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários, criadas pela Lei Federal no. 10.233, de 05/06/01 (TAVARES, 2003).

As agências reguladoras que traçam as diretrizes de funcionamento das empresas pesquisadas são as seguintes:

<b>EMPRESA PRIVATIZADA</b>	<b>AGÊNCIA/ÓRGÃO DE REGULAÇÃO</b>
PARMALAT	Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
BANDEPE	Banco Central <sup>11</sup>
TIM NORDESTE	Agência Nacional de Telecomunicações –ANATEL
TELEMAR	
EMBRATEL	
CELPE	Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

**Quadro 7 (4):** Agências reguladoras das empresas pesquisadas

## 4.2 Descrição dos casos

A descrição dos casos seguiu a ordem de privatização das empresas. Foram apresentados os casos na seguinte ordem: Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco, Banco do Estado de Pernambuco, Telecomunicações de Pernambuco S/A, Empresa Brasileira de Telecomunicações e Companhia Energética de Pernambuco.

### 4.2.1 Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco -

#### CILPE

A Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco (CILPE) foi criada no início da década de 60, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento da bacia leiteira do Estado, localizada na região de Garanhuns, agreste de Pernambuco. Era uma sociedade de

<sup>11</sup> Apesar de não ser uma agência reguladora, o Banco Central foi incluído no quadro uma vez que normatiza as leis que regulam as instituições financeiras e os investimentos.

economia mista vinculada à Secretaria de Agricultura e responsável pela distribuição e abastecimento de leite pasteurizado no Estado.

No final da década de 70 e início de 80, a CILPE, com o aporte de leite no Estado já em crescimento e com os estímulos oferecidos pelos governos federal e estadual, amplia sua linha de produção.

A situação da empresa, no entanto, começou a mudar na década de 80, quando a CILPE deixa de ser a única fornecedora de leite pasteurizado no estado de Pernambuco. Segundo o relatório da Trevisan<sup>12</sup> apud Leão (1996) a morosidade da empresa em adaptar-se à forte concorrência refletiu-se, além da perda de competitividade, na degradação de sua situação financeira.

Em 1990, a CILPE gerava um prejuízo operacional mensal de US\$ 300 mil<sup>13</sup>, possuía um passivo trabalhista de US\$ 7.500.000 e devia ao Estado cerca de US\$ 11.500.000 de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços. Esses motivos contribuíram para a inclusão da empresa no Programa Estadual de Desestatização do Governo do Estado de Pernambuco, instituído em 1991 ([E2]; LEÃO, 1996).

A CILPE não desenvolvia ações sociais de forma autônoma. Os programas sociais nos quais a empresa participava eram programas de governo, operacionalizados por meio da empresa. Segundo [E2], ex-presidente da empresa, existiam três programas principais: a) distribuição de leite à população de baixa renda na região metropolitana de Recife; b) vaca na corda e c) alimentação de animais do zoológico Dois Irmãos, na cidade do Recife.

Esses programas eram desenvolvidos pela Secretaria do Trabalho e Ação Social do Governo do Estado, em parceria com a Secretaria de Agricultura, criados no segundo governo de Miguel Arraes<sup>14</sup>. A distribuição de leite à população de baixa renda foi realizada até 1997,

---

<sup>12</sup> Empresa de auditoria e consultoria responsável pelo edital de privatização da CILPE.

<sup>13</sup> Valores da época.

<sup>14</sup> Miguel Arraes governou o estado de Pernambuco por três vezes. A primeira no período de 1962 a 1964; a segunda de 1987 a 1990 e a última em 1995 a 1998.

já com a Parmalat. O segundo programa consistia na distribuição de vacas matrizes pelo governo a pequenos produtores que, posteriormente, se tornavam fornecedores da CILPE quando as vacas começassem a produzir. Através do terceiro programa relatado pelo referido entrevistado, a CILPE doava o leite que acidificava ao zoológico da capital pernambucana.

Os programas sociais do governo eram realizados por intermédio da CILPE e os custos de desenvolvimento eram debitados à empresa. Segundo [E2], “era mais fácil para o governo trabalhar utilizando a empresa em seus programas, ela tinha representação em todos os municípios da bacia leiteira. Ela era um instrumento do governo”. Essa utilização interessava apenas ao governo, na perspectiva do entrevistado.

Apesar do desinteresse perceptível da liderança da empresa, citado por [E2], a CILPE tinha um impacto no desenvolvimento econômico e social nas localidades onde atuava, uma vez que fomentava a produção de leite nessas regiões, na maior parte das vezes, carente de recursos e empregos. Conforme [E3], algumas áreas leiteiras em PE se desenvolveram porque a CILPE existia, ela desenvolvia um trabalho muito importante para os produtores de leite do Estado.

Os programas do governo, no entanto, não são considerados nesta pesquisa como ações sociais desenvolvidas pela empresa, uma vez que faziam parte da função social da CILPE, nos quais, mesmo sem se interessar pelo desenvolvimento destes, a empresa era obrigada a desenvolver. A definição utilizada de ação social do IPEA não engloba atividades obrigatórias.

O Decreto nº 15.060, de 22 de junho de 1991 instituiu o Programa Estadual de Desestatização e criou a Comissão Executiva do referido programa. Logo após, começou o processo de tornar a empresa atrativa aos possíveis compradores. Para que isso ocorresse, pessoas foram demitidas, custos de processamento e distribuição foram reduzidos e imóveis foram repassados ao Estado como forma de amortizar dívidas ([E2]; [E3]; LEÃO, 1996).

A CILPE não realizou trabalhos voltados ao público interno, nem aos fornecedores de leite visando minimizar os efeitos da privatização. A promessa, da empresa e do governo, de que não haveria demissões, não foi cumprida. As demissões ocorreram sem o estabelecimento de critérios e sem ampliação do período de benefícios para os funcionários (LEÃO, 1996).

Para a sociedade, foi realizado um trabalho de propaganda, sobretudo nos jornais do Estado e por intermédio da FIEPE – Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco, para mostrar à população e aos empresários de que a CILPE era uma empresa ineficiente e que a solução seria a privatização. Os maiores protestos vieram da Associação dos Fornecedores de Leite e dos funcionários da empresa uma vez que temiam as mudanças que a nova administração da empresa implementaria.

Apesar dos protestos, em 1994, a Parmalat adquiriu a CILPE, juntamente com parte de sua dívida, por US\$ 3.700.000<sup>15</sup>.

#### **4.2.1.1 A Parmalat**

A Parmalat faz parte de um grupo internacional do setor de alimentos composto por várias empresas que se organizam a partir da companhia controladora *Parmalat Finanziaria Spa*, sediada na Itália. A Parmalat foi fundada em 1961 e, crescer por meio de aquisições foi uma estratégia da companhia em todo o mundo (LOPES, 2003).

No Brasil, a empresa iniciou suas atividades em 1972, associando-se à Laticínio Mococa S/A. Sua primeira unidade industrial, no entanto, surgiu em 1977, em Minas Gerais. Entretanto, só a partir de 1990 a empresa inicia seu processo de expansão orgânica, com a compra de empresas, ativos e incorporação de diversas marcas de produtos e, com isso, passou a estar presente em todas as regiões do país (PARMALAT, 2004).

---

<sup>15</sup> Valores da época.



Em 1991, foi criada a *holding* brasileira chamada “Parmalat Brasil Administração e Participação Ltda”, com o objetivo de expandir a marca na América Latina, aproveitando a integração econômica regional com o Mercosul (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001).

A Parmalat possui oito fábricas e sete centros de distribuição para o processamento, armazenamento e distribuição de produtos (PARMALAT, 2004). Em Pernambuco, a empresa tem duas unidades: a fábrica localiza-se em Garanhuns, foco desta pesquisa, com cento e oitenta empregados, e um centro de distribuição em Recife, com sessenta funcionários. A Bacia leiteira de Garanhuns concentrava, em 2000, segundo o Observatório Social (2001), 70% (setenta por cento) da produção de leite estadual, fornecido por duzentos e cinquenta fornecedores.

Logo após a privatização da CILPE, o diretor administrativo financeiro da Parmalat declarou: “como ocorreu em todas as subsidiárias da Parmalat no Brasil, os funcionários devem ser mantidos, havendo inclusive, perspectivas de ampliação do quadro de pessoal” (LEÃO, 1996, p. 73). Entretanto, essa promessa não foi cumprida. Uma das primeiras ações tomadas pela direção foi o corte de pessoal, realizado sem estabelecimento de critérios.

O clima organizacional após a privatização é, conforme retratado por Leão (1996), bastante tenso: não existia transparência de informações, nem confiança na gestão. Ainda segundo a autora, a empresa, ao contrário da CILPE, não recebia todo o leite produzido no Estado, porque parte do produto era adquirida em outros estados e até no exterior, o que gerou prejuízos ao fornecedor pernambucano.

A missão que a Parmalat declara é “nutrir a vida por meio da produção, comercialização e ampla distribuição de alimentos de alta qualidade” e para isso, são destacados como pontos fundamentais itens como criatividade e inovação, cultura para a qualidade, atratividade para os públicos relevantes e ética empresarial e empresa cidadã.

A atuação da área de responsabilidade social da empresa, declarada no *site* da empresa, inclui desde investimentos em segurança do trabalho e métodos de preservação ambiental até o desenvolvimento de projetos a partir do Instituto M&M Tanzi, chamado também de Instituto Parmalat, que concentra as ações sociais da empresa.

O Instituto Parmalat, chamado inicialmente de “Chácara”, foi criado em 1993 por iniciativa do Sr. Calisto Tanzi<sup>16</sup>, fundador da Parmalat. O Instituto foi criado, inicialmente, para abrigar crianças abandonadas ou com problemas de convívio familiar. É interessante notar que o Instituto surgiu no período de expansão da empresa no Brasil e na América Latina. Certamente servia aos interesses da empresa em criar uma imagem positiva da Parmalat para os públicos que ela julgava relevantes e com isso legitimar sua expansão.

Em 2001, a “Chácara” foi transformada em Instituto, com uma proposta de ação onde as atividades desenvolvidas seriam ampliadas para outras regiões do país, com um foco menos assistencialista. Segundo [E4], essa mudança ocorreu porque a organização percebeu que, sua atuação na área social, devia passar de uma postura assistencialista para o apoio a projetos de inclusão social mais estruturados.

Essa mudança parece acompanhar a evolução da atuação social das empresas, descritas no referencial teórico desta pesquisa, onde as ações voltadas à filantropia são, gradativamente, substituídas por ações mais estruturadas, que estejam próximas do negócio da organização e conseqüentemente, têm impacto maior na construção da imagem da empresa. Conforme será visto, no caso da Parmalat, todavia, a atuação social que privilegia os interesses de diversos públicos com os quais a empresa se relaciona parece não ter sido incorporada no dia-a-dia da empresa.

A missão que o Instituto propõe realizar é:

“atuar no planejamento e viabilização do protagonismo social da empresa, desenvolvendo e incentivando projetos nas áreas de educação e saúde que

---

<sup>16</sup> O mesmo que declarou ter desviado US\$ 642 milhões da matriz italiana e foi preso em dezembro de 2003. Para os promotores do caso, o desvio, no entanto, pode chegar ao triplo deste valor.

atendam a crianças, adolescentes e suas famílias na busca da autonomia, inclusão social e resgate dos valores humanos e de cidadania” (PARMALAT, 2004).

Os projetos desenvolvidos pelo Instituto são: o Esporte Cidadão - educação pelo esporte; Inovação – formação de lideranças na juventude; programa de voluntariado Parmalat e Alimentando o futuro – combate à desnutrição infantil (PROJETO..., 2003).

Hoje, apesar de constar no *site* da Parmalat como ativo, o Instituto M&M Tanzi encontra-se fechado desde que a crise da empresa teve início<sup>17</sup>, no final de 2003. Essa informação foi fornecida por um funcionário do Instituto em uma das tentativas de estabelecer contato com o responsável e posteriormente confirmado por [E4].

Em Pernambuco, a única ação iniciada pelo Instituto Tanzi e depois transferida para o departamento de recursos humanos da unidade de Garanhuns, foi o projeto chamado “Alimentando o Futuro”. Segundo Allain (2003), duzentas crianças de Garanhuns recebem acompanhamento especial pela Parmalat, por meio do projeto. A idéia é acompanhar o desenvolvimento de crianças, com idade entre 0 e 6 anos, para que cresçam bem nutridas. O trabalho, segundo a reportagem, é preventivo. Ao invés de prestar atendimento médico ou distribuir comida, a empresa capacita voluntários para ajudar na (re)educação alimentar dos pequeninos e até mesmo no planejamento econômico da família.

A dificuldade deste projeto, segundo [E4], atual responsável pelo programa, é a conscientização da mão-de-obra voluntária, já que se é necessário maior assiduidade e comprometimento para dar continuidade ao projeto. Este fato pode indicar que a atuação da empresa na área social não foi incorporada ao dia-a-dia organizacional. A entrevistada não

---

<sup>17</sup> O que se considera crise da Parmalat são as conseqüências do pedido de concordata da matriz italiana que revelou um buraco de bilhões de euros em seu balanço patrimonial. Seguidas ao pedido foram feitas várias acusações à empresa pela Procuradoria de Milão como delitos de especulação abusiva, falsas comunicações e obstaculização da função de controle por parte da Bolsa de Milão. Outras acusações foram quebra fraudulenta e formação de quadrilha. Essa situação se refletiu em todas as vinte subsidiárias da Parmalat no mundo. No Brasil, a Parmalat Brasil S.A. pediu concordata em 2004 (CASO..., 2004; DÍDIDA..., 2004; PROCURADORIA..., 2004).

descreve outras dificuldades enfrentadas pela empresa para atuar na área social, nem mesmo a desativação do Instituto Tanzi.

Além do projeto acima citado, outra ação social é desenvolvida na unidade: doações de leite a instituições solicitantes no Nordeste [E4]. A atuação social da Parmalat é bastante assistencialista e a empresa não desenvolve ações que englobam diversos atores sociais, nem ações estruturadas em Pernambuco. Apesar da antiga estatal não desenvolver ações sociais segundo a definição do IPEA, não se pode negar que a CILPE tinha um impacto muito maior no desenvolvimento da região do que a Parmalat tem atualmente. Conforme visto anteriormente, após a privatização, a empresa fechou várias unidades da empresa nas cidades do interior sem prestar auxílio aos fornecedores e empregados e passou a adquirir leite de outras bacias leiteiras fora da região de Garanhuns.

Para uma empresa do porte da Parmalat desenvolver pequenas ações como o “Alimentando o Futuro” e ações de caráter filantrópico como doação de leite não gera grandes impactos aos funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente, dentre outros.

Mesmo com a preocupação da empresa com a criança, evidenciada por meio da criação da “A Chácara” e por meio das comunicações institucionais, segundo a pesquisa do Instituto Observatório Social (2001, p. 54)<sup>18</sup> “salta aos olhos o fato de que parece haver um descompasso entre a preocupação da empresa com a criança e o baixo engajamento junto aos fornecedores de insumos e matérias-primas”. Não existe cláusula, por exemplo, que iniba o trabalho infantil no processo produtivo.

As críticas à atuação social da Parmalat são as de não monitorar os fornecedores sobre variáveis relativas às condições de trabalho; não desenvolver programas de conscientização

---

<sup>18</sup> A pesquisa teve como objetivo verificar o comportamento e atuação da empresa, em diversas unidades, inclusive em Pernambuco, no que diz respeito aos direitos fundamentais do trabalho e à defesa do meio ambiente, saúde e segurança no trabalho contemplados nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

do trabalho infantil com seus funcionários e a dissociação entre as operações e a estratégia geral da empresa (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001).

A Parmalat em todo o mundo sofreu severas críticas desde o início da crise da companhia em 2003 e a credibilidade da empresa foi questionada. Até que ponto, por exemplo, uma empresa que declara “absoluta precisão e integridade” de seus comunicados financeiros em novembro de 2003 (ENTENDA..., 2004) e um mês depois, uma das principais agências de classificação de crédito, a *Standard & Poor's* chega a divulgar um relatório acusando a Parmalat na Itália de fornecer informações “imprecisas e enganosas” sobre a sua liquidez, ludibriando os investidores (RIPARDO, 2004) pode ser considerada uma empresa ética?

No relacionamento com seus fornecedores, a empresa afirma manter políticas de relacionamento baseadas na parceria com esse público, no entanto, onde estes não têm força política, a empresa altera, de acordo com sua necessidade, seus preços, número de fornecedores e volume a ser adquirido. Os pecuaristas, segundo Guibu (2004) são obrigados a entregar o leite à fábrica por trinta dias consecutivos antes de receber a primeira quinzena. A eventual interrupção da entrega, por opção do produtor, implica a retomada de todo o processo. Essa estratégia minimiza as chances do pecuarista procurar melhor preço para seu produto.

A Parmalat possui uma política formal, muito semelhante, à matriz italiana, de relacionamento com funcionários, acionistas, clientes, fornecedores e consumidores, acessível ao público externo no *site* da Parmalat brasileira. A impressão que permanece depois de analisar casos de relacionamento com fornecedores, funcionários e comunidade é que estas normas estabelecidas não foram incorporadas à cultura da empresa, ou seja, refletem mais a formalização de normas do que sua assimilação.

Por exemplo, um dos itens da política de relacionamento com funcionários determina o “respeito ao funcionário em qualquer situação”. No entanto, há relatos de casos de violação à liberdade sindical em várias unidades da empresa. Em Pernambuco, o Observatório Social (2001) relata punições injustificadas da gerência industrial como mudanças abruptas de turno e menor remuneração por horas extras. Como também a existência de ameaças para que os trabalhadores não se filiem ao sindicato.

A empresa destaca, no item relacionamento com a comunidade, que existe “respeito ao meio ambiente”. Porém, a mesma “não deixa claro o impacto de seu processo produtivo sobre o meio ambiente, nem possui estudo abrangente de impacto ambiental próprio ou contratado de terceiros” (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 37).

Os parceiros da Parmalat nos projetos de responsabilidade social, citados no *site* da empresa, são: Centro de Recuperação e Educação Nutricional - CREN; Impacta Tecnologia; Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social; Comitê para a Democratização da Informática; dentre outros. Essas parcerias, contudo não são confirmadas nos *sites* das referidas organizações.

Para [E4], a empresa não recebe cobrança, interna ou externa, para que sejam desenvolvidas ações sociais. Segundo a entrevistada, o projeto social adotado não recebeu influencia alguma externa. Nem o modelo da matriz italiana foi tomado como referência. O papel importante da matriz, na figura do antigo presidente, foi dar o pontapé inicial para o envolvimento social.

Essa afirmação não corresponde à realidade. Se forem observadas as políticas de relacionamento divulgadas nos *sites* da Parmalat brasileira e italiana percebe-se que as normas de relacionamento com funcionários, acionistas, clientes, consumidores e fornecedores são bastante semelhantes e que houve interação entre as duas empresas certamente. Como a missão e os valores da matriz italiana foram incorporados no Brasil acredita-se que a política

de relacionamento da empresa também tenha sido influenciada pela matriz. Não existe, contudo, cobrança da matriz italiana se essa política é cumprida no dia-a-dia

Outras pressões percebidas sobre a empresa são realizadas pelas ONG's solicitantes de doações; a sociedade e a comunidade local, antiga beneficiada dos programas do governo e que tem expectativas quanto à continuidade de certos programas como a doação de leite à população de baixa renda que permaneceu até 1997; e os consumidores e governos nos quais a empresa se empenha em criar uma imagem de empresa preocupada com o social, apesar de não divulgar balanços sociais ou outros instrumentos que divulguem as ações que a empresa diz promover.

Pelo que foi analisado no *site* da agência reguladora, a ANVISA não estabelece regras ou estimula o investimento social das empresas reguladas por ela. A agência atua na promoção e proteção da saúde da população ao garantir a segurança sanitária de produtos e serviços (ANVISA, 2005).

	<b>CILPE</b>	<b>PARMALAT</b>
<b>Natureza das ações sociais</b>	Não eram desenvolvidas ações sociais de caráter não-obrigatório	Estratégica
<b>Órgão responsável</b>	Inexistente	Instituto Parmalat e atualmente o departamento de recursos humanos.
<b>Programas principais</b>	Inexistente	Alimentando o futuro, doações a ONG's solicitantes
<b>Foco das ações</b>	Inexistente	Educação e saúde
<b>Públicos-alvos declarados</b>	Inexistentes	Fornecedores, acionistas, funcionários, clientes, consumidores, governo, comunidade local
<b>Política formal de responsabilidade social</b>	Inexistente	Formalmente estabelecida
<b>Parcerias com órgãos de fomento</b>	Nenhuma parceria foi citada pelos entrevistados	Formalmente estabelecida, porém não confirmada
<b>Principais motivações</b>	Inexistente	Legitimidade
<b>Mecanismos de difusão da prática social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pelos entrevistados	Informativos internos, <i>intranet</i> , <i>internet</i>
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Inexistente	Formalmente estabelecido, mas que não gera grandes envolvimento na unidade de Garanhuns
<b>Referência tomada</b>	Inexistente	Matriz italiana
<b>Grupos que exercem pressão para a atuação social</b>	Nenhum grupo foi citado pelos entrevistados	ONG's; sociedade, consumidores, matriz italiana, governo

**Quadro 8 (4): Síntese da atuação social da CILPE e da Parmalat**

(continua...)

	<b>CILPE</b>	<b>PARMALAT</b>
<b>Prêmios recebidos</b>	Inexistentes	Inexistentes
<b>Punições recebidas</b>	Não foram obtidas informações	Não foram identificadas
<b>Estímulo à disseminação da responsabilidade social</b>	Inexistente	Inexistente

**Quadro 8 (4):** Síntese da atuação social da CILPE e da Parmalat

(conclusão).

## 4.2.2 Banco de Pernambuco – BANDEPE

O BANDEPE foi criado em 1938, sob a denominação de Caixa de Crédito de Pernambuco pelo governo, com o objetivo de “estender também a intervenção do Estado a todo o mercado do dinheiro, combatendo a agiotagem e proporcionando ao produtor pernambucano condições favoráveis para trabalhar e produzir” (MARANHÃO, 1993, p. 30).

Em 1962, a Caixa de Crédito se tornou uma sociedade de economia mista. Em 1963, passou a se denominar Banco de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco S.A.. Já em 1969, o banco se transformou em Banco do Estado de Pernambuco (BANDEPE, 2004; MARANHÃO, 1993).

A diferença básica entre a Caixa de Crédito e o Banco do Estado de Pernambuco é que a primeira era um órgão do Governo, subordinada à Secretaria da Fazenda e o segundo é uma sociedade de economia mista, tendo o Estado como seu acionista majoritário.

O BANDEPE estatal, como a CILPE, tinha suas ações determinadas pelo governo. Conforme Maranhão (1993, p. 249),

a estratégia do banco era balizada por diretrizes do Governo do Estado estabelecidas em função das prioridades definidas pelo planejamento estadual, em consonância com as peculiaridades regionais de Pernambuco e as linhas de atuação dos diversos órgãos repassadores de recursos, nos âmbitos regional e nacional.

A função do BANDEPE como um banco estatal era promover financeiramente o desenvolvimento econômico e social de Pernambuco. Um ano antes da privatização, a missão do BANDEPE era apoiar a comunidade pernambucana, fortalecendo seu desenvolvimento



sustentável ao contribuir para a geração de emprego e renda, fortalecer a comunidade ao oferecer acesso a serviços e créditos bancários e viabilizar as potencialidades dos setores produtivos do Estado (NOVO BANDEPE, 1997).

O banco desenvolvia ações pontuais, assistencialistas quando solicitados. Normalmente, eram ações de ajuda aos sobreviventes de calamidades públicas, como enchentes e secas, muito comuns no Estado, segundo [E5]. Essas ações eram desenvolvidas de forma esporádica, sem coordenação pré-determinada.

Quando o BANDEPE completou cinquenta e cinco anos, foi inaugurado o Instituto Cultural BANDEPE, localizado em Recife, com o objetivo de valorizar a cultura pernambucana, resgatando suas raízes. O que pode parecer uma ação de responsabilidade social, segundo [E5] foi mais uma estratégia de marketing do governo em aproximar o banco da comunidade pernambucana. Segundo o entrevistado, foram realizadas pesquisas e identificado que essa ação teria um impacto positivo na imagem da empresa.

Em 1998, o BANDEPE foi privatizado, passando a ter controle acionário do ABN AMRO *Bank*, que adquiriu 99,97% de suas ações em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Em 2000, o banco teve seu estatuto social reformulado e passou a se chamar Banco de Pernambuco (BANDEPE, 2004).

O ABN AMRO *Bank* é fruto da união ocorrida em 1991 de dois bancos: Algemene Bank Nederland (ABN) e Amsterdam-Rotterdam Bank (AMRO). O ABN AMRO no Brasil engloba o seguinte conjunto de empresas: ABN AMRO Real, ABN AMRO Asset Management, BANDEPE, Real Seguros e Sudameris (ABN AMRO REAL, 2004a).

O governo do Estado de Pernambuco estabeleceu um programa de demissões voluntárias para os funcionários do banco. Não foram obtidas informações, no entanto, a respeito do número de funcionários que aderiram ao programa, quantos foram demitidos pelo

ABN AMRO *Bank* após a privatização, nem as ações desenvolvidas por este grupo visando minimizar os efeitos negativos nos funcionários.

#### **4.2.2.1 O BANDEPE privatizado**

Apesar do foco da pesquisa realizada ser o BANDEPE, o modelo de gestão do Grupo ABN AMRO *Bank* no Brasil não permite que a análise seja desvinculada do ABN AMRO Real. O BANDEPE não tem autonomia de gestão apesar de existir a sede do BANDEPE em Pernambuco e um diretor executivo formalmente estabelecido para o banco, as decisões são tomadas pela alta direção do Banco Real, como pode ser visto pelo relato abaixo:

O BANDEPE é uma instituição financeira controlada pelo BANCO ABN AMRO Real e subsidiário do ABN AMRO *Bank* com sede em Amsterdã, Holanda. Atua no mercado brasileiro de forma integrada e orientada por esta corporação, utilizando produtos e tecnologia adaptadas para atender à demanda local (BANDEPE, 2001, p. 1).

O BANDEPE está passando, segundo [E5], por um processo de incorporação pelo ABN AMRO Real. Depois desse processo, que pode ser concluído em semanas ou meses, o BANDEPE vai ser Real. Os clientes do BANDEPE, inclusive, já receberam comunicados sobre a incorporação.

A implicação desse processo é que o BANDEPE não possui setores específicos e necessários para o funcionamento da empresa em sua estrutura. A diretoria de marketing, o setor de recursos humanos, o centro de processamento de dados, por exemplo, não existem no BANDEPE. São utilizados os departamentos funcionais do ABN AMRO Real, que determinam as políticas e práticas a serem utilizadas e adaptadas à realidade pernambucana.

As ações sociais desenvolvidas pelo BANDEPE são uma extensão das ações sociais do banco Real desenvolvidas pela diretoria de responsabilidade social e orientada para todo o grupo. Como o processo decisório está no banco Real, a análise do BANDEPE não pode ser desvinculada deste.

A missão do grupo ABN, incorporado pelo BANDEPE, é “satisfazer o cliente, gerando valor para o acionista, funcionários e comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente pelo atendimento” (BANDEPE, 2004). Em comparação com a antiga missão do banco, pode-se ver que foram incorporados à missão da organização valores éticos que passaram a ser utilizados como ferramenta estratégica na busca de diferencial competitivo.

Essa incorporação de valores éticos pelas empresas do grupo torna-se relevantes, uma vez que o próprio presidente do grupo no Brasil destaca que “o sucesso da Organização e o seu futuro dependem de fatores como a oferta de bons produtos e serviços e a transparência nas informações, visando construir relacionamentos duradouros com os clientes e a sociedade” (BARBOSA, 2002, p. 3).

O grupo ABN estruturou um programa de responsabilidade social em 2001, criando uma diretoria de responsabilidade social e implementando várias ações sociais, internas e externas (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2002). O que impressiona na criação desta diretoria é o estabelecimento do prazo de extinção da mesma. O banco estipulou que o prazo seria de quatro anos de existência, que recentemente foi estendido até 2008, uma vez que o objetivo da diretoria não tinha sido alcançado.

A intenção da institucionalização da responsabilidade social na organização torna-se evidente quando se verifica o objetivo da diretoria, responsável pelas ações sociais. Segundo o ABN AMRO Real (2003a), ela tem a tarefa de disseminar a responsabilidade social por toda a corporação e quando isso realmente for atendido a responsabilidade social e ambiental não será foco de preocupação banco, mas de todos os indivíduos que fazem parte da instituição. A prática estará consolidada no dia-a-dia da organização, o que tornará desnecessário a centralização e fiscalização por meio de um órgão específico.

As ações sociais que o banco relata desenvolver são: programa diversidade, voltado para os funcionários; integração dos fornecedores à responsabilidade social; projetos de educação e cultura voltados à comunidade; criação do Fundo *Ethical*, fundo de investimento que privilegia a governança corporativa; ações que promovem o uso inteligente dos recursos naturais; linha de crédito para a população de baixa renda e financiamentos sócio-ambientais (ABN AMRO REAL, 2004a).

O programa diversidade visa sensibilizar os funcionários para o tema e a importância da diversidade de gênero e raça na organização (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2002). Este programa concentra-se em cinco aspectos: adaptação de espaços físicos ou serviços para idosos, gestantes, deficientes e crianças; investimento na educação de grupos em situação de desvantagem social, por meio de parcerias; promoção da diversidade na comunicação interna e externa; recrutamento e seleção que permitam a diversidade no local de trabalho e com oportunidades iguais de crescimento e processos de mobilização, sensibilização e engajamento dos funcionários (ABN AMRO REAL, 2004a).

O programa, segundo [E5], está em expansão em todo o grupo, em Pernambuco, no entanto, ainda está em processo de incorporação. O foco maior das ações concentra-se no Sudeste.

Em relação aos fornecedores, o banco se propõe a envolvê-los na adoção de práticas de responsabilidade social ao incluir, por exemplo, questões ambientais em seus critérios de seleção e contratação de serviços. A instituição elaborou um documento chamado “parceria de valor” que explica o que é responsabilidade social e como o banco valoriza esta postura nos fornecedores. Neste documento são abordados temas como transparência das informações, práticas comerciais, relações de trabalho, gerenciamento ambiental e relações com a sociedade e comunidade (ABN AMRO REAL, 2004a; 2003b).

As ações culturais do grupo, desenvolvidas especialmente pelo Instituto Cultural BANDEPE, obtiveram destaque no Guia da Boa Cidadania Corporativa da Revista EXAME nos anos de 2002, 2003 e 2004. O Instituto tem como objetivo a promoção da cultura, realizado por meio da disponibilização de seu espaço físico ou do seu apoio para promover atividades culturais sob qualquer forma de manifestação - artes plásticas, música, dança, teatro, restauração de patrimônio público, literatura e outras derivadas da cultura nacional e desenvolvimento turístico local (EXAME, 2002; 2003; 2004; INSTITUTO CULTURAL BANDEPE, 2004).

As ações voltadas à comunidade são realizadas por meio de projetos desenvolvidos pelo banco ou através de apoio a programas sociais desenvolvidos em parceria com outras entidades. Englobam ações como o Instituto Escola Brasil, ONG criada em 1998 por iniciativa de um grupo de funcionários do banco Real, que visa mobilizar funcionários do grupo para atuar como voluntários na educação; revitalização de espaços urbanos; concurso “Talentos da Maturidade”, que premia produções culturais de idosos e programa “Amigo Real”, que incentiva os funcionários a destinar parte do Imposto de Renda devido para projetos que beneficiam crianças e adolescentes. Essas ações, com exceção do concurso “Talentos da Maturidade” e “Amigo Real” não beneficiam a comunidade pernambucana (ABN AMRO REAL, 2004a).

Em Pernambuco, no entanto, inspirados no modelo do Instituto Escola Brasil, o BANDEPE criou um programa de voluntariado adequado às necessidades específicas do Estado. A proposta básica é a mesma: evitar a evasão escolar. Além de incentivar a prática esportiva, o programa “Atividade Voluntária” inclui atividades culturais e sociais (VOLUNTÁRIOS..., 2003).

O Fundo *Ethical* é o primeiro fundo de investimento, no Brasil, em ações de empresas que integram os aspectos econômico-financeiro, social e ambiental nas suas decisões de gestão. Conforme o ABN AMRO Real (2003a),

As 15 empresas que compõe a carteira do *Ethical* entraram para o fundo depois de passar pela avaliação de um conselho consultivo formado por membro do ABN AMRO Real e representantes de organizações importantes como o IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Instituto *Ethos* e a ONG Amigos da Terra.

As ações voltadas para o meio ambiente têm foco na redução da utilização de recursos naturais, na coleta seletiva de lixo, na reciclagem e na disposição responsável de resíduos. Esse programa, chamado de Ecoeficiência está focado na região Sudeste.

A política de crédito do ABN AMRO Real, iniciada em 2002, incorpora aspectos sociais e ambientais nos critérios para concessão ao financiamento. Essa atitude parece fortalecer a prática da responsabilidade social internamente, pois para o banco, seria incoerente ser uma empresa socialmente responsável e financiar empresas que não têm compromisso com a sociedade, funcionários e meio ambiente. Conforme o atual presidente,

“Cada vez mais mostramos aos clientes, ao mercado e a sociedade que nosso discurso se traduz em práticas concretas, como a nova política de concessão de crédito, baseada em análise de recursos socioambientais. Os critérios para a concessão de crédito deixam claro que não interessa à Organização estabelecer relacionamentos com tipos de atividades e setores em desacordo com nossos valores corporativos e com os princípios de responsabilidade social” (BARBOSA, 2002, p. 3).

Esta questão é um pouco mais abrangente do que o banco apresenta. Em seus documentos, o banco busca transmitir para o seu público que a incorporação de critérios sócio-ambientais é uma atitude pioneira no Brasil e que faz parte de um compromisso social da organização. Entretanto, o Banco Central tem discutido desde 2000 a questão da responsabilidade ambiental das instituições financiadoras, ressaltando que, ao interpretar a Lei 6939/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, o financiador, pode ser co-responsabilizado pelos danos ambientais que a empresa financiada vier a desenvolver.

Conforme Carvalho e Ribeiro (2000), a conscientização e o posicionamento do setor bancário frente ao problema das agressões ecológicas tomaram impulso a partir da década de 80 com a condenação da co-responsabilidade pela recuperação de uma área degradada por uma certa indústria nos EUA.

Guedes (2003) discute a possibilidade da responsabilidade civil do financiador-poluidor indireto. Segundo o autor é possível responsabilizar indiretamente a financiadora, por dano ambiental, posto que ao emprestar, contribuiu para a degradação ambiental. Mesmo quando se cumprem os requisitos exigidos pela legislação, ou seja, a apresentação do EIA - Estudo de Impacto Ambiental e o RIMA - Relatório de Impacto ao Meio Ambiente, o financiador fica isento da responsabilidade administrativa, mas não necessariamente da responsabilidade civil ou penal.

Diante do que foi exposto, a atitude “generosa e consciente” do ABN AMRO Real passa a ter outro sentido: uma estratégia de evitar a co-responsabilidade. Além do mais, o banco toma para si, como se fosse uma iniciativa da instituição ações voltadas ao social, mas que, na verdade, são obrigatórias para o setor, como a viabilidade da oferta de crédito a população de baixa renda, como se pode ver no relato a seguir:

“o banco Real acredita que pode contribuir com o desenvolvimento econômico e social deste país. Uma das iniciativas nesse sentido foi criar a Real Microcrédito, especializado em viabilizar a oferta de crédito para microempresários. Com isso, o banco atua na promoção do crescimento desses negócios e na geração de renda para a realização de projetos de vida dessas pessoas e de suas famílias” (ABN AMRO REAL, 2004a).

A questão do microcrédito, todavia, é obrigatória para os bancos múltiplos com carteira comercial, como no caso do banco Real e BANDEPE, os bancos comerciais, a Caixa Econômica Federal, as cooperativas de crédito de pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores e para as cooperativas de crédito de livre admissão de associados, conforme a resolução de no. 3.109 de 24 de julho de 2003 do Banco Central. Segundo esta resolução, estas organizações devem destinar, no mínimo, 2% (dois por cento) dos saldos dos

depósitos à vista captados pela instituição ao microcrédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

O ABN AMRO Real é associado ao Instituto *Ethos* e ao GIFE e tem como parceiros a ONG Amigos da Terra, a Fundação Abrinq, o Instituto Akatu, Associação Desportiva para Deficientes, Universidade Solidária, dentre outros. Ao contrário do que ocorreu com a Parmalat, todas as parcerias e associações são confirmadas nos *sites* dessas organizações. Segundo o banco, “essas associações e parcerias são importantes porque só com o esforço conjunto é possível contribuir para mudanças efetivas na sociedade” (ABN AMRO REAL, 2004a).

O ABN AMRO Real foi considerado pelo terceiro ano consecutivo, uma das “Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”, pela Revista EXAME. E em 2004, foi escolhido também, pelo segundo ano consecutivo, como uma das “Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar” pela mesma revista (ABN AMRO REAL, 2004b). No item ética e cidadania, verificado na pesquisa, o Banco recebeu a pontuação máxima (cinco estrelas). Outros prêmios foram alcançados pela organização como o Selo de Empresa Amiga da Criança, da Fundação Abrinq.

O banco também foi escolhido como uma das empresas mais admiradas do Brasil, ocupando o segundo lugar no setor de bancos de varejo. O banco recebe destaque principalmente no quesito ética (CARTA CAPITAL, 2002; 2003). O resultado da pesquisa, segundo seu presidente, é mais um indicativo de que o banco está no caminho certo (ABN AMRO REAL, 2004b).

Especificamente na área social, o banco recebeu destaque no guia da boa cidadania 2004, pelo conjunto de ações sociais desenvolvidos nas áreas de cultura, educação e financiamento de projetos (EXAME, 2004).



Neste ponto, percebe-se que a responsabilidade social torna possível a diferenciação do banco diante de seus públicos. A obtenção dos prêmios ao ser relacionada com o esforço que a empresa faz voltado para o social contribui para uma possível institucionalização da responsabilidade social na empresa.

A preocupação do banco em mostrar-se para seus públicos como um banco que investe em responsabilidade social por causa de seu compromisso com a sociedade é percebido em vários documentos. As propagandas do banco veiculadas na mídia, por sua vez, também destacam atributos como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental. A questão da imagem torna-se presente no discurso e nas ações do banco, conforme pode ser vista no relato a seguir:

Estamos trabalhando, continuamente, para consolidar a imagem baseada em nossa verdadeira identidade, diferenciada cada vez mais no mercado, permitindo sermos reconhecidos e claramente identificados por oferecer bons produtos, serviços e atendimento, bem como uma função de nossos princípios, nossas crenças e nossa opção por esse caminho (ABN AMRO REAL, 2003a, p. 25)

Existe um esforço em dissociar o envolvimento do banco de uma estratégia puramente mercadológica. [E5] fez questão de ressaltar que, no início, o Instituto Cultural BANDEPE era uma estratégia de marketing, visando aproximar a comunidade pernambucana, mas que agora, o Instituto tem outro foco, atrelado aos valores organizacionais do grupo, ele serve aos propósitos sócio-culturais da organização. Não é questão de marketing. É uma questão de compromisso social, segundo ele.

Em outro momento, o ABN AMRO Real expõe seu desejo de ser um dos protagonistas do desenvolvimento social no país. Para a instituição, os bancos, enquanto agentes do sistema financeiro da sociedade, podem ajudar as pessoas a gerenciar seus recursos de uma forma mais consciente. Eles desejam obter lucros e resultados com a consciência social e o propósito de construir de fato uma comunidade melhor (ABN AMRO Real, 2003a).

Essa questão de empreender esforços visando mostrar que a questão mercadológica não faz parte da nova filosofia do banco, desde a compra pelo ABN AMRO *Bank* pode ser entendida como uma busca da legitimidade organizacional. Caso os consumidores percebam que a responsabilidade social é apenas uma questão de marketing, talvez a organização possa sofrer sanções.

O investimento crescente na área social, por sua vez, parece querer esconder algumas deficiências no ambiente técnico que o grupo ABN possui. Nos primeiros onze meses de 2004, o grupo ABN (Real, BANDEPE e Sudameris) foi um dos quatro primeiros colocados em maior número de reclamações procedentes na categoria mais de um milhão de clientes, segundo dados do Banco Central (2005) em dez meses. O grupo chegou a ocupar o primeiro, segundo e terceiro lugar em 70% (setenta por cento) do período em que foi citado.

Um dos aspectos negativos do Real e BANDEPE, apontado pela pesquisa do Instituto Observatório Social (2002) é quanto à jornada de trabalho. Denúncias de desrespeito ao horário de trabalho são constantes. Mas o que se apresenta, segundo a pesquisa, é que não é uma postura do banco, e sim de algumas chefias, segundo os entrevistados.

É difícil negar, todavia, que a contribuição do ABN AMRO Real tem realizado para a disseminação da responsabilidade social nas empresas. Tanto o Fundo *Ethical* e os critérios sócio-ambientais na seleção de fornecedores contribuem para a disseminação da responsabilidade social uma vez que o grupo estimula as empresas a também assumirem posturas socialmente responsáveis. Conforme é relatado, o banco acredita assumir a função de disseminar a prática:

Destacamos nosso compromisso de incentivar a prática de um capitalismo cujo retorno financeiros está vinculado aos investimentos no campo sócio-ambiental. [...] Mais do que uma iniciativa de mercado, ele expressa o nosso desejo em apoiar e acelerar a criação de uma cultura de mercado que reconheça valor na gestão feita a partir de uma relação mais equilibrada entre o lucro, as pessoas e o planeta (ABN AMRO Real, 2003a, p. 39).

Em outro momento, o gerente de risco do ABN AMRO Real relata que a intenção do banco não é excluir empresas do financiamento, mas fazê-las entender que é de seu interesse se adequar aos critérios” (ABN AMRO REAL, 2003a, p. 33).

Internamente, o banco promove e apóia o envolvimento social de seus funcionários através do Instituto Escola Brasil e Amigo Real. A diretoria realiza trabalhos de conscientização de todo o seu quadro de pessoal. Os valores éticos e o envolvimento da organização na área social são temas disseminados na *intranet*, *internet*, e em outros instrumentos de comunicação corporativa.

O Banco Central não obriga diretamente o comportamento socialmente responsável das instituições financeiras. Existem algumas resoluções, como a 3.109, citada anteriormente, que regula a questão do microcrédito e a de no. 3. 005 de 30 de julho de 2002 que visa destinar, no mínimo, 65% (sessenta e cinco por cento) dos recursos captados em poupanças em operações de financiamento imobiliário, estruturados no âmbito do Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social – PIPS. Esses investimentos devem ter o objetivo de criar e implementar núcleos habitacionais providos de serviços públicos básicos, comércio e serviços (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2002; [E6]).

Segundo [E5], a pressão maior para o engajamento social das empresas do grupo vem do ABN AMRO *Bank* que vem introduzindo a mentalidade de responsabilidade social deste a compra do banco Real e do BANDEPE em 1998. O ABN tem tradição no investimento social nos países onde atua e em 2003 anunciou sua participação na adoção aos “Princípios do Equador”, um conjunto de orientações e diretrizes que estabelece critérios de responsabilidade ambiental e social para as operações de concessão de crédito (ABN AMRO REAL, 2003a).

A preocupação com a questão da imagem e do diferencial competitivo demonstra que outros públicos também exercem influência no envolvimento social da organização. A divulgação dos valores e das ações sociais desenvolvidas tende a criar imagens positivas

perante os clientes, funcionários, fornecedores e sociedade. Entende-se, portanto, que de alguma forma esses públicos pressionam o banco por uma atitude, ou até mesmo um discurso, socialmente responsável.

As organizações a que o banco é associado também exercem pressões sobre a atuação social da empresa, uma vez que estabelecem critérios para as associações. As entidades parceiras têm a expectativa de contar com a continuidade do apoio prestado pelo ABN.

Através do Instituto Escola Brasil, que surgiu como iniciativa de um grupo de funcionários e posteriormente apoiado pelo grupo ABN, pode-se verificar que os funcionários também influenciam o envolvimento social da empresa, ao se envolverem com causas sociais e criar expectativas quanto a atuação do banco.

No setor em que atua, por sua vez, várias instituições financeiras também desenvolvem ações sociais, como Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, HSBC, dentre outros. Segundo Ventura e Vieira (2004), a prática da responsabilidade social nos bancos está em vias de institucionalização. Neste contexto, destaca-se a atuação da Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN, divulgando seu balanço social desde 1993, com as ações sociais que os bancos desenvolvem.

	<b>BANDEPE estatal</b>	<b>BANDEPE privatizado</b>
<b>Natureza das ações sociais</b>	Filantropia	Estratégica
<b>Órgão responsável</b>	Inexistente	Diretoria de responsabilidade social
<b>Programas principais</b>	Nenhum programa foi citado pelo entrevistado	Programa diversidade, critérios sócio-ambientais na seleção de fornecedores e financiamento, Fundo <i>Ethical</i> , projetos de educação e cultura
<b>Foco das ações</b>	Assistência social e cultura	Educação, cultura e geração de renda
<b>Públicos-alvos declarados</b>	Sociedade	Clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, sociedade
<b>Política formal de responsabilidade social</b>	Inexistente	Formalmente estabelecida
<b>Parcerias com órgãos de fomento</b>	Nenhuma parceria foi citada pelo entrevistado	Formalmente estabelecidas
<b>Principais motivações</b>	Filantropia e diferenciação competitiva	Legitimidade, evitar co-responsabilidade

**Quadro 9 (4):** Síntese da atuação social do Bandepe estatal e privatizado

(continua...)

	<b>BANDEPE estatal</b>	<b>BANDEPE privatizado</b>
<b>Mecanismos de difusão da prática social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pelo entrevistado	<i>Intranet, internet</i> , informativos, revistas
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Envolvimento esporádico	Formalmente estabelecido
<b>Referência tomada</b>	Inexistente	ABN AMRO <i>Bank</i> , empresas associadas ao Instituto <i>Ethos</i> e ao GIFE
<b>Grupos que exercem pressão para a atuação social</b>	Governo, sociedade e clientes	ABN AMRO <i>Bank</i> , consumidores, concorrentes, FEBRABAN, Banco Central, funcionários, ONG's parceiras
<b>Prêmios recebidos</b>	Inexistente	Empresa Amiga da Criança Destaque no Guia da Boa Cidadania Uma das empresas mais admiradas do Brasil
<b>Punições recebidas</b>	Não foram obtidas informações	Banco Central
<b>Estímulo à disseminação da responsabilidade social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pelo entrevistado	Fundo <i>Ethical</i> , critérios sócio-ambientais, engajamento social de fornecedores e funcionários

**Quadro 9 (4):** Síntese da atuação social do Bandepe estatal e privatizado

(conclusão).

### 4.2.3 Empresas do Sistema TELEBRÁS<sup>19</sup>

Até os anos 50, as telecomunicações no Brasil eram concessões distribuídas pelos governos federal, estaduais e municipais que permitiam que empresas operadoras surgissem e se expandissem de forma desordenada e sem compromisso com a qualidade na prestação dos serviços (TORRENS et al, [200-?]).

A Lei no. 4.117, de 27 de agosto de 1962 instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações e autorizou a criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações, com a finalidade de explorar industrialmente os serviços de telecomunicações de longa distância, sob o controle direto da União (OLIVEIRA, 1990).

Com o Código Brasileiro de Telecomunicações, o setor de serviços telefônicos foi disciplinado, uma vez que foram definidas a política básica, a sistemática tarifária e o

<sup>19</sup> As informações sobre o histórico e privatização da Telemar, TIM Nordeste e Embratel são apresentadas em conjunto devido às semelhanças dos dados, uma vez que as três empresas eram subsidiárias do Sistema TELEBRÁS.

planejamento de integração das telecomunicações no Sistema Nacional de Telecomunicações – SNT, onde o governo federal passou a exercer o controle (TORRENS et al, [200-?]).

Posteriormente é criada a empresa Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS, ligada ao Ministério das Comunicações. A TELEBRÁS foi constituída com a finalidade de atuar como uma companhia de participações (empresa controladora) para companhias fornecedoras de serviços públicos de telecomunicações no Brasil e para implementar as políticas do governo federal, na modernização e expansão do Sistema Brasileiro de Telecomunicações (EMBRATEL, 2000). A TELEBRÁS não possuía atividade operacional.

Em cada estado, a TELEBRÁS possuía uma empresa-pólo e promoveu a incorporação das companhias telefônicas existentes, mediante aquisição de seus acervos, ou de seus controles acionários. Entre 1972 e 1975, a TELEBRÁS através de suas subsidiárias, adquiriu quase todas as outras companhias telefônicas no Brasil (OLIVEIRA, 1990; TORRENS et al, [200-?]).

Em 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso anuncia um processo de reestruturação das telecomunicações. Nesse mesmo ano foi aprovada a emenda Constitucional nº. 8 que pôs fim ao monopólio estatal na operação de serviços de telecomunicações. Em 1997, foi elaborada a Lei Geral das Telecomunicações – LGT que definiu as linhas gerais do novo modelo institucional e criou um a ANATEL (ALTHAUS Jr., 2002; TORRENS et al, [200-?]).

As subsidiárias da TELEBRÁS eram controladas pelo governo federal até agosto de 1998. Neste ano, todo o sistema TELEBRÁS foi privatizado. Antes disso, o governo fragmentou o sistema, resultando em três *holdings* regionais de telefonia fixa (Tele Norte-Leste, Telesp e Tele Centro-Sul), uma *holding* que controlava a EMBRATEL e oito *holdings* que controlavam as empresas estaduais de telefonia móvel (Telesp Celular, Tele Sudeste

Celular, Tele Celular Sul, Telemig Celular, Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular).

Na época da privatização, a TELEBRÁS controlava vinte e sete operadoras estaduais de telefonia fixa, vinte e seis operadoras estaduais de telefonia celular e uma de longa distância.

A Telecomunicações de Pernambuco S/A foi cindida, em 1998, resultando em duas empresas: a TELPE Celular S/A, de telefonia móvel, e a TELPE S/A, de telefonia fixa. A primeira, foi inserida na Tele Nordeste Celular, adquirida pela Telecom Itália Móvil (TIM) e a segunda, inserida na *holding* Tele Norte-Leste, foi adquirida posteriormente pela empresa Telemar.

Já a EMBRATEL foi adquirida pela MCI Global *Resources*, empresa americana. Atualmente, pertence à empresa Teléfonos de México S.A.

#### **4.2.3.1 Telecomunicações de Pernambuco S/A- TELPE<sup>20</sup>**

A partir de 1995, com a declaração da reestruturação do setor de telecomunicações, a TELPE começou a preparar-se para as mudanças. Foram tomadas as seguintes medidas: aumento da empregabilidade dos funcionários da empresa através de treinamentos realizados internamente e em parceria com instituições de ensino; criação do programa de demissões voluntárias com extensão de benefícios, antecipação de aposentadorias por meio da fundação de previdência privada existente desde a década de 70; estabelecimento de instrumentos de comunicação para informar as mudanças.

---

<sup>20</sup> Não foram obtidas informações sobre o histórico da TELPE. As informações deste tópico são baseadas apenas nos dados fornecidos por [E7], e se referem às duas empresas (TELPE e TELPE Celular), que são analisadas, na época da estatal, como única, uma vez que a cisão da telefonia móvel e celular ocorreu pouco antes da privatização.

A função social da empresa era significativa uma vez que visava garantir acesso da população pernambucana às telecomunicações. A TELPE ao expandir a rede brasileira de telecomunicações ajudou a promover a popularização do serviço. As ações sociais da TELPE, analisadas nesta pesquisa, no entanto, caracterizava-se por doações a ONG's, escolas e patrocínios culturais. Existia um orçamento fixo destinado às doações. Orçamento este que era submetido ao Tribunal de Contas, ao Ministério das Telecomunicações e a TELEBRÁS. Não existia flexibilidade para gastar além do permitido. Com a privatização, as empresas tiveram uma maior flexibilidade e além de contar com orçamentos maiores.

Outras ações eram desenvolvidas pelos funcionários da empresa. Os chamados “grupos de colaboradores” em datas comemorativas arrecadavam presentes, cestas básicas e doavam às ONG's. Os departamentos funcionais, por sua vez, também atuavam nas escolas adotadas pela empresa. Por exemplo, o setor de manutenção realizava consertos nas unidades educacionais. Como [E7] ressalta “era um movimento dos empregados. Não eram ações desenvolvidas pela empresa e sim pelo grupo de colaboradores”.

Com exceção das doações de recursos orçados que ficavam sob a responsabilidade do departamento de relações públicas, as iniciativas sociais estavam descentralizadas na organização. Cada setor ou grupos de funcionários promovia campanhas sociais de acordo com seus interesses, disponibilidades e sensibilidades. Após a privatização, tanto na Telemar, como na TIM percebe-se que as ações foram centralizadas ou no Instituto Telemar ou no departamento de assuntos corporativos.

#### **4.2.3.1.1 A TIM Nordeste**

A Tele Nordeste Celular foi adquirida pelo grupo TIM - Telecom Itália Mobile, empresa que nasceu na Itália em 1995, líder em telefonia celular em toda a Europa. A TIM também detém o controle acionário da Tele Celular Sul Participações S.A. (companhia



*holding* que controla as operadoras celulares da Banda A nos estados do Paraná e de Santa Catarina, e da cidade de Pelotas no Rio Grande do Sul) e da Maxitel (companhia operadora celular da Banda B nos estados de Sergipe, Bahia e Minas Gerais) (TIM NORDESTE, 2004).

A TIM SUL e a TIM Nordeste estão passando por um processo de fusão, iniciado em 2003. As duas empresas são controladas pela TIM Brasil<sup>21</sup> (COTTA, 2004). No Brasil, a TIM atua em dezenove estados e possui cerca de seis mil funcionários, deste oitocentos e cinquenta trabalham em Pernambuco (DUARTE, 2004; [E8]).

Os valores que a TIM declara como norteadores de suas ações são ética, justiça, franqueza e lealdade. A empresa se define como “uma empresa cidadã comprometida com ações sociais que contribuam para a evolução das comunidades onde atua” (TIM BRASIL, 2004; TIM NORDESTE, 2004).

A partir da privatização, percebe-se que a TIM passou a estruturar as ações sociais desenvolvidas, incorporando essas ações ao negócio da empresa. Entretanto, a estruturação passa a ter maior relevância em 2003 quando as ações sociais da empresa começaram a ser desenvolvidas em conjunto com todas as unidades do grupo. Segundo [E8], os projetos sociais eram desenvolvidos anteriormente em cada unidade, de forma pouco estruturada, com um foco bastante assistencialista. Com o desenvolvimento das ações sociais em conjunto, houve uma maior estruturação das ações sociais, no sentido de otimizar esforços. Ainda segundo a entrevistada, apesar de ter uma coordenação nacional, o critério de escolha das instituições beneficiadas cabe ao setor de assuntos corporativos de cada unidade.

Os projetos da TIM levam o slogan “TIM Música Sem Fronteiras” e incluem o TIM Festival, o Prêmio TIM de Música Brasileira e o TIM Música nas Escolas (LIMA, 2003-2004).

---

<sup>21</sup> A pesquisa englobou dados tanto da TIM Nordeste como da TIM Brasil, uma vez que as ações sociais são desenvolvidas em conjunto para todas as empresas do grupo.

A empresa considera como ações sociais voltadas à cultura todos os eventos acima citados. TIM Festival é um festival de música com atrações nacionais e internacionais; o Prêmio TIM de Música premia artistas da música brasileira de maior destaque ao longo do ano. Esses eventos, contudo, não são considerados, nesta pesquisa, como ações de responsabilidade social. Esses eventos estão mais voltados para o marketing cultural, entendido nesta pesquisa como o uso das ferramentas de marketing para a promoção de produtos ou eventos culturais (REIS, 2003) do que para a responsabilidade social.

O TIM Música nas Escolas é um projeto voltado para alunos de escolas públicas de comunidades carentes, onde semanalmente são realizadas oficinas sobre temas e estilos musicais. No Estado de Pernambuco foram beneficiadas pelo projeto cerca de mil seiscentos e oitenta crianças, segundo [E8].

Em Pernambuco, a ONG Casa de Passagem recebe ajuda da TIM Nordeste, que ajuda financeiramente há três anos. Os funcionários voluntários, por sua vez, também desenvolvem trabalhos na ONG, especificamente ministrando cursos para as adolescentes. Esses cursos não se restringem apenas às adolescentes da casa, pois também são entendidas às escolas públicas próximas à sede da empresa em Jaboatão, regiões metropolitanas do grande Recife ([E8]; PROJETO..., 2004).

A TIM conta com o apoio do Instituto *Ethos* e do Instituto Ação Empresarial no desenvolvimento de suas ações sociais. O primeiro contribui para a compreensão e incorporação da responsabilidade social ao disponibilizar pesquisas, cursos e *wokshops* para os profissionais da área; o segundo mobiliza e apóia o empresariado pernambucano para investir em práticas socialmente responsáveis. Eles também dão apóio técnico na construção e implantação do programa de responsabilidade social.

Essas reuniões serviram para ajudar a estruturar a atuação na área social da empresa na região ao promover contatos com empresas pernambucanas. De acordo com [E8], a análise das experiências locais serviu para contextualizar as orientações vindas da TIM Brasil. Para a entrevistada, as referências tomadas da atuação social da TIM são vindas especialmente das outras empresas do grupo, no entanto, são importantes as experiências compartilhadas nos Instituto *Ethos* e Ação Empresarial.

O envolvimento social, todavia, é utilizado como uma ferramenta estratégica pela TIM, onde desde o início da sua atuação no país, empreende ações no sentido de tornar evidente esse envolvimento, como objetivo de criar ou fortalecer uma imagem corporativa positiva:

Desde que chegamos ao Brasil, em 1998, fazemos questão de contribuir para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde operamos. Para isso, resolvemos focar o nosso apoio em projetos socioeducativos que utilizem a música como linguagem, dando apoio a crianças e adolescentes carentes (TIM BRASIL, 2004).

Segundo Monte (2004), a empresa tem buscado diferenciar-se de seus concorrentes por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem responsabilidade social, valorizando iniciativas socioculturais, como teatro, música, dança e artes plásticas. Ou seja, a responsabilidade social é uma ferramenta utilizada pela TIM para obter legitimidade. Essa atuação social contribui para que a empresa obtenha prêmios e destaques no ambiente. Além dos destaques do Guia da Boa Cidadania Corporativa nos anos de 2001 e 2003, a empresa ganhou o *Top of Mind*, pela Folha de São Paulo. O presidente da TIM Brasil, Mário César, atribuiu esta conquista aos investimentos sociais e culturais realizados pela empresa (VILLELA, 2003-2004a).

Na ADVB, a TIM Nordeste foi vencedora “*Hors Concour*”, em 2004 por já ter sido premiada em todas as modalidades de Top já realizadas pela instituição: foram três Top de Marketing, dois Top de RH e um Top Social (ADVB PERNAMBUCO, 2005).

A instrumentalização da responsabilidade social não é realizada apenas pela organização, os funcionários também passam a utilizá-la como forma de obter ganhos. Antes o envolvimento social individual era feito predominantemente por compromisso social, hoje o funcionário percebe o seu envolvimento nessa área também traz resultados positivos para ele, conforme pode ser visto no comentário citado por [E7]: “Certa vez, abrimos vagas para que os funcionários atuassem como voluntários e escutei de alguns a seguinte afirmação: que bom que surgiu esta oportunidade... isso vai ajudar a incrementar o nosso currículo, já que as empresas valorizam isso”.

A empresa busca o envolvimento dos funcionários e também construir uma imagem de empresa socialmente responsável, através de campanhas de conscientização, divulgação das ações sociais na *internet*, *intranet*, nos jornais de comunicação corporativa e na socialização de novos funcionários. A participação em seminários e palestras promovidos por entidades locais e nacionais também são considerados importantes pela empresa.

Em relação às pressões sentidas para o envolvimento na área social as entrevistadas citaram o grupo controlador como principal impulsionador da responsabilidade social, como forma de fortalecimento da marca e conseqüente diferenciação no mercado perante os consumidores, como se percebe no relato de [E7]:

Hoje se pratica responsabilidade social porque com a privatização, o acionista ele exige que se invista em responsabilidade social como forma de fortalecer a marca. No caso da TIM, por exemplo, o investidor quer que incentivemos a cultura [...]. e com isso a comunidade vai vendo que somos uma empresa cidadã, que nos preocupamos com ela, com o desenvolvimento do município, da cidade, se preocupa com as pessoas, com o meio ambiente [...]. Tudo isso é muito bom para a empresa porque fortalece a marca.

Em um mercado extremamente competitivo como o de telecomunicações, as empresas buscam utilizar a responsabilidade social como forma de buscar obter legitimidade junto aos consumidores, clientes e funcionários e até de mascarar os problemas relacionados que são atribuídos a essas empresas, como a precariedade das relações trabalhistas das empresas

prestadoras de serviço e as reclamações dos consumidores nos órgãos de defesa do consumidor.

Segundo o SINTTEL - Sindicato dos Telefônicos menos de 10% (dez por cento) dos trabalhadores do setor são funcionários das operadoras. Ainda segundo o sindicato, existe alta rotatividade, principalmente nos *call centers*, precárias condições de trabalho, que favorece o surgimento e agravamento das doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (DORT) (EMPREGADOS..., [200-?]).

Ainda segundo a reportagem, a ausência de um relacionamento adequado com os prestadores de serviço e terceirizados poderia ser melhor se a legislação ao invés de apenas determinar as regras para instalação e funcionamento das prestadoras de serviço, interferisse sobre as condições em que este serviço está sendo oferecido.

No PROCON de Pernambuco, a TIM Nordeste foi a nona empresa em número de reclamações no ano de 2004 (PROCON, 2005). Não foram obtidas informações sobre os tipos de serviços reclamados.

Para a TIM Nordeste, a ANATEL não exerce pressões para que as empresas realizem investimentos sociais. Essa mesma percepção é relatada pela Telemar e pela EMBRATEL, analisadas a seguir. Segundo os entrevistados não existem normas que regulem esse tipo de investimento. As normas englobam o relacionamento das empresas com os consumidores, através do plano geral de metas de qualidade (PGMQ) e de universalização dos serviços telefônicos (PGMU). O primeiro estabelece metas de qualidade do serviço e o segundo, define as metas para permitir acesso aos serviços para toda a população brasileira através do estabelecimento de metas de ampliação da planta de telefonia (ANATEL, 2005).

Ao analisar a atuação da referida agência, todavia, são perceptíveis os esforços que ela tem desenvolvido no sentido promover discussões sobre o tema e disseminar a prática entre as empresas reguladas, mas, como relatam os entrevistados, sem normalizar a questão, até o

presente momento. Segundo o presidente da ANATEL, Renato Guerreiro, a missão da agência é a de

“promover o desenvolvimento das telecomunicações no País, de modo a dotá-lo de moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. Mas não existimos simplesmente para vender licenças, fazer regulamentos, licitação de outorga, fiscalizar e punir empresas. Não. Nossa missão é positiva, construtiva. E tem se ampliado no sentido de estimular as operadoras de telecomunicações a desenvolver projetos sociais que transcendam suas responsabilidades comerciais como prestadoras de serviços públicos no Brasil (ANATEL, 2001).

Em maio de 2001, a agência promoveu o Seminário “Telecomunicações e Responsabilidade Social” que contou com a participação do presidente do Instituto *Ethos*, Oded Grajew; Viviane Senna, do Instituto Ayrton Senna; e Ruth Cardoso, na época presidente do conselho do programa Comunidade Solidária. Na ocasião também foram relatados os trabalhos sociais de quinze empresas de telecomunicações, dentre elas a EMBRATEL e Telemar (ANATEL, 2001).

Em junho de 2004, a agência promoveu o Seminário Nacional de Responsabilidade Social que teve como foco de debates a questão da parceria em gênero, desenvolvimento e tecnologia. O evento, aberto ao público, contou com a participação de entidades como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), Universidade Federal de Brasília, Prefeitura de São Paulo, dentre outras. Esse seminário gerou a criação do grupo de trabalho “Inclusão Digital com Responsabilidade Social”, no qual participam representantes da ANATEL, do governo, do setor de telecomunicações, universidades e ONG’s (ANATEL, 2004).

Em setembro de 2004, esse grupo de trabalho debateu ferramentas de inclusão social no setor propôs as seguintes ações, acatadas posteriormente pela ANATEL: elaboração de um diagnóstico das ações sociais desenvolvidas pelas empresas de telecomunicações; instalação de um fórum de discussão, aberto ao público em geral, sobre as diretrizes sociais do setor, e por último, a elaboração de uma carta-compromisso que deverá ser apresentada em maio de

2005 para todo o setor (ANATEL, 2005). A partir dessa carta compromisso é que a responsabilidade social provavelmente ganhará maiores impulsos.

Esses fatos revelam que o envolvimento social das empresas de telecomunicações está em processo de institucionalização, uma vez que a discussão do tema e o investimento em ações sociais são feitos de forma crescente, além do que a própria agência de regulação do setor está promovendo mecanismos de estruturar as ações desenvolvidas e estabelecer metas a serem atingidas.

#### **4.2.3.1.2 A Telemar**

A Telemar é a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul. O objetivo da companhia é ser a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América Latina (TELEMAR, 2004). A Telemar atua nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima.

A Telemar se define uma organização responsável e consciente da necessidade de contribuir ainda mais para a transformação da realidade brasileira que vem reforçando, a cada dia, a vocação de empresa cidadã (INSTITUTO TELEMAR, 2003).

As ações sociais da Telemar são desenvolvidas por intermédio do Instituto Telemar. O Instituto foi criado em dezembro de 2001, a partir das iniciativas das ações internas e do programa Telemar Educação, a empresa decidiu expandir as ações para englobar um maior número de públicos-alvos. O Instituto desenvolve as ações sociais da companhia e estabelece parcerias sociais nas áreas de educação, cultura e inclusão digital.

Observa-se que a responsabilidade social tomou uma relevância maior para esta empresa após a privatização. As ações que antes eram filantrópicas passaram a ser desenvolvidas de forma estruturada e centralizadas no programa Telemar Educação em 2000.

A responsabilidade social é, então, incorporada à estratégia da empresa e tende a criar uma imagem positiva através dos prêmios e destaques obtidos pelas ações sociais desenvolvidas.

Ao analisar os *sites* da empresa e de seu instituto percebe-se a preocupação com a imagem que deve ser transmitida de empresa socialmente responsável e consciente de seu papel na sociedade. A justificativa para a criação do Instituto transmite a “conscientização social” da empresa diante da situação de exclusão social dos cidadãos brasileiros:

Pioneiro nas metas de democratização do conhecimento com auxílio da informática, o projeto Telemar Educação nortearia a criação do Instituto nos moldes atuais. Em seu primeiro ano de existência, o projeto já recebia a chancela da Unesco. Estudos do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea) também fortaleceram a necessidade de uma ação direcionada para o plano da responsabilidade social/corporativa: a existência no Brasil de 53 milhões de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza. Assim, nesse contexto de sucesso das primeiras ações internas - num panorama nacional e internacional em que crescia o consenso que somente uma ação conjunta de todos os agentes sociais (poder público, empresas, ONGs e indivíduos) é capaz de interromper o ciclo de perpetuação da miséria - a Telemar assumiu o desafio de criação do Instituto Telemar (INSTITUTO TELEMAR, 2004a).

O Instituto Telemar é uma sociedade civil sem fins lucrativos que se propõe a “promover o desenvolvimento da cidadania, por meio da democratização do conhecimento e da valorização da diversidade cultural brasileira, visando à inclusão social de comunidades com baixo Índice de Desenvolvimento Humano” (INSTITUTO TELEMAR, 2004a).

As ações do Instituto objetivam reduzir a exclusão social e têm como fator de diferenciação das outras empresas pesquisadas, o alcance geográfico das ações. As ações estão incluídas em três principais projetos: Museu das Telecomunicações; Kabum - Escolas de Arte e Tecnologia e o Telemar Educação.

O antigo Museu do Telefone, localizado no Rio de Janeiro, passou a ser administrado pelo Instituto Telemar e será transformado em Museu das Telecomunicações, um espaço interativo histórico-cultural.

A primeira unidade da Escola de Artes e Tecnologia teve início em 2003, com uma escola piloto no Rio de Janeiro. Tem como objetivo oferecer formação em linguagem



multimídia para a juventude urbana. O Instituto pretende implantar unidades em outras capitais do país, sempre com cursos inteiramente gratuitos de *design*, computação gráfica, vídeo e fotografia (INSTITUTO TELEMAR, 2004a). Em maio de 2005, a Telemar planeja abrir uma unidade em Recife. O Kabum foi considerado o melhor projeto na área de educação pelo Guia da Boa Cidadania Corporativa em 2004.

O projeto Telemar Educação foi implantado em 2000, um ano após a privatização, inicialmente em dezesseis escolas, uma em cada estado onde a empresa está presente. Segundo dados do balanço social (2003), já são sessenta e sete escolas beneficiadas, 74.628 estudantes e 2.866 professores envolvidos. O projeto tem como objetivo

a transformação da realidade a partir do desenvolvimento de projetos comunitários que, de uma forma local sustentável, valorizem a educação brasileira. Através da implantação de laboratórios de informática com acesso à *Internet*, em escolas públicas do ensino fundamental (INSTITUTO TELEMAR, 2004b).

O Telemar Educação foi considerado o melhor projeto na área de educação pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa em 2003. As escolas funcionam como multiplicadores de conhecimentos e desenvolvem projetos comunitários, visando beneficiar a população em seu entorno.

Em Pernambuco, o projeto Telemar Educação se tornou programa de governo para capacitar professores da rede estadual no acesso à *Internet*, numa parceria entre o Instituto e o governo do Estado. Esse projeto inclui a inclusão digital de cerca de cem mil alunos da rede pública estadual de ensino. A proposta é que as trezentas e sessenta e cinco escolas existentes com laboratório de informática, num prazo de dois anos, tenham seus professores treinados pelas equipes da Escola do Futuro, da Universidade de São Paulo, USP. Pernambuco é o primeiro estado do Brasil que estende o programa a uma grande quantidade de escolas da rede estadual. O projeto já funcionava em sete escolas no Estado, mas com o novo contrato o número de escolas beneficiadas aumenta para vinte e sete (INCLUSÃO..., 2004).

Pelo que foi observado por meio da análise dos balanços sociais e do *site* do Instituto, as ações sociais desenvolvidas, através do projeto Telemar Educação, estão disseminadas em toda a área de atuação da empresa. O alcance geográfico das ações do Instituto atinge desde as principais capitais, como pontos distantes do território nacional. Ao contrário da EMBRATEL que não estabelece critérios objetivos para o investimento social, a empresa determina que o investimento deve ser realizado preferencialmente nos municípios que tenham menores Índice de Desenvolvimento Humano.

Além desses programas, a Telemar tem apoiado ONG's por meio do Programa "Novo Brasis". Atualmente dois projetos em Pernambuco recebem apoio do Instituto Telemar, a Casa da Criança, desenvolvido pelo Núcleo Social Nassau, que pretende capacitar num período de cinco anos, mil jovens da zona rural do Estado, tornando-os multiplicadores de conhecimento. Os jovens terão acesso à educação complementar, com aulas de reforço, informática, inglês, artes e esportes. Serão estimulados ao desenvolvimento de ações sócio-educativas nas suas comunidades. O outro projeto, chamado Nação Criança, desenvolvido pela Fundação Joaquim Nabuco, tem como objetivo promover o retorno à família, à escola, e às comunidades de origem de crianças e jovens em situação de riscos das ruas (INSTITUTO TELEMAR, 2004a).

A Telemar se propõe a acompanhar a execução dos projetos apoiados pelo programa, ao monitorar o projeto e disponibilizar metodologias e experiências acumuladas com outros projetos, próprios ou que já apoiou.

A empresa, juntamente com a OI, e a Contax, pertencentes ao grupo, apóia projetos governamentais, como o programa Fome Zero. O apóio consiste em reverter 1% (um por cento) da receita arrecadada com as ligações de longa distância nacional e internacional, realizadas com o código 31, para cobrir parte do custeio da infra-estrutura utilizada no programa (TELEMAR, 2004).

Desde 2002, a Telemar participa da campanha Natal Sem Fome do Comitê da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Segundo [E9], em 2004, o grupo repassou mil toneladas de alimentos doados pelos funcionários. Pernambuco foi o Estado que mais contribuiu.

A empresa além de desenvolver ações sociais apenas por intermédio de seu Instituto, também procura envolver seu público interno na causa social. Isso pode contribuir para a consolidação da responsabilidade social, uma vez que um maior número de pessoas estarão envolvidas com a prática. Segundo o diretor de recursos humanos da empresa:

Enquanto internamente nos preocupávamos em melhorar custos, e produtividade, o Instituto Telemar - responsável pelas ações de responsabilidade social da empresa - desenvolvia uma atividade educacional; isso agora é também cultura interna [...] Vamos estar investindo nisso daqui para a frente (TELEMAR..., 2002).

Esse envolvimento do público interno começou com uma pesquisa, via *intranet*, acessível aos dez mil funcionários, sobre intenções de voluntariado. A empresa recebeu cerca de mil e quinhentas respostas. Para o diretor de RH, o Instituto Telemar continua com seu foco em projetos sociais, mas agora começa a investir no envolvimento dos funcionários (TELEMAR..., 2002).

Para envolver o funcionário, foram realizadas campanhas internas mostrando a importância do voluntariado. Foi lançado também, na *intranet*, um *site* sobre voluntariado e responsabilidade social.

A empresa possui um programa de patrocínios culturais, que utilizam recursos das leis estaduais e municipais existentes. Dois critérios de seleção foram estipulados: (1) estratégias propostas para a democratização do acesso ao produto artístico pela população normalmente afastada da produção cultural do país e (2) perspectivas de ganhos sociais do projeto. Em Pernambuco, no entanto, a empresa mantém o repasse ao Fundo Estadual de Cultura, de acordo com [E9].

Um ponto forte da atuação da Telemar é a preocupação com a continuidade dos projetos desenvolvidos. Isso se dá, segundo o Instituto, não porque a empresa vai investir continuamente nos projetos, mas porque a própria comunidade dará continuidade ao mesmo.

A linha de apoio do Instituto considera, essencialmente,

as propostas que empreguem base tecnológica e favoreçam a participação direta dos beneficiários, o que poderá servir de exemplo e inspiração futura a outros grupos. Agindo assim, o Instituto Telemar dá o pontapé inicial em projetos que poderão ter sua continuidade garantida com a experiência adquirida pela própria comunidade beneficiada (INSTITUTO TELEMAR, 2004).

A Telemar tem como parceiros a UNESCO e a Escola do Futuro da Universidade de São Paulo, um laboratório interdisciplinar que analisa como as novas tecnologias de informação podem melhorar o aprendizado.

Além dos prêmios destaques dos projetos Telemar Educação, em 2003, e o Kabum, em 2004, pelo Guia da Revista Exame, a Telemar tem sido premiada em virtude das ações sociais desenvolvidas. Em 2003, recebeu o certificado “Empresa Cidadã” pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. Em 2004, recebeu o prêmio Barão de Mauá, pela Associação Comercial do Rio de Janeiro, como a empresa que mais apoiou a área cultural, na categoria grandes empresas, ao contribuir para a democratização de acesso de camadas da população excluídas da programação cultural (INSTITUTO TELEMAR, 2005).

Ao lado da CSN, Bradesco, Telemar, Cemig e Telesp Celular, a Telemar recebeu as pontuações mais altas com relação à responsabilidade social, no Fundo *Ethical* do ABN. O Fundo é composto de empresas que investem em responsabilidade social e para fazer parte dele são avaliados o relacionamento da empresa com o mercado, os investidores, os funcionários, o meio ambiente e a comunidade (RANKING..., [200-?]).

O Instituto Telemar lançou em março de 2004, a revista eletrônica *Brasis*, com reportagens, artigos e entrevistas sobre ações em prol do desenvolvimento da cidadania no Brasil. Na revista também são publicadas resenhas de livros sobre terceiro setor e eventos e

iniciativas de outras organizações. A publicação é bimestral (GIFE, 2004b). Essa iniciativa contribui para a disseminação da responsabilidade social ao discutir conceitos e compartilhar experiências sociais.

A Telemar estimula a disseminação da responsabilidade social através da revista eletrônica, das palestras nas quais participa, nas campanhas de conscientização dos funcionários e mais recentemente, com a criação do prêmio Telemar de Inclusão Digital. O prêmio reconhece e recompensa financeiramente iniciativas organizacionais bem-sucedidas de inclusão social.

De acordo com [E9], a empresa, ao estruturar as ações sociais, não tomou como referência programas de outras empresas em particular. As referências tomadas são experiências das ONG's apoiadas pelo programa Novo Brasis e dos *cases* das ONG's inscritas no prêmio Telemar de Inclusão Digital.

Entretanto, nem todas as ações da Telemar são dignas de mérito. O relacionamento da empresa com a comunidade e funcionários, pelo que foi visto, parece ser coerente com as propostas de uma empresa socialmente responsável. Outros atores sociais, no entanto, são negligenciados com a atuação da empresa, especialmente no Estado.

A Telemar é campeã de multas na ANATEL por descumprimento de metas de qualidade (IDEC, 2005). Em Pernambuco, a empresa foi a terceira empresa com maior número de reclamações em 2004 no PROCON (PROCON, 2005). Apesar dos motivos das multas não ter relação direta com a responsabilidade social, as ações sociais podem estar contribuindo para deslocar o foco dos atores sociais para além das deficiências técnicas existentes.

	<b>TELPE</b>	<b>TIM NORDESTE</b>	<b>TELEMAR</b>
<b>Natureza das ações</b>	Filantrópicas	Estratégica	Estratégica
<b>Órgão responsável</b>	Disseminadas em toda a organização	Departamento de assuntos corporativos	Instituto Telemar
<b>Programas principais</b>	Doações e patrocínios	TIM Música nas Escolas	Telemar Educação, Kabun, Novo <i>Brasis</i>
<b>Foco das ações</b>	Assistência social e cultura	Cultura	Educação, cultura e inclusão social
<b>Públicos-alvos declarados</b>	Sociedade	Crianças e adolescentes	Comunidades com baixo IDH
<b>Política formal de responsabilidade social</b>	Inexistente	Formalmente estabelecida	Formalmente estabelecida
<b>Parcerias com órgãos de fomento</b>	Inexistente	Formalmente estabelecidas	Formalmente estabelecidas
<b>Principais motivações</b>	Filantropia	Legitimidade	Legitimidade
<b>Mecanismos de difusão da prática social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pela entrevistada	Intranet, <i>internet</i> , informativos internos, socialização de novos membros, campanhas de sensibilização	Intranet, <i>internet</i> , informativos internos, socialização de novos membros
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Envolvimento esporádico	Formalmente estabelecido.	Formalmente estabelecido.
<b>Referência tomada</b>	Inexistente	Grupo TIM, empresas do <i>Ethos</i> , do Ação Empresarial	Experiências adquiridas no programa Novo <i>Brasis</i> e no prêmio Telemar de Inclusão Digital
<b>Grupos que exercem pressão para a atuação social</b>	Governo, sociedade	Funcionários, acionistas, consumidores, ONG's, solicitantes, ANATEL	Funcionários, alta direção, sociedade, ONG's, solicitantes, ANATEL, consumidores
<b>Prêmios recebidos</b>	Inexistentes	Top Social Guia da Boa Cidadania Corporativa	Guia da Boa Cidadania Corporativa
<b>Punições recebidas</b>	Não foram obtidas informações	PROCON	ANATEL, PROCON
<b>Estímulo à disseminação da responsabilidade social</b>	Inexistente	Inexistente	Revista Nova <i>Brasis</i> , prêmio Telemar de Inclusão Digital

**Quadro 10 (4): Síntese da atuação social da TELPE, TIM Nordeste e Telemar**

#### 4.2.3.2 Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL

Criada em 1962, a EMBRATEL era a única empresa até a privatização do Sistema Telebrás responsável por explorar industrialmente os serviços de telecomunicações de longa distância.

Os serviços da EMBRATEL incluem transmissão de dados em alta velocidade, relê de quadro, comunicações via satélite e de dados comutados em pacotes, serviços de prefixo 0800 e serviços de dispositivos de comutação e serviços de longa distância dedicados (EMBRATEL, 2000).

A EMBRATEL sempre atuou na área social e cultural mediante doações e patrocínios. O foco das ações, no entanto, sempre foi o Sudeste, onde a sede da empresa está localizada. Em Pernambuco, as doações, promovidas normalmente de forma esporádica, eram feitas basicamente ao Movimento Pró-Criança. Os funcionários também eram envolvidos em campanhas filantrópicas criadas pelo governo ou ONG's para ajudar vítimas de catástrofes naturais, como enchentes e seca. Segundo [E10], as decisões sobre a atuação social da empresa estavam centralizadas na matriz.

No processo de privatização foram desenvolvidas ações de conscientização das mudanças ocorridas e estabelecido um programa de demissões voluntárias. Maiores informações sobre esse período, no entanto, não foram fornecidas.

#### **4.2.3.2.1 A EMBRATEL privatizada**

A EMBRATEL possui cerca de seis mil e setecentos funcionários, destes cento e cinquenta estão localizados em Pernambuco. A missão da empresa em 1999 era a de prestar todos os serviços de telecomunicações destinados a atender às necessidades dos clientes, com qualidade, confiabilidade e eficiência (EMBRATEL, 1999; [E10]).

Em 2003, percebe-se uma missão muito mais competitiva e que não engloba, juntamente com a de 1999, interesses de atores sociais relevantes: “ser a empresa líder no mercado corporativo brasileiro (dados e voz), atendendo também ao mercado residencial e expandindo seletivamente para outros mercados” (EMBRATEL, 2003).

A empresa, todavia, torna claro o seu envolvimento após a privatização como forma de sustentabilidade nos negócios, como pode ser identificado através do seguinte relato:

Conscientes de sua cidadania empresarial e, com base na percepção de que qualquer empreendimento só consegue crescer e se desenvolver quando a sociedade à sua volta também registrar crescimento e desenvolvimento, a EMBRATEL dedica-se ainda a participar e interagir diretamente nas comunidades onde atua (EMBRATEL, 1999, p. 24).

As ações sociais desenvolvidas são voltadas notadamente para a comunidade, na área cultural, esportiva, educacional e de assistência social. Outros públicos não são contemplados de forma explícita nas políticas sociais, o que pode dificultar a incorporação da responsabilidade social pela empresa.

A EMBRATEL desenvolve ações sociais por meio de seu Instituto, uma sociedade civil sem fins lucrativos, fundado em 2001, que tem por objetivo principal “promover projetos culturais, educacionais, científicos, sociais e esportivos, com ênfase nas iniciativas de interesse comunitário, apoio ao enriquecimento, manutenção, conservação e preservação dos valores nacionais” (INSTITUTO EMBRATEL, 2004).

O principal projeto do Instituto EMBRATEL é o Ponto Comunidade que tem como um de seus objetivos a “preservação de acervos de importantes instituições brasileiras, por meio da digitalização de conteúdos referentes às áreas de cultura, educação, cidadania e meio ambiente” (INSTITUTO EMBRATEL, 2004).

Inúmeros projetos são apoiados pelo Instituto, nas áreas de educação, saúde, meio ambiente, esportes e cultura, notadamente, teatro, dança, artes plásticas, literatura, na Bahia, São Paulo, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Entretanto, um dos pontos fracos da atuação social da empresa, pelo que foi analisado nos balanços sociais e no *site* do Instituto EMBRATEL é a predominância das ações na região Sudeste. Poucas ações sociais divulgadas nesses instrumentos de comunicação, voltadas para a comunidade e funcionários, notadamente, são desenvolvidas em outras regiões.



Isso contradiz um dos objetivos do instituto que é: “incentivar à integração cultural, científica, educacional, esportiva e social entre a comunidade e as instituições que atuam nessas áreas, bem como entre as diversas regiões do Brasil (grifo nosso), e deste com o exterior” (INSTITUTO EMBRATEL, 2004).

A empresa fixa como um dos seus objetivos promover ações sociais voltadas com base na integração cultural e patrocina artistas como Ivete Sangalo, Maria Betânia, Gilberto Gil, Tânia Alves, Milton Nascimento; como também, diversas peças teatrais de grandes artistas do cenário nacional que, muito facilmente, podem gerar uma mídia bastante positiva à empresa, uma vez que se trata de artistas consagrados nacionalmente.

Ainda segundo o *site* do Instituto, a EMBRATEL somente patrocina atividades esportivas que tenham cunho social. No entanto, a empresa patrocinou competições esportivas de esportes de elite como golfe na modalidade infanto-juvenil, no Itanhangá Golf Clube do Rio de Janeiro; o Torneio *Invitational*, no Belém Novo Golf Club, em Porto Alegre; além da Copa *Los Andes* de Golfe, no Gávea Golf & Country Club, no Rio de Janeiro. Em Pernambuco, patrocinou também a 14ª Regata Recife – Fernando de Noronha.

A atuação social da EMBRATEL em Pernambuco, apesar da criação do Instituto após a privatização, não possui diferenças significativas quanto a atuação estatal. As doações se tornaram estruturadas, entretanto, o foco das ações continua no Sudeste e raras ações são desenvolvidas no Estado.

Em Pernambuco, a EMBRATEL patrocina o projeto Brasil das Águas, onde está sendo elaborado um levantamento da qualidade da água nos principais rios, lagos e reservatórios hídricos do país. A expedição recolheu amostras do Rio São Francisco, em Petrolina (INSTITUTO EMBRATEL, 2004).

Um dos patrocínios culturais realizados pela empresa que beneficiou a população pernambucana foi a exposição “Quadrões da Turma da Mônica”, vista por milhares de visitantes no Instituto Cultural Ricardo Brennand, localizado em Recife.

O principal programa ambiental da empresa é desenvolvido na estação localizada na ilha de Fernando de Noronha, em Pernambuco, cuja responsabilidade está a cargo de [E10]. A estação da empresa que funciona no local é certificada pela ISO-14001 desde 1999. Esta estação faz parte, segundo a EMBRATEL (2004a) da política de gestão ambiental da empresa que tem como objetivo “prover serviços de telecomunicações com melhoria do sistema de gestão ambiental [...], contribuindo para a preservação da vida”.

O programa desenvolvido com o apoio da Universidade Federal de Pernambuco permitiu a produção de energia limpa, captação da água da chuva para regar o plantio de mil mudas nativas, coleta seletiva do lixo e controle no descarte de materiais. Por esta iniciativa, a empresa recebeu o prêmio “Fernando de Noronha de Ecologia e Preservação”, do governo do Estado de Pernambuco e o Top Social, pela ADVB (INSTITUTO EMBRATEL, 2004).

O que pode parecer uma preocupação com o meio ambiente, teve início nitidamente com o desejo de diferenciar-se mercado pelos dirigentes um ano após a privatização da empresa. Esses dirigentes perceberam que “tirar uma certificação”, expressão utilizada por [E10], gerava resultados positivos para a empresa. O prazo estipulado para obter a certificação era de um dia antes do aniversário da empresa, para que a empresa pudesse fazer a divulgação da certificação durante as comemorações.

A empresa dissemina as ações sociais no *site* da empresa e do instituto, nos balanços sociais que publica e nos e-mails corporativos. A EMBRATEL procura estimular a prática do voluntariado e para tanto criou o “Portal Voluntários EMBRATEL”, um tipo de rede social que reúne voluntários, não apenas da empresa, de acordo com suas afinidades e experiência. Esse portal proporcionou à empresa o Top Social pela ADVB.

As pressões identificadas pela pesquisa para o investimento social são exercidas pela ANATEL, explicada anteriormente, e por grupos diversos, como consumidores, funcionários e sociedade uma vez que se observa a intenção da EMBRATEL em mostrar-se como uma empresa “socialmente responsável”, como se pode perceber no relato a seguir:

Assim como nos anos anteriores, em 2003, a EMBRATEL continuou desempenhando seu papel de empresa cidadã na vida dos brasileiros e de suas comunidades. Além dos serviços de comunicação de integração cruciais em todo o Brasil, a empresa patrocina diversos eventos culturais e programas sociais que a aproxima da população (EMBRATEL, 2003, p. 11).

Não foram obtidos dados sobre possíveis pressões que a MCI WorldCom desenvolvia ou atualmente, a Telefônos do Mexico desenvolve na empresa.

A responsabilidade social, após a privatização, é considerada como forma de obter legitimidade e diferencial competitivo. A empresa é considerada uma das dez empresas mais respeitadas do Brasil no setor de operadoras de telefonia (CARTA CAPITAL, 2002; 2003) e atribui sua colocação ao investimento social:

“O posicionamento privilegiado apontado pelas pesquisas foi alcançado, principalmente, pela comprovada sustentação de valores éticos e pela confiabilidade que a empresa tem em todos os meios em que se relaciona – seja com o público consumidor, com fornecedores, parceiros ou com os colaboradores que se empenham pelo sucesso do negócio”. (EMBRATEL, 2004b, p. 1)

	<b>EMBRATEL estatal</b>	<b>EMBRATEL privatizada</b>
<b>Natureza das ações</b>	Filantropicas	Estratégica
<b>Órgão responsável</b>	Matriz	Instituto EMBRATEL
<b>Programas principais</b>	Doações e patrocínios	Doações, patrocínios, gestão ambiental em Fernando de Noronha
<b>Foco das ações</b>	Assistência social e cultura	Cultura, educação, saúde, esportes e meio ambiente
<b>Públicos-alvos declarados</b>	Sociedade e ONG's	Comunidade
<b>Política formal de responsabilidade social</b>	Inexistente	Formalmente estabelecida
<b>Parcerias com órgãos de fomento</b>	Nenhuma parceria foi citada pelo entrevistado	Não foram obtidas informações
<b>Principais motivações</b>	Filantropia	Legitimidade
<b>Mecanismos de difusão da prática social</b>	Nenhum mecanismo foi citado pelos entrevistados	<i>Intranet</i> , <i>internet</i> , informativos internos, balanços sociais
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Envolvimento esporádico	Formalmente estabelecido.

**Quadro 11 (4): Síntese da atuação social da EMBRATEL estatal e privatizada**

(continua...)

	<b>EMBRATEL estatal</b>	<b>EMBRATEL privatizada</b>
<b>Referência tomada</b>	Não foram obtidas informações	Não foram obtidas informações
<b>Pressões sentidas para o investimento social</b>	Governo, sociedade	Consumidores, governo, sociedade
<b>Prêmios recebidos</b>	Inexistente	Top Social Prêmio Fernando de Noronha de Ecologia e Preservação
<b>Punições recebidas</b>	Não foram obtidas informações	Não foram obtidas informações
<b>Estímulo à disseminação da responsabilidade social</b>	Inexistente	Portal Voluntários EMBRATEL

**Quadro 11 (4):** Síntese da atuação social da EMBRATEL estatal e privatizada

(conclusão...)

#### **4.2.4 A Companhia Energética de Pernambuco - CELPE**

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

No início da década de 60, o Departamento de Águas e Energia – DAE, criado em 1948, transformou-se em uma autarquia com competência para organizar e participar de sociedades dedicadas à produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. O Conselho de Coordenação do DAE, através da 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, 2004).

Quando a CELPE foi criada, a Eletrobrás já existia desde 1961, com a finalidade de coordenar o desenvolvimento de projetos de geração e distribuição de energia elétrica e canalizar recursos de todas as subsidiárias do setor. Todas essas mudanças no setor de energia elétrica e a necessidade e interesse de maiores investimentos estatal na área de infra-estrutura, na década de 50 e 60, e a uma maior participação do Estado na área (AMARAL, 1995).

Na década de 80, a CELPE começa a investir em fontes alternativas de energia, notadamente energia solar. Ao final da década, a empresa muda sua razão social para Companhia Energética de Pernambuco (CELPE, 2004).

Nos anos 90, o setor elétrico brasileiro passar por mudanças. A privatização do setor elétrico teve início na gestão de Fernando Henrique Cardoso; antes mesmo da criação da ANEEL, a agência reguladora do setor, com o início da privatização das empresas de distribuição. Essas mudanças forçaram a empresa a direcionar esforços para: a modernização e informatização, o desenvolvimento tecnológico, a implantação de sistemas alternativos de e melhoria na confiabilidade no fornecimento de energia (CELPE, 1999).

A trajetória da CELPE, ao longo dos anos, foi marcada por períodos de expansão que contribuíram para que a empresa chegasse em 2000, ano de sua privatização, como uma das maiores empresas pernambucanas, empregando mais de quatro mil pessoas e tornando-se a maior pagadora de ICMS do Estado.

A CELPE estatal funcionava como “braço” do Estado, da mesma forma que as empresas analisadas anteriormente. Era através dela que o mesmo desenvolvia programas governamentais de grande importância para Pernambuco, como o Programa “Luz no Campo”, de eletrificação rural e o Programa “Luz da Gente”, voltado para a população de baixa renda. Esses programas tiveram início no primeiro governo de Miguel Arraes ([E11]; [E13]).

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

Antes da privatização, ao contrário das outras empresas analisadas, a CELPE já debatia formalmente a incorporação da ética em seus negócios. De acordo com [E11] e [E12], a empresa promovia os debates não por bondade, mas por que o tema já estava presente na

sociedade, que passou a exigir na atuação das empresas. Os valores éticos foram incorporados à missão e visão da empresa em 1999, como conforme se observa abaixo:

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

A Fundação Celpos, responsável pela previdência privada dos funcionários já discutia antes da privatização, como investir o dinheiro dos empregados e aposentados incorporando os valores éticos da CELPE. Nas palavras do [E11],

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

Interrogado sobre a inclusão de preceitos éticos na visão e valores da CELPE em 1999, [E11], participante do processo de planejamento estratégico nesse período, informou que eles só formalizaram o que já estava disseminado na organização. Infelizmente, por não incluir na pesquisa o método da observação, a percepção de quão próximo do real essas afirmações ocorrem se tornam inviáveis. Muitas vezes, a inclusão de questões éticas, fica apenas na superficialidade das relações sociais e empresariais. A abordagem ética torna-se um instrumento de marketing, conforme visto na parte teórica desta dissertação.

A CELPE que das seis empresas analisadas possui o programa mais próximo do conceito de responsabilidade social promovido pelo *Ethos* ao guiar suas ações de forma a atender os interesses de uma diversidade maior de públicos do que as anteriores, buscou ser reconhecida antes da privatização como uma empresa “socialmente responsável” e como um bom lugar para se trabalhar.

Na estatal, as ações de recursos humanos eram bem desenvolvidas, segundo os entrevistados que participaram da empresa no período anterior à privatização. Recebem

destaque as políticas de desenvolvimento profissional, preparação para aposentadoria e os benefícios oferecidos aos funcionários. Normalmente, os empregados aposentavam-se na empresa e não era difícil encontrar funcionários orgulhosos de participar da maior empresa do governo. Era o espírito “celpeano” de ser, conforme foi relatado.

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

“não existia foco nas ações, porque nem a sociedade, nem o governo cobravam tanto quanto hoje. Antigamente, cortavam-se as árvores de qualquer maneira, as pessoas não eram preparadas para a poda correta. Antigamente, não era necessário ter licença do IBAMA em áreas protegidas” [E11].

O foco no cliente sempre existiu dentro das possibilidades que uma empresa estatal do porte da CELPE oferecia aos clientes. A dimensão social do consumo, entendida aqui, como ações voltadas para a comunicação comercial, excelência no atendimento e conhecimentos dos danos potenciais dos produtos e serviços eram desenvolvidas, normalmente, sob a vigilância e incentivo do governo. Por exemplo, a empresa, em sintonia com as diretrizes do Programa Nacional de Conservação de Energia – PROCEL, normalmente visitava escolas da capital e do interior, proferindo palestras sobre conservação e uso racional de energia, ressaltando os cuidados que se deve ter com os perigos existentes do manuseio. Com a privatização, entretanto, “a possibilidade de investir na melhoria dos serviços prestados fica maior e mais necessária. A CELPE investiu nos primeiros anos de privatização, cento e noventa milhões de reais em melhoria dos processos, contra os sessenta milhões anuais investidos na época estatal”, segundo [E12].

Apesar do pouco investimento estatal, em comparação com o investimento privado, o serviço, ao final de 90, não era considerado ruim pelos consumidores. Um ano antes da privatização, em 1999, a CELPE recebeu o prêmio de melhor distribuidora de energia do Nordeste da Associação Brasileira de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica

(ABRADEE). Para a escolha, a ABRADEE realiza pesquisas junto aos consumidores de cada Estado para verificar o nível de satisfação desses consumidores com os serviços prestados pela empresa de energia (CELPE, 2004).

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

Outra característica distinta das demais empresas analisadas é que, segundo os entrevistados que trabalharam na estatal e que hoje não fazem parte do quadro de pessoal da empresa, o envolvimento dos funcionários nas ações sociais da empresa já estava incorporado à cultura organizacional. A grande maioria ajudava, segundo as suas possibilidades, quando solicitados ou através de iniciativas próprias.

Os responsáveis das ações sociais desenvolvidas pela CELPE, portanto, estavam disseminados por toda a empresa. Não existia um único setor que desenvolvesse as ações por toda a organização. Existia um setor responsável pelas comunidades especiais (comunidades de baixa renda), outro que trabalhava com a parte das doações realizadas às ONG's, outro que ficava responsável pela disseminação dos valores éticos, dentre outros. Isso forçou a empresa, após a privatização, na época da estruturação do programa de responsabilidade social, a convocar pessoas de diferentes setores para traçar o perfil das ações sociais a serem desenvolvidas.

Em 1999, foi criado o plano de demissão voluntária objetivando o desligamento de até quinhentos funcionários. O plano proporcionou a obtenção de muitos benefícios, tais como continuidade do uso do plano de saúde por um ano, a continuidade do pagamento da parcela da patrocinadora na CELPOS por até cinco anos, além dos benefícios financeiros, quais sejam



um pecúlio por cada ano trabalhado e a multa de 40% (quarenta por cento) sobre os depósitos do FGTS, de acordo com [E11].

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

#### **4.2.4.1 CELPE privatizada**

A Celpe privatizada atende cerca de dois milhões e quatrocentos mil clientes, com um quadro de pessoal de mil e setecentos empregados (CELPE, 2003). A empresa se propõe a “prestar serviços de energia elétrica com qualidade, ética o compromisso com o meio ambiente, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes” [...] agregando maior valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade (CELPE, 2003).

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

No *site* da empresa estão disponíveis balanços sociais, código de ética, relatórios de gestão, políticas com os diversos públicos. *In loco*, podem ser analisados os relatórios de gestão disponíveis desde a época da criação da empresa em 1965. O acesso aos informantes-chaves também foi muito diferente das outras empresas pesquisadas, onde foram percebidas dificuldades de acesso às informações a serem obtidas por meio de documentos e entrevistas.

A CELPE passa a desenvolver mecanismos mais estruturados de inserção na área social. Logo após a privatização, foi formalizada uma parceria com a ONG Movimento Pró-

Criança, e gradativamente outras ações foram desenvolvidas. As ações sociais tornaram-se mais evidentes e de caráter mais permanente diante dos diversos públicos.

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

Para estruturar as ações sociais, a empresa promoveu reuniões entre os diversos departamentos envolvidos no desenvolvimento de ações ao longo dos anos e encontros com representantes de duas instituições responsáveis pelo fomento da responsabilidade social corporativa: o Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social e a Ação Empresarial pela Cidadania ([E14]; [E15]).

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

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

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

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

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

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

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

Em relação à comunidade, a empresa desenvolve programas como o de eletrificação rural, atendimento a comunidades carentes, investimento em educação, orientação e

prevenção de acidentes, apoio ao Hospital do Câncer, apoio à Aliança Empresarial Pró-educação; ao Movimento Pró-criança e a ONG's diversas.

O investimento em eletrificação rural, apesar da CELPE em seus documentos institucionais passar a imagem, mesmo que de uma forma sutil, de que investe por benevolência deve ser ressaltado de que a mesma é obrigada pela ANEEL a investir até 2008, cerca de 2% (dois por cento) de seu faturamento nesse segmento. A partir de 2008 até o final do período de concessão, esse percentual vai a 1% (um por cento), conforme relatado por [E11] e [E12].

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

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

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

A empresa realiza doações de fardamentos, alimentos, papel, material escolar, brinquedos, lanches, livros arrecadados por meio de campanhas internas doadas pelos funcionários e fornecedores. Em relação às doações financeiras a empresa doou de 2001 a 2003 cerca de um milhão de reais a diversas organizações, dentre elas o Movimento Pró-criança e o Hospital do Câncer (CELPE, 2001; 2002; 2003).

Observa-se que a empresa tem a intenção de diminuir o volume de doações realizadas. O Movimento Pró-criança recebeu da CELPE em 2001 trezentos e oitenta mil reais. Em 2002, esse valor foi de duzentos e oitenta mil, chegando a duzentos e vinte mil em 2003. Segundo [E14] o investimento decrescente demonstra que a empresa deseja desenvolver projetos próprios e necessita realocar os recursos financeiros.

Para minimizar os efeitos negativos da saída da CELPE, visto que ela é a principal fonte de renda da ONG, foi criada em 2004, a campanha Clarear, onde a empresa convida os consumidores a ajudarem quatro entidades pernambucanas autorizando o débito de noventa e oito centavos por um ano. Após, esse período, as instituições deverão, com o apoio da CELPE, entrar em contato com os doadores para renovar a autorização (CELPE...; 2004). Apenas 2,5% (dois e meio por cento) dos dois milhões e quatrocentos mil consumidores aderiram a campanha em 2004.

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

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

Na área ambiental a CELPE possui uma política formal onde constam temas como coleta seletiva, poda de árvores, educação ambiental, rede protegida, efficientização e política de gestão integrada. Em 2002, A empresa obteve a certificação ISO 14001 para o edifício-sede, recebeu o prêmio Fernando de Noronha de Ecologia e Preservação, do governo do Estado (CELPE, 2002; 2003; 2004).

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

A empresa é associada do Instituto *Ethos* e do Instituto Ação Empresarial. A associação com esses institutos, segundo [E13], é importante porque permite a troca de experiências.

A atuação social da empresa tem promovido a obtenção de inúmeros prêmios. Além dos citados anteriormente, a empresa ocupa a quarta colocação no ranking de empresas distribuidoras do setor elétrico na área de responsabilidade social. O ranking é promovido pelo Instituto *Ethos* em conjunto com a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) e tem a participação de trinta e cinco empresas que são avaliadas anualmente (CELPE, 2002; [E14]; [E16]). Desde 2002, início da avaliação, a empresa vem evoluindo do oitavo lugar, em 2002, do sexto em 2003 até a posição atual.

A empresa também obteve o prêmio Top Social pela criação da Escola de Voluntários, e obteve a certificação de Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq. Recentemente a empresa apareceu no Guia da Boa Cidadania Corporativa como destaque na região Nordeste, pelo conjunto de ações que desenvolve (EXAME, 2004).

Questionado sobre a importância desses prêmios para a empresa, [E15] ressalta que representa o reconhecimento do trabalho que a CELPE desempenha e proporciona motivação e estímulo para avançarem nesta direção (CELPE, 2002, p. 6).

Em relação ao envolvimento dos funcionários, a CELPE possui um projeto chamado “Energia Solidária” que compreende as ações realizadas pela empresa para incentivar e apoiar o envolvimento dos empregados e familiares em atividades de voluntariado na comunidade. O voluntariado foi formalizado, em 2002, e teve a adesão de cento e oitenta e seis funcionários, cerca de 9,8% do quadro.

A maior parte dos voluntários atuam em escolas públicas e ONG’s apoiadas pela CELPE. Quarenta voluntários, no entanto, criaram a Escola de Voluntários da empresa, instalada no centro de treinamento, no bairro do Bongi, em Recife. A Escola oferece cursos de informática, artes, alfabetização, pré-vestibular, inglês e teatro a crianças e adolescentes das comunidades próximas ao centro (CELPE, 2003; [E16]).

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

Externamente, a empresa apoiou o IV Seminário de responsabilidade social, realizado em parceria com a ADVB e o Sebrae-PE, com o tema “Pequenas Empresas: a aplicabilidade

social na base empresarial” (CELPE, 2002). A CELPE, juntamente com a Chesf patrocina a publicação da revista Pacto. A revista, criada em 2004, aborda temas sobre responsabilidade social, cidadania e terceiro setor. A publicação é mensal e é encartada no Jornal do Commercio, com uma tiragem de trinta e cinco mil exemplares (REVISTA...,2004).

Em relação às referências da empresa para estruturar o programa de responsabilidade social, [E15] e [E16] destacam que a experiências do Instituto *Ethos* e do Ação Empresarial foram significativas para potencializar o que já era desenvolvido na empresa.

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

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

Outra fonte de pressão é exercida pelos acionistas do grupo Guaraniãna. A Iberdrola, o Banco do Brasil e o Fundo de Previdência do BB são organizações que possuem experiência no investimento social e transmitiram esta responsabilidade também para a CELPE. Como se pode verificar no relato de [E15]:

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

Para [E16], os funcionários também desempenharam um papel importante na estruturação das ações sociais ao cobrar da empresa a continuidade dos projetos desenvolvidos pela estatal.



Eu diria que muito mais do que investidores, aqui aconteceu uma experiência muito positiva ao perguntar as pessoas o que elas achavam da responsabilidade social e o que elas queriam da empresa. Então, o que vimos foi uma resposta impressionante dos empregados de querer continuar desenvolvendo ações sociais. O que aconteceu foi um conceito de dentro para fora ao invés de fora para dentro. A Celpe com seus funcionários desenvolve ações sociais muito mais pelo sentimento e conscientização de seus funcionários do que de pressões externas ([E16]).

A empresa desenvolve um intenso trabalho de gerenciamento de imagem. A CELPE monitora de forma constante as notícias veiculadas sobre a empresa; proporciona treinamento ao corpo de gerentes e diretores para prepará-los em como responder em nome da empresa; realiza encontro com a Imprensa. Em 2003, o primeiro encontro contou com a participação de quarenta jornalistas de várias empresas de comunicação regionais e foi realizado em um dos mais importantes hotéis do Estado. Neste encontro, a CELPE divulgou notícias do setor elétrico, dados da evolução da empresa desde a privatização; informações sobre a política de responsabilidade social e ações sociais desenvolvidas.

O ponto fraco da atuação social da CELPE está no seu foco quase exclusivo na capital. Apesar de serem percebidos os desenvolvimentos de ações sociais no interior, o foco maior ainda está em Recife. Outra limitação é o aumento no número de reclamações de consumidores. Segundo dados do PROCON, em 2004, a empresa foi a segunda no ranking das mais reclamadas no Estado, perdendo apenas para os planos de saúde (PROCON, 2005).

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

**Quadro 12 (4):** Síntese da atuação social da Celpe estatal e privatizada

(continua...).

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

**Quadro 12 (4):** Síntese da atuação social da Celpe estatal e privatizada

(conclusão).

### 4.3 Análise consolidada dos casos

As empresas estatais funcionavam como agentes do Estado, pelas quais eram executadas políticas sociais e econômicas, como se podem perceber nos programas de distribuição de leite à população de baixa renda e o “Vaca na Corda”, da CILPE; do apoio creditício a programas e projetos que contribuíam para o fortalecimento da infra-estrutura urbana e rural e geração de emprego e renda do BANDEPE; os programas de expansão da rede telefônica, da TELPE e EMBRATEL, e da expansão da rede energética, da CELPE. Esses programas são denominados nesta pesquisa de macro-programas, pois atingem a sociedade de uma forma geral, impulsionando o desenvolvimento político e social.

Os responsáveis por essas políticas eram os governos estadual e federal. Atualmente, a responsabilidade recai para as empresas, mas o governo se faz presente ao estabelecer

condições para a prestação dos serviços, metas a serem atingidas, públicos a serem beneficiados e tarifas a serem cobradas.

Com a privatização, com exceção da Parmalat, todas as empresas continuaram executando sua função na sociedade. Agora, todavia, essas empresas fornecem serviços públicos sob a regulamentação das agências, uma vez que dificilmente, o empresariado se interessaria em realizar investimentos que não são considerados lucrativos, como eletrificação rural, crédito a pequenos empresários, telefones públicos em comunidades pequenas e longínquas.

A oferta desses programas agora leva em consideração, com maior ênfase do que antes, aspectos da face empresarial e, portanto, os investimentos sociais são realizados com menor volume de recursos do que quando as empresas pertenciam ao Estado.

Esses programas sociais eram e são desenvolvidos por obrigação de lei, portanto, não são objeto deste estudo, uma vez que para analisar se a adoção crescente de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social foi adotada a definição do IPEA que entende como ações sociais “atividades não-obrigatórias realizadas para atender comunidades em geral”. Deve-se ressaltar que foi levada em consideração a definição que o IPEA define como ASC, entretanto foram considerados como públicos beneficiários os participantes do ambiente técnico e institucional das organizações.

### **4.3.1 Pressões isomórficas**

Após a privatização, as empresas analisadas passaram a incorporar a responsabilidade social na missão, visão e valores organizacionais. Para tanto, foram desenvolvidas mudanças no desenvolvimento das ações sociais que antes eram realizadas de forma menos estruturadas, sem foco, sem orçamento próprio e sem coordenação central de algum órgão.

Conforme visto na literatura, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos institucionalizados no ambiente por meio de pressões isomórficas coercitivas, miméticas ou normativas.

#### **4.3.1.1 Isomorfismo coercitivo**

As pressões coercitivas percebidas no estudo são desenvolvidas pelo Estado, notadamente através das agências de regulação, pelos grupos controladores, pelas associações e federações de empresas do mesmo ramo, pelos concorrentes e pela sociedade.

As pressões da ANVISA, ANATEL, ANEEL e da ARPE – Agência de Regulação do Estado de Pernambuco poderiam ser maiores se o foco dessas agências não fosse estabelecer o equilíbrio nas relações entre o governo, usuários e concessionárias de serviços públicos. Na ANVISA e na ARPE não foram verificadas iniciativas que pudessem interferir no relacionamento das empresas com outros públicos além dos consumidores, a ANATEL e a ANEEL, todavia, têm desenvolvido trabalhos para estimular o desenvolvimento de ações sociais nas empresas de telecomunicações e de energia elétrica ao promover fóruns e seminários de discussão e grupos de trabalho sobre responsabilidade social, no primeiro caso, e tornar obrigatória à publicação de balanços sociais das empresas, no segundo.

A ANEEL regularizou a obrigatoriedade da publicação dos balanços sociais desde 2001 e a ANATEL atualmente faz um levantamento das ações sociais desenvolvidas pelas empresas de telecomunicações e tem planejado a publicação de metas sociais para todo o setor a partir da carta compromisso que deverá ser apresentada às empresas de telecomunicações em maio de 2005.

O Banco Central, por sua vez, tem discutido temas como o papel das instituições financeiras frente à questão ecológica, esclarecendo que a instituição pode ser indiciada como

co-responsável pelas ações ambientais “irresponsáveis” de seus clientes, mesmo quando a instituição concede crédito com base na legislação ambiental vigente.

A pressão dos grupos controladores foi citada com bastante ênfase pela Parmalat, BANDEPE, TIM, TELEMAR, e CELPE<sup>22</sup>. Seja com um discurso de “compromisso social” ou de imagem, as empresas ou grupos controladores tiveram um papel-chave na estruturação das ações sociais desenvolvidas após a privatização. No quadro a seguir são expostos os grupos controladores das empresas analisadas, sua origem e as empresas do grupo:

EMPRESA	GRUPO CONTROLADOR	ORIGEM	OUTRAS EMPRESAS DO GRUPO
Parmalat	Parmalat Brasil Administração e Participação Ltda	Italiana	Todas as empresas do grupo no Brasil possuem a mesma denominação social
BANDEPE	ABN AMRO Bank	Holandês	ABN AMRO Real; Sudameris; Aymore Financiamentos; ABN AMRO Asset Management; Real Seguros
TIM Nordeste (Tele Nordeste Celular Participações S.A)	Telecon Itália Mobile	Italiana	Tele Celular Sul Participações S.A. Maxitel
Telemar (Tele Norte Leste)	Telemar Participações	Brasileira	Oi - PCS Contax - Contact Center Pegasus Telecom
EMBRATEL	EMBRATEL Participações	Mexicana	Star One BrasilCenter
CELPE	Iberdrola Energia; Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) BB Banco de Investimentos	Espanhola Brasileira Brasileira	Coeba; Cosern; Itapebi; Termope; Termoçu e GCS Energia

**Quadro 13 (4):** Grupos controladores e empresas do grupo

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas nos *sites* institucionais

A questão da influência do grupo controlador se torna evidente quando são observadas as atuações sociais das outras empresas do grupo. Foi constatado que em algumas situações o órgão ou instituto responsável pela responsabilidade social promove as ações sociais para todo o grupo, como no caso do Instituto Parmalat, Telemar, EMBRATEL e ABN, ou apesar da independência de estrutura, as políticas sociais são bastante semelhantes como no caso das empresas do grupo TIM, e do grupo Guaraniã, atual NeoEnergia, que controla a CELPE.

<sup>22</sup> Não se teve acesso a esse tipo de informação na EMBRATEL.

Foram identificadas duas organizações que incentivam o investimento social de seus associados. A Associação Brasileira de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADÉE - estabelece um *ranking* de empresas socialmente responsáveis. As ações sociais desenvolvidas para os diversos públicos são avaliadas anualmente com base nos indicadores *Ethos*. Outra organização é a Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN – que reúne as ações sociais desenvolvidas por ela e por seus associados que divulga em seu balanço social desde o início da década de 90.

O papel desempenhado por essas duas organizações impulsiona não apenas o envolvimento social das empresas da CELPE e do BANDEPE, mas de todo o setor de distribuição de energia elétrica e bancário.

Nos últimos 20 anos, a sociedade brasileira passou por um processo de democratização culminando com uma conscientização social maior acerca do papel das empresas. A sociedade está cobrando das empresas ações sociais voltadas à comunidade, funcionários, fornecedores, meio ambiente, governo.

Conforme foi visto em Ventura (2004), as organizações estão sendo pressionadas a se tornarem mais solidárias com a sociedade sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores.

#### **4.3.1.2 Isomorfismos mimético e normativo**

O isomorfismo mimético, conforme DiMaggio e Powell (2001b) é exercido por meio da difusão de modelos e experiências de sucesso. As publicações gerencialistas têm publicado, com grande frequência, as experiências sociais das empresas e indicado que a atuação socialmente responsável é uma postura atual das organizações de sucesso, conscientes de seu papel na sociedade e que traz inúmeros benefícios como retorno da imagem,

comprometimento dos funcionários, fidelização do consumidor, melhoria do clima organizacional, dentre outros.

Após a privatização, percebe-se um aumento da “sensibilidade” quanto aos critérios de valor. Com exceção da Parmalat, todas as empresas ou ganharam destaque por meio do Guia da Boa Cidadania Corporativa (BANDEPE/Real; Telemar, TIM e CELPE); prêmio *Ethos* de Balanço Social (CELPE); na ADVB, com o Top Social (TIM, EMBRATEL, CELPE); certificações ambientais (EMBRATEL e CELPE); na Carta Capital, como as empresas mais admiradas do Brasil (BANDEPE/Real e EMBRATEL).

O isomorfismo normativo, segundo DiMaggio e Powell (2001b), está relacionado ao compartilhamento de um conjunto de normas pelos membros de uma determinada ocupação. Não foi observada nas empresas a concentração de profissionais de uma área nos órgãos responsáveis pelas ações sociais, cujos dirigentes tinham formações diversas como administração, serviço social, sociologia, engenharia e direito.

Considera-se que as pressões normativas, contudo, são realizadas pelas organizações nos quais a maioria das empresas privatizadas fazem parte ou são associadas. Se for considerado que o isomorfismo normativo, conforme Daft (1999), significa que as organizações mudam para adotar técnicas que são consideradas pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes, pode-se entender que ao promover cursos, palestras, seminários, discussões sobre responsabilidade social, os Institutos *Ethos*, Gife e Ação Empresarial e as agências ANATEL e ANEEL exercem pressões normativas sobre as empresas.

Uma última consideração deve ser feita sobre isomorfismo. As análises mostraram a predominância de mecanismos coercitivos nas empresas em análise. Este resultado corrobora a posição de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) que afirmam que em sociedades de tradição autoritária como a brasileira, existe a predominância de mecanismos coercitivos ao invés dos normativos e miméticos, mais comuns em sociedades mais democráticas.

### 4.3.2 Legitimidade organizacional

Através das análises das empresas, percebe-se que após a privatização houve um esforço maior das empresas em investir em ações sociais e mostrarem-se como empresas socialmente responsáveis, mesmos nos casos onde a responsabilidade social só seja percebida nos discursos e documentos institucionais.

As empresas ao serem privatizadas perderam a referência de bem-público, “empresa do povo”; perderam alguns benefícios e vantagens de ser parte do governo; os fornecedores e funcionários sentiram-se temerosos das mudanças a serem implementadas e não menos importante, as empresas deixaram de atuar como monopólios.

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

A responsabilidade social é fortemente associada à idéia de sobrevivência da organização no ABN AMRO Real/Bandepe; TIM Nordeste, EMBRATEL e Celpe. Na Parmalat e Telemar, o discurso é de comprometimento social, desvinculada da idéia de legitimidade. O interessante é que a primeira apesar de não ter uma atuação social efetiva, mesmo assim divulga no *site* que desenvolve diversas iniciativas, mesmo aquelas que não foram incorporadas ao dia-a-dia organizacional. A empresa também divulga a continuidade do Instituto Parmalat quando este se encontra fechado há mais de um ano. Na Telemar, por



sua vez, é notória a preocupação com a imagem que deve ser transmitida de empresa socialmente responsável por meio dos discursos e dos *sites* da empresa e do Instituto Telemar.

As empresas estudadas tentam influenciar as percepções de públicos que elas julgam relevantes por meio de instrumentos de comunicação institucionais como *sites* na *internet* e *intranet*, balanços sociais, jornais internos, propagandas na mídia, participação em concursos, seminários, congressos, dentre outros.

Todas as empresas analisadas passaram a disponibilizar informações sobre suas ações sociais em seus *sites* institucionais ou de seus institutos pela *Internet* nos últimos anos. São publicados também balanços sociais por quatro das seis empresas (BANDEPE/Real; TELEMAR; EMBRATEL e CELPE). O primeiro balanço social da Tim Nordeste está em fase de preparação.

Parece não ser suficiente ser reconhecido ou obter prêmios e certificações, é necessário divulgar. Quando recebeu pela terceira vez o prêmio de melhor balanço social na categoria Norte-Nordeste, a CELPE divulgou a notícia nos principais jornais do Estado, na seção de domingo, em uma página completa.

Quando os entrevistados foram interrogados sobre a importância desses prêmios, o discurso foi de que estes vieram em decorrência do trabalho desenvolvido pela empresa e não como objetivo principal das ações sociais. Não obstante foi percebido que a importância dos prêmios era muito maior do que foi relatado. Até para a CELPE, que diante das demais está mais próxima da concepção de responsabilidade social promovida pelo *Ethos*, as premiações parecem estar sendo tratadas como objetivos e não tanto como conseqüências naturais do trabalho desenvolvido.

Em uma das visitas à organização, durante a pesquisa documental, foi observada uma situação que exemplifica a idéia. Quando [E16], antes de saber o motivo porque a pesquisadora estava na sala onde funciona a Unidade de Responsabilidade Social, comunicou

a todos os funcionários do Departamento de Comunicação Corporativa do qual a unidade faz parte, que a CELPE tinha obtido mais uma premiação nacional na área social naquele momento, ele fez o seguinte comentário: “daqui a pouco conquistaremos o “Oscar” de responsabilidade social”.

As análises isoladas das empresas mostraram que todas elas, em maior ou menor grau, são levadas a investir em responsabilidade social como forma de obter apoio dos públicos com os quais se relacionam. Esta afirmação vai ao encontro de Berger (2001) quando afirma que o pressuposto básico da responsabilidade social empresarial é a legitimidade que ocorre quando a sociedade passa a aceitar a existência da empresa à medida que esta atenda às expectativas daquela.

### **4.3.3 Institucionalização da responsabilidade social**

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

Em relação ao mercado, a CELPE era a única empresa que desde meados da década de 80 atuava sob forte concorrência. O BANDEPE, apesar de competir com os bancos privados e com a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, detinha a conta do Estado e dos funcionários públicos estaduais e municipais. As empresas de telecomunicações e a CELPE

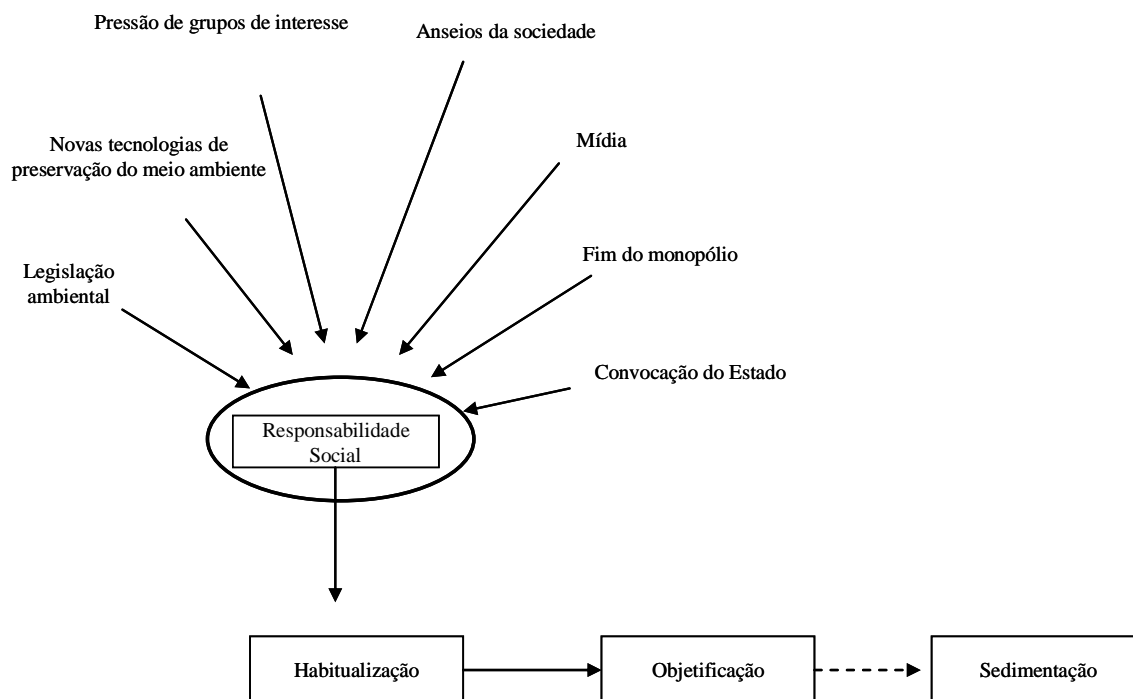
eram monopólios. Apenas com a reestruturação do setor de telecomunicações e de energia elétrica as empresas passaram a enfrentar concorrência.

O BANDEPE privatizado teve que enfrentar um processo de concorrência pública para continuar com a conta do Estado e do funcionalismo público. A EMBRATEL e a TIM possui concorrentes diretas e a Telemar possui concorrentes nas ligações interurbanas. A CELPE detem o monopólio da oferta de energia apenas para os consumidores com carga igual ou inferior a 3000kW, atendidos com tensão igual ou inferior a 69kV, os consumidores acima destas cargas e tensão podem optar pela compra de energia elétrica a qualquer concessionária do mesmo sistema interligado.

Durantes as entrevistas, [E3]; [E11] e [E12] ressaltaram que a preocupação das empresas com a área ambiental acompanhou o desenvolvimento da legislação e da tecnologia. A legislação ambiental surge no início da década de 80, com a Lei 6.938 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Durante anos, a licença do IBAMA para a execução de obras em áreas florestais não era obrigatória. Hoje em dia, a obra só é aprovada com autorização e realização de estudos de impacto ambiental. A tecnologia para a correta poda de árvores, por exemplo, só se tornou acessível para a empresa ao final da década de 80.

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

Diante do que foi visto até o momento, a responsabilidade social para as empresas analisadas surge como resposta às forças de mercado, à legislação, às mudanças tecnológicas, às pressões de ONG's, da mídia, da sociedade, convocação do Estado neoliberal e como forma de obter legitimidade, conforme esquematizado na figura 2 (4) abaixo:



**Figura 2 (4)** – Institucionalização da Responsabilidade Social - Inovação

Na fase de habitualização, as empresas passaram a se relacionar com mais intensidade com diversos públicos e a normatizar políticas de relacionamento com funcionários, fornecedores, clientes, governo e sociedade. As políticas de responsabilidade social foram formalmente estabelecidas após a privatização e sua execução centralizada em núcleos, departamentos ou institutos.

O desenvolvimento dos arranjos estruturais foi acompanhado da incorporação de valores éticos e socialmente responsáveis na missão, visão e valores das organizações estudadas. Valores estes que em todas elas, apesar dos avanços na CELPE, na TIM, no BANDEPE e na Telemar, refletem mais a determinação de normas do que a incorporação dos valores na cultura organizacional.

Outro fato comum nas empresas analisadas é a procura pela troca de experiências sociais entre elas próprias ou com o auxílio de institutos de fomento da responsabilidade social. As parcerias existentes, além de direcionar as ações das empresas, fornecem informações sobre empresas concorrentes, de empresas locais associadas e de empresas

nacionais. A participação nos concursos sociais e a premiação que a Telemar promove tende a compartilhar experiências e é uma forma de monitorar o que está sendo desenvolvido e discutido sobre a responsabilidade social. O monitoramento do comportamento social de outras organizações aumenta as chances dos tomadores de decisões adotarem práticas semelhantes.

Na fase de objetificação, foram percebidos esforços em disseminar valores éticos e socialmente responsáveis e a atuação social possui um grau de aceitação normativa maior do que quando as empresas desenvolviam ações filantrópicas.

Nota-se que as empresas privatizadas em Pernambuco têm se empenhado em difundir a prática da responsabilidade social em seus negócios, independente das motivações. A Parmalat, devido à situação da empresa, não pode ser enquadrada nesta fase de difusão. Nas outras, percebe-se que a política de relacionamento com os públicos que a empresa define como relevantes passa a ser disseminada em todos os instrumentos de comunicação interna disponíveis, como forma de transmitir os valores por todos os membros da organização.

As empresas desenvolvem seminários, campanhas de sensibilização isoladamente ou em parcerias com Institutos e ONG's como forma de mobilizar o público-interno para o envolvimento social mais estruturado. As parcerias com ONG's e Institutos é importante, pois dissemina práticas bem sucedidas, pré-testadas em outras organizações.

Na difusão, é interessante ressaltar que o ABN AMRO Real/Bandepe, a Telemar, a EMBRATEL e a CELPE passaram a fomentar o envolvimento social além das fronteiras organizacionais. O banco estabelece critérios sócio-ambientais de seleção de fornecedores e de financiamentos e cria fundos de investimento de empresas ditas “socialmente responsáveis” estimulando a adoção de práticas por outras empresas. A Telemar estabelece a premiação de inclusão digital para destacar projetos sociais bem-sucedidos e publica a revista eletrônica Nova *Brasis*, que discute temas como cidadania, terceiro setor e responsabilidade

social. A EMBRATEL desenvolveu o portal de voluntariado onde constam cadastros de diversos voluntários do país, muitos destes não são funcionários da empresa. A CELPE desenvolveu o programa Clarear onde consumidores autorizam o débito em sua conta de energia. O valor arrecadado é repassado a quatro ONG's do Estado. A empresa também patrocina a revista "Pacto", com temas de discussão semelhante à da revista "Nova Brasis", com a diferença de ser realizada em mídia impressa.

Para fortalecer o consenso em torno da responsabilidade social, as empresas privatizadas, com maior ou menor êxito, desenvolvem programas formais de voluntariado. Infelizmente, com exceção da CELPE e da TIM, não se teve acesso ao número de voluntários das outras empresas na região analisada. A CELPE, dentre as empresas analisadas, é a que mais realiza campanhas voltadas ao voluntariado e possui uma escola onde os voluntários exercem a função de educadores. A atuação social da empresa obteve a aprovação de 91% (noventa e um por cento) dos respondentes da pesquisa de clima organizacional em 2004 e apesar dos esforços, o número de voluntários não chega a 10% (dez por cento) do quadro total de funcionários. Na TIM, o corpo de voluntários chega a apenas 6% (seis por cento) do quadro de pessoal.

A institucionalização completa da responsabilidade social, contudo, não ocorreu ainda nestas empresas. O discurso de empresa "socialmente responsável" se faz presente em todas as organizações pesquisadas, entretanto, as práticas ainda estão distantes do que elas próprias se propõem a fazer em suas políticas de relacionamentos com diversos atores sociais. Em todos os casos analisados, os entrevistados afirmaram acreditar que a responsabilidade social é uma tendência e que deve ser adotada pelas organizações, de acordo com suas possibilidades.

Com exceção da Parmalat, o movimento em favor da prática nas empresas privatizadas começou há cerca de seis anos e ainda as empresas estão empreendendo esforços para uma gestão socialmente responsável. Exige-se tempo para incorporar a responsabilidade

social na cultura da empresa. E não se sabe se a incorporação ou institucionalização desta vai necessariamente ocorrer.

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

## **5 Considerações Finais**

---

A responsabilidade social não surge como opção estratégica voluntária da organização. Verifica-se que organizações e grupos de interesses passam a pressionar as empresas privatizadas por uma atitude socialmente responsável e estas tendem a adotar a responsabilidade social como forma de se adequar aos anseios daqueles.

Com exceção da CILPE, que não realizava ações sociais não-obrigatórias e da EMBRATEL que centralizava as ações na matriz, no Rio de Janeiro, todas as outras empresas tinham em comum o fato das ações sociais serem desenvolvidas sem a coordenação formal de órgãos ou departamentos específicos, sem o estabelecimento de critérios objetivos para doações e apoio às ONG's e sem foco de ação.

As ações sociais desenvolvidas eram predominantemente filantrópicas, especialmente doações e patrocínios, descentralizadas em diversos departamentos da empresa. A definição do foco das ações e dos públicos-alvos era precária. Os funcionários eram envolvidos na maioria das ações desenvolvidas, entretanto, esse envolvimento era obtido em campanhas assistencialistas e de ajuda à ONG's ou escolas, de acordo com sua disponibilidade e sensibilização para a área social.

Nas estatais, os mecanismos de difusão das ações sociais e sensibilização dos funcionários não foram identificados. A impressão que se tem é que existiam mecanismos marcados, todavia, pela informalidade.

Após a privatização, percebe-se um aumento no número de ações sociais desenvolvidas por todas as empresas. Com exceção da Parmalat que já possuía o Instituto M&M Tanzi um ano antes da compra da CILPE todas as outras empresas criaram Institutos,



como no caso da Parmalat e EMBRATEL, ou departamentos ligados à diretoria, como no caso da CELPE, TIM e BANDEPE.

A centralização das ações sociais, contudo, não está totalmente definida, uma vez que as mudanças no ambiente ainda persistem. Na CELPE, por exemplo, existe a possibilidade de haver a centralização do processo decisório das ações sociais de todas as empresas da *holding* Neoenergia. Na TIM, a fusão que ainda não foi concluída pode trazer algumas mudanças para o departamento de assuntos corporativos.

A centralização das ações sociais em um órgão independente ou diretamente ligado à diretoria da empresa representa a importância que a responsabilidade social passou a ter nos últimos anos. Atualmente, as ações sociais são realizadas com definição de critérios, foco, públicos-alvos e orçamento próprio e com ajuda de aparatos não existentes anteriormente, como assessoria de marketing e parceria formais com institutos de fomento da responsabilidade social, como o *Ethos*, o Ação Empresarial e o GIFE e ONG's diversas.

As atividades sociais desenvolvidas concentram-se em educação, área onde o Estado bastante deficiente e, com exceção da Parmalat, em cultura. As empresas deixaram claro, todavia, que reconhecem o papel do Estado na gerência das ações sociais como insubstituível e que elas atuam como parceiras deste na área social. Deve-se ressaltar, todavia, que essa parceria está subordinada aos anseios capitalistas vigentes.

Os investimentos sociais desenvolvidos pelas empresas privatizadas, apesar dos avanços, não proporcionam grandes mudanças no relacionamento destas com os públicos sociais. O relacionamento com o meio ambiente, por exemplo, mesmo naquelas que relatam uma política ambiental formalizada, indicam mais o cumprimento da legislação e uma preocupação com a sustentabilidade de seus próprios negócios.

O engajamento voluntário dos empregados nas ações sociais desenvolvidas, que por sua vez, contribui para a institucionalização da responsabilidade social também indica que nas

empresas, o “voluntário” se torna “obrigatório” posto que as empresas esperam que seus funcionários realizem tais atividades.

No caso do ABN AMRO Real existem evidências de que o banco promove competições entre as agências para angariar mais recursos dos voluntários do programa “Amigo Real”. A agência que conseguir maior adesão em volume de recursos se destaca das demais. Para tanto, o banco até fornece empréstimos no limite pré-fixado para os funcionários que querem doar e não têm dinheiro no momento da campanha, segundo informações fornecidas por [E17]. Através das análises pôde-se perceber que o voluntariado é formalmente estabelecido pela empresa que define as regras e as instituições que deverão ser auxiliadas sem a consulta formal dos funcionários.

São poucas as empresas que acompanham de perto os resultados das ações sociais que elas apóiam ou realizam, apenas a Telemar e a CELPE declararam acompanhar e efetuar avaliações. Essas avaliações, contudo, se mostraram pouco sistemáticas. Essas empresas estão conscientes de que devem gerenciar as ações sociais da mesma maneira que gerenciam seus negócios, entretanto, ações ainda são pouco efetivas. Não se recorre a avaliações externas de instituições ou de pessoas especializadas, as quais poderiam avaliar as ações desenvolvidas e racionalizar o uso dos recursos.

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

As atuações sociais das empresas analisadas apresentam-se subordinadas à racionalidade instrumental, onde toda a ação é válida para atingir o lucro. Um fato interessante é que se no início dos estudos sobre responsabilidade social, os acionistas eram

predominantemente contra o investimento social, sob alegação de que se estava desviando os lucros destes; hoje estes são vistos como maiores impulsionadores do engajamento social das empresas. A lógica, todavia, parece continuar a mesma, só que agora, para se obter lucro ou sobreviver no mercado, a empresa se vê obrigada a uma “nova” forma de interagir com atores sociais distintos.

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

Será que os controladores e alta direção, principais impulsionadores na maioria das empresas, tem o real interesse de tornar coerente o discurso de empresa “socialmente responsável” com as práticas desenvolvidas? Conforme Wood Jr. (2005), a institucionalização da responsabilidade social pode se dar apenas com vistas a se adequar às expectativas dos públicos mais relevantes à empresa, estampando o que pode ser divulgado e condecorado por eles.

É correto dizer que as organizações analisadas estão associando resultados positivos, ao investimento social, que disseminam idéias internamente e, algumas, até externamente, que desenvolvem de forma crescente, ações sociais mais estruturadas e que não são percebidos grupos contrários ao envolvimento social, entretanto, não se pode afirmar se a responsabilidade social será institucionalizada nessas empresas.

Mesmo sem identificar em que esse movimento em prol do envolvimento social das empresas vai resultar, pode-se afirmar que as ações sociais corporativas desenvolvidas pelas empresas privatizadas no Estado de Pernambuco caracterizam um processo de institucionalização da responsabilidade social. Entretanto, esse processo, se for concluído, levará tempo para ser incorporado nas empresas, uma vez o discurso de “empresa socialmente

responsável” está mais desenvolvido do que as práticas empreendidas com os diversos públicos.

## **5.1 Recomendações de pesquisa**

Com o desenvolvimento da pesquisa, surgiram questionamentos que não puderam ser respondidos neste trabalho dada a complexidade do tema e a limitação normativa do tempo. Dessa forma, é importante a realização de novas pesquisas, que possibilitem uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado.

Sugerem-se como futuras pesquisas uma investigação evolutiva e longitudinal sobre a institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas, uma vez que esse fenômeno ainda é bastante recente e impossibilitou verificar suas conseqüências em longo prazo.

Outra possibilidade de pesquisa refere-se a análise das percepções da atuação social das empresas sob a perspectiva dos seus consumidores, fornecedores, comunidades, funcionários, sociedade, agências reguladoras e institutos de fomento. Será que o objetivo de apresentarem-se como dignas de obter apoio desses públicos é alcançado?

Se a responsabilidade social é um caminho inevitável, de acordo com os entrevistados nesta pesquisa, seria interessante identificar até que ponto os tomadores de decisão utilizam critérios éticos e avaliam as conseqüências das ações organizacionais nos atores sociais? Muitas organizações criam conselhos de ética e publicam documentos contendo seus mais altos princípios e valores, entretanto, não existem muitos sinais de que esses documentos influenciam suas decisões estratégicas.

Seria interessante, também, estender a presente pesquisa para que contemple outras empresas dentro do mesmo ramo de atuação, a fim de termos um quadro da atuação social das empresas nesta indústria como um todo, como telecomunicações ou de energia elétrica.

## Referências

ABN AMRO REAL. **Site institucional**. São Paulo, 2004a. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. “ABN AMRO Real é um bom lugar para se trabalhar”. **Juntos**, São Paulo, n. 30, p. 3, ago./set. 2004b.

\_\_\_\_\_. Valores humanos e econômicos. **Juntos**, São Paulo, nov. 2003a.

\_\_\_\_\_. Parceria de Valor na relação do Banco Real/ABN AMRO com seus fornecedores. São Paulo, set. 2003b.

ALLAIN, Manuela. Garanhuns ganha projeto de combate à desnutrição. **Jornal do Comercio**, Pernambuco, 06 ago. 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/noticias/ler.php?codigo=4410&canal8&pai1>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

ALTHAUS Jr., Adalto Acir. **Um balanço do processo de privatização do sistema de telefonia fixa e móvel no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

AMARAL, Ângela Santana do. **Ação dos trabalhadores e dos dirigentes no processo de democratização da CELPE**, no período de 1987-1991. 1995. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1995.

AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. **Privatização no estado contemporâneo**. São Paulo: Ícone, 1996.

ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Site institucional**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 21 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **Seminário nacional de responsabilidade social**. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/acontece\\_anatel/seminario\\_resp\\_soc/seminario\\_resp\\_soc.htm?cod=2540](http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/acontece_anatel/seminario_resp_soc/seminario_resp_soc.htm?cod=2540)>. Acesso em: 21 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Telecomunicações e responsabilidade social**. Brasília, 2001. Disponível em: <[http://www.anatel.gov.br/acontece\\_anatel/seminario/default\\_programacao.htm](http://www.anatel.gov.br/acontece_anatel/seminario/default_programacao.htm)>. Acesso em: 21 dez. 2004.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA **Informações do setor elétrico – responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 07 fev. 2005.

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Site institucional**. Brasília, 2005. Disponível em:

<<http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentacao.htm>>. Acesso em: 23 jan. 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida, COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ASHLEY, Patrícia Almeida. A Responsabilidade social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 105-115, set./dez. 1999.

ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE VENDAS E MARKETING DO BRASIL - PERNAMBUCO. **ADVB-PE**. Disponível em: <<http://www.advbpe.org.br/>>. Acesso em: 21 jan. 2005

ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE VENDAS E MARKETING DO BRASIL. **ADVB**. Disponível em: <<http://www.advfbm.org.br>>. Acesso em: 21 nov. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instituições mais reclamadas**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 14 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **Resolução no. 3.109**, 24 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?legislacao>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **Resolução no. 3.005**, 30 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?legislacao>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

BANCO DE PERNAMBUCO – BANDEPE. Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.bandepe.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Balanco patrimonial**, Recife, 2001. Disponível em: <[www.bandepe.com.br/bandepe/download/institucional/balanco\\_dez2001.pdf](http://www.bandepe.com.br/bandepe/download/institucional/balanco_dez2001.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2004.

\_\_\_\_\_. **NOVO BANDEPE** – Banco de Fomento do Estado de Pernambuco. Cartilha do Bandepe, Recife, mar. 1997.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Privatização no Brasil**: 1990 - 1994; 1995 – 2002. jul. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória. **Relato Setorial**. n.1, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

BARACHO, Maria Amarante Pastor; FÉLIX, Luiz Fernando Flores. Responsabilidade social e marketing cultural. **Caderno do Cehc** – Centro de Estudos Históricos e Culturais. Série Cultura, v. 8, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.fjp.org.br>>. Acesso em: 14 mar. 2003.

BARBOSA, Fábio. A satisfação do cliente e do funcionário. **Juntos**, n. 22, p. 3, dez. 2002.

BARBOSA, Sandra Pires. **O papel da ANATEL na proteção dos usuários de serviços de telecomunicações**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BATISTA, Paulo Nogueira. O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. **Caderno Dívida Externa** n. 6. [199-?].

BAUER, Martin; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 1999. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BUENO, Érika Lacerda; SERPA, Paula Tavares; SENA, Renata Balmant; OLIVEIRA, Rosely Janaína Berto de; SOEIRA, Simone. A responsabilidade social e o papel da comunicação In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 274-302.

CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia; ASHLEY, Patrícia Almeida. Uma revisão da literatura contemporânea sobre responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 17-35.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**. v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CARTA CAPITAL. **As empresas mais admiradas no Brasil**. 2002

\_\_\_\_\_. **As empresas mais admiradas no Brasil**. 2003

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 23-40.

CARVALHO, L. Nelson; RIBEIRO, Maisa de Souza. A posição das instituições financeiras frente ao problema das agressões ecológicas. Artigo apresentando na 9ª



**Semana de Contabilidade do Banco Central do Brasil.** 9-10 nov. 2000. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/nelson-maisa-usp.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

CASO Parmalat: empresa pode criar nova unidade e trocar dívidas. **Gazeta Mercantil.** Legislação A-11, p. 9, 18 maio 2004.

CELPE lança campanha clarear e incentiva doação. Recife, 17 jun. 2004. Disponível em <<http://www.acaoempresarial.org.br>>. Acesso em 14 set. 2004.

CIMBALISTA, Simara. Responsabilidade social: um novo papel das empresas. **Análise Conjuntural**, v. 23, n. 5-6, maio./jun. 2001.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE PERNAMBUCO - CELPE. Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório social.** Recife, 2003. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório social.** Recife, 2002. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório social.** Recife, 2001. Disponível em: <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão.** Recife, 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão.** Recife, 1992.

COTTA, Elaine. TIM Sul e TIM Nordeste anunciam fusão de operações no país. **Folha Online.** 31 maio 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u84959.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart. **Responsabilidade social corporativa no Brasil: o caso da DPascoal Automotiva LTDA.** 2001. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

\_\_\_\_\_. **Research design: qualitative and quantitative approaches.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVID, Afonso Rodrigo de; OTT, Ernani. Balanço social: uma análise das informações evidenciadas pelas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Introducción. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Econômica, 2001a. p. 33-75.

\_\_\_\_\_. Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Econômica, 2001b. p. 79-103.

DÍVIDA de US\$ 1,8 bi da Parmalat com bancos. **Gazeta Mercantil**. Agribusiness B-10, p. 10, 13 jan. 2004.

DUARTE, Ana Cristina Duarte. 10 Milhões de Clientes: TIM Brasil conquista novos consumidores e já é a segunda maior operadora no país em termo de receita. **Atmosfera TIM**, ano 0; n. 3; p. 18-19, jul. 2004.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

EMPREGADOS enfrentam dificuldades trabalhistas. Disponível em: <[http://www.atarde.com.br/especiais/telefoniamovel/mat\\_trabalho.php](http://www.atarde.com.br/especiais/telefoniamovel/mat_trabalho.php)>. Acesso em: 12 dez. 2004.

EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - EMBRATEL. **Site institucional**, Rio de Janeiro, 2004a. Disponível em <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Código de ética**. Rio de Janeiro, 2004b. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de gestão**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

ENTENDA como surgiu a crise da Parmalat. **Folha On Line**. 14 fev. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u7994:shtml>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

EXAME. **Guia da Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: ed. Abril, 2004.

\_\_\_\_\_. **Guia da Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: ed. Abril, 2003.

\_\_\_\_\_. **Guia da Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: ed. Abril, 2002.

\_\_\_\_\_. **Guia da Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: ed. Abril, 2001.

FISHER, Rosa Maria. A Responsabilidade social da cidadania organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 217-231.

FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 47-66.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its Profits. **New York Times Magazine**, 1970.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: <<http://www.fundacaoabrinq.org.br>>. Acesso em: 21 nov. 2004.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 20-29, mar./jun. 1995.

GRAJEW, Oded. "Pessoa física em paz com a jurídica. **Valor**, Coluna Empresas & Comunidades, p. B-2, 01 jun. 2000.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **O que é GIFE?** 2004a. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 21 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Instituto Telemar lança revista eletrônica sobre ações sociais**. 2004b. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

GUEDES, Glênio Sabbad. Da responsabilidade ambiental das instituições financeiras. 02 jun. 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/crsfn/doutrina/responsabiliadeambiental.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

GUIBU, Fábio. Política da Parmalat sofre críticas. **Folha On Line**. 11 jan. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u79119.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 211-219, out./dez. 1984.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAWKINS, Denise Pires Basto Costa; COSTA, Sílvia Pires Basto. Responsabilidade social e cidadania empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

INCLUSÃO digital reforçada em Pernambuco. **Jornal do Commercio**. 10 mar. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/noticias/ler.php?codigo=623728canla=215>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR - **IDEC**. Disponível em: <[http://www.idec.org.br/oq\\_idec.asp](http://www.idec.org.br/oq_idec.asp)>. Acesso em: 10 jan. 2005.

INSTITUTO CULTURAL BANDEPE. Recife, 2004. Disponível em: <[www.bandepe.com.br](http://www.bandepe.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2004.

INSTITUTO EMBRATEL. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.institutoembratel.com.br>>. Acesso em: 01 dez. 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Perguntas e respostas**. 2004. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social versão 2003**. 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social das empresas: percepção e tendências do consumidor brasileiro – pesquisa 2002**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2004.

INSTITUTO TELEMAR. **Telemar ganha prêmios nas áreas cultural e social**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.institutotelemar.org.br>>. Acesso em: 05 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Site institucional**. Rio de Janeiro, 2004a. Disponível em: <<http://www.institutotelemar.org.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Projeto Telemar Educação**. Rio de Janeiro, 2004b. Disponível em: <<http://www.institutotelemar.org.br/pte.asp>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Balço social**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.institutotelemar.org.br/bsocial2003.asp>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresa**, v. 2, n. 4, p. 17-26, out. 1995.

LEÃO, Maria do Carmo. **Privatização da Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco (CILPE) e suas conseqüências na área de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1996.

LIMA, Catia. Em sintonia com a música. **Atmosfera TIM**, ano 0, n. 1, p. 5-7, dez.2003/jan.2004.

LIMA, Marione Carvalho. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 105-142.

LOPES, Karen Perrota. **Gestão de marcas decorrentes de processos de aquisição: um estudo de caso exploratório na indústria de alimentos**. In: VI SEMEAD - Seminários em Administração. 25 e 26 mar. 2003, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2004.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. FONSECA, Valéria Silva, FERNANDES, Bruno. H. Rocha. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (orgs). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira**. Ed. São Paulo : Iglu, 2000, p. 123-150.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A.. Nota técnica: a teoria institucional. In: **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia. cap. 6, p. 220-226.

MARANHÃO, Tertuliano. **Bandepe, 55 anos de história**. Recife: Ed: Bandepe, 1993.

MATOS FILHO, José Coelho; OLIVEIRA, Carlos Wagner de A. O processo de privatização das empresas estatais brasileiras. **Texto para discussão**. IPEA. n. 422. Brasília. maio 1996

MEDEIROS, Rogério de Souza. **Sociedade Civil e Autonomia: um estudo sobre as atuais relações entre as ONGs da RMR e o Estado**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

MELO, Katya Valéria Araújo. **Origem e institucionalização da pós-graduação stricto sensu profissional: um estudo de casos**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

MELO NETO, Paulo de; FROES, Cesar. **Gestão da responsabilidade social Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

MENDONÇA, José Ricardo Costa; GONÇALVES, Júlio César. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência?. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 11, 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, John W.; ROWAN. Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y cerimonia. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo**

**institucionalismo em el análisis organizacional.** México: Fondo de Cultura Económica, 2001. p.79-103.

MONTE, Tavia Correia. **Parcerias entre ONGs e empresas:** uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Comportamento social e trabalhista:** relatório geral de observação ABN AMRO BANK. nov. 2002. Disponível em: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento social e trabalhista:** relatório geral de observação Parmalat. jul. 2001. Disponível em: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2004.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Estado:** o empresário e a empresa: o caso da Empresa Brasileira de Telecomunicações. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1990.

OLIVER, Christine. “The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the canadian construction industry”. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, jan. 1997.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício, T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 38- 70.

PARMALAT. **Site institucional.** São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.parmalat.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

PECI, Alketa. Novo marco regulatório para o Brasil da pós-privatização: o papel das agências reguladoras em questão. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PELIANO, Anna M. (coord). **A iniciativa privada e o espírito público:** a ação social das empresas privadas no Brasil. 2ª. ed. Resultados da primeira etapa. Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 29 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público:** a ação social das empresas privadas no Brasil. Jun. 2002. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 13 jun. 2003.

PERROW, C. La Escuela Institucional. In: **Sociología de las organizaciones.** 3. ed. Madrid: 1990.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Gestão-Cidadã:** ações estratégicas para a participação social no Brasil. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2002.

**PRÊMIO BALANÇO SOCIAL.** Disponível em: <<http://www.premiobalancosocial.org.br>>. Acesso em: 21 nov. 2004.

**PRIVATIZAÇÃO da CELPE:** Melhorar qualidade da energia é desafio da CELPE. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/JC/\\_2000/esp\\_celpe/celpe\\_38.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2000/esp_celpe/celpe_38.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2004.

**PRIVATIZAÇÃO II: CELPE e BANDEPE** operavam como ‘sacos sem fundo’. **Jornal do Comercio.** Recife, 14 fev. 2000. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/JC/\\_2000/esp\\_celpe/celpe\\_37.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2000/esp_celpe/celpe_37.htm)>. Acesso em: 07 maio 2004.

**PROCON PERNAMBUCO.** Recife, 2005. **Estatística de reclamações.** Disponível em: <<http://www.procon.pe.gov.br/>>. Acesso em 21 jan. 2005.

**PROCURADORIA** pede julgamento da Parmalat. **Gazeta Mercantil.** Legislação A-8, p. 8, 27 maio 2004.

**PROJETO Alimentando o Futuro** é lançado em Garanhuns. **Jornal Imprensa do Agreste.** Garanhuns, 31 ago./13 set. 2003. Disponível em: <<http://www.bravil.com.br/jornalimprensa/326/alimentando.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2004.

**PROJETO** Coração Amigo. **Atmosfera TIM,** ano 0, n. 4, p. 23, set. 2004.

**RANKING** em prol de aplicações e de responsabilidade social. [200-?]. Disponível em: <[http://www.eticaempresarial.com.br/noticias\\_ranking.htm](http://www.eticaempresarial.com.br/noticias_ranking.htm)>. Acesso em: 12 out. 2004.

**REIS, Ana Carla Fonseca.** **Marketing cultural e financiamento da cultura:** teoria e prática em um estudo internacional comparativo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

**REVISTA** divulga ações sociais em Pernambuco. **Jornal do Comercio.** 18 jan. 2004. Disponível em <<http://www.responsabilidadesocial.com/deunamidia.asp?id=21>>. Acesso em 12 nov. 2004.

**RIBEIRO, Maria de Fátima Queiroz.** **Políticas públicas de emprego:** análise da gestão do serviço de formação sócio-profissional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Belo Horizonte em parceria com Organizações Não-Governamentais. Dissertação (Mestrado) - Programa Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

**RICHARDSON, R. J.** **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

**RIPARDO, Sérgio.** BNDES é credor da Parmalat em empréstimo de mais de R\$ 27 milhões. **Folha On Line.** 18 dez. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u78299.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2004.

**ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn (org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Editora Paz e Terra S.A. São Paulo, 1997.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 19, p. 145-159, set./dez. 2000.

SCOTT, W. Richard. Retomando los argumentos institucionales. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. p. 216-236.

\_\_\_\_\_. Contemporary institutional theory. In: **Institutions and organizations**. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995. p. 33-62.

\_\_\_\_\_. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, 1987. p. 493-511.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John. La organización de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. p. 154-190.

SELLTIZ, Claire; JOHOSA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, 4. ed, Editora Pedagógica Universitária: São Paulo, 1974.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOARES, Kelma Ketusa Bezerra. **Responsabilidade social empresarial: o caso da CELPE**. Monografia (Graduação) - Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SOARES, Rita de Cássia Marta Rocha. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas**. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAVARES, Silvio Romero Ribeiro. **O papel da ANEEL no setor elétrico brasileiro**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, São Paulo, 2003.

TELEMAR. **Site institucional**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.telemar.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.



TELEMAR mobiliza o público interno. **Gazeta Mercantil**. 22 nov. 2002. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/sistemas/comunicacao/noticias.asp?destaque=4842>> Acesso em: 16 dez. 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro; Ed. FGV, 2004.

TIM BRASIL. **Site institucional**. 2004. Disponível em: <<http://www.tim.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

TIM NORDESTE. **Site institucional**. Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.timnordeste.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia. cap. 6, p. 196-219.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p.72-102.

TORRENS, Antonio Carlos; MOTIM, Benilde M. Lenzi; PICANÇO, Katya C.; ARAÚJO, Silvia Maria P. de; WAWRZYNIAK, Sônia Izabel; OBARA, Sônia S. **A racionalidade das mudanças no setor de serviços: privatização, relações e mercado de trabalho no ramo das telecomunicações no Brasil**. [200-?]. Disponível em <<http://www.alast.org/PDF/Galin/RRL- Wawrzyniak.PDF>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELASCO Jr., Licínio. A economia política das políticas públicas: as privatizações e a reforma do Estado. **Texto para discussão**. IPEA. n. 55, Brasília, 1997.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo do movimento pela responsabilidade social no setor bancário**. Projeto de Tese (doutorado) apresetado ao Centro de Formação Acadêmico e de Pesquisa da EBAPE, Rio de Janeiro, 2004. No Prelo.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Institucionalização de Práticas Sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004b. 1 CD ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLELA, Maurício. A TIM veio para ficar e conquistar o mercado brasileiro. **Atmosfera TIM**, ano 0; n. 1; p. 16-19, dez. 2003/jan. 2004a.

VOLUNTÁRIOS em ação. **Juntos**, São Paulo, n. 23, p. 17, fev./mar. 2003.

WANDERLEY, Lilian. S. Outtes; COLLIER, Jane. Responsabilidade social das empresas: na busca de referencial teórico. **Revista da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, v. 1; n. 2, p. 40-51, 2000.

WOOD Jr, Thomaz. Vitória de Pirro. **Carta Capital**, ano XI, n. 328, p. 35, 9 fev. 2005.

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

## APÊNDICE A – Protocolo do estudo de caso

Objetivo geral: Verificar se a crescente adoção de ações sociais corporativas caracteriza um processo de institucionalização da responsabilidade social nas empresas privatizadas em Pernambuco.

### Procedimentos de campo:

- *Internet:* Pesquisa em *sites* de busca (google, yahoo); *sites* de institutos de fomento da responsabilidade social (Ethos, Gife, Ação Empresarial); *sites* dos jornais do Estado (Jornal do Commercio, Diário de Pernambuco), *sites* de jornais nacionais (Gazeta mercantil, Folha de São Paulo); *sites* das empresas estudadas (Parmalat, Petroflex, Bandepe, Tim Nordeste, Telemar, EMBRATEL, Celpe), *sites* das empresas controladoras (Parmalat italiana, ABN Amro Bank, Tim italiana, MCI, Guaraniana), *sites* das agências reguladoras (ANVISA, ANP, ANATEL, ANEEL) e *site* do Banco Central.
- Documentos institucionais: relatório anual de gestão, balanço patrimonial, balanço social.
- Entrevistas:
  - Identificar pessoas que ocuparam cargos de gestão nas estatais.
  - Identificar pessoas responsáveis pela área de responsabilidade social.
  - Possuir materiais suficientes enquanto estiver no campo.
  - Conseguir acesso à organização e aos entrevistados-chave;
  - Obter recursos suficientes para o trabalho em campo (roteiro adaptado à organização, gravador, fitas, pilhas, local para anotações)
  - Desenvolver um procedimento para tomar notas em particular.

### Questões de estudo:

- Que ações sociais corporativas foram desenvolvidas pelas empresas selecionadas para estudo, no período em análise?
  - Obter esses dados por meio da pesquisa documental, dos *sites*, das entrevistas e dos questionários respondidos via e-mail.
- O conjunto de ações sociais corporativas adotadas contempla os critérios de institucionalização definidos na base teórica da pesquisa?
  - Observar as seguintes questões, durante a coleta de dados: criação de novas estruturas; mudanças tecnológicas, legislação e forças do mercado que podem ter impulsionado a adoção de ações sociais corporativas; criação, divulgação e sedimentação de novos valores organizacionais; mercado; forças defensoras e contrárias à atuação social da empresa analisada; substituição de fatores técnicos por valores.
  - Analisar os dados das empresas de forma conjunta.
- A percepção de obtenção de legitimidade organizacional compôs a decisão de iniciar ações sociais corporativas nas empresas analisadas no Estado de Pernambuco?
  - Estar atento para os motivos que levaram ou levam a empresa a investir em responsabilidade social.
- Que semelhanças estruturais podem ser verificadas, nas organizações privatizadas em Pernambuco, em razão das pressões ambientais?

Relatório do estudo de caso: seguir as normas recomendadas pelo PROPAD, baseados na ABNT.

## Apêndice B - Dimensões da Responsabilidade Social

DIMENSÕES		CARACTERÍSTICAS	INDICADORES	
<b>VALORES E TRANSPARÊNCIA</b>	Auto-regulação da conduta empresarial		Compromissos éticos explícitos na missão e valores organizacionais	
			Incorporação e divulgação dos valores e princípios éticos na empresa	
	Relações transparentes com a sociedade		Diálogo com os diversos atores sociais existentes	
			Relações estabelecidas com a concorrência	
			Relações estabelecidas com os acionistas	
		Publicação do balanço social		
<b>RELACIONAMENTO COM</b>	<b>PÚBLICO INTERNO</b>	Diálogo e participação	Relações estabelecidas com sindicatos de classe	
			Gestão participativa	
		Respeito ao indivíduo		Compromisso com o futuro das crianças
				Valorização da diversidade
		Trabalho decente		Política de remuneração, benefícios e carreira
				Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
			Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade	
			Comportamento frente a demissões	
			Preparação para aposentadoria	
	<b>MEIO AMBIENTE</b>	Responsabilidade frente às gerações futuras		Comprometimento da empresa com a causa ambiental
				Educação Ambiental
		Gerenciamento do impacto ambiental		Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
			Mínimização de entradas e saídas de materiais	
	<b>FORNECEDORES</b>	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores		Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
				Trabalho infantil na cadeia produtiva
				Relações com trabalhadores terceirizados
				Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
	<b>CONSUMIDORES</b>	Dimensão social do consumo		Política de comunicação comercial
				Excelência do atendimento
				Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços
	<b>COMUNIDADE</b>	Relações com a comunidade local		Gerenciamento do impacto da empresas na comunidade de entorno
				Relações com organizações locais
		Ação social		Financiamento da ação social
			Envolvimento da empresa com a ação social	
	<b>GOVERNO E SOCIEDADE</b>	Transparência política		Contribuição para campanhas políticas
				Práticas anticorrupção e propina
		Liderança social		Liderança e influência social
		Participação em projetos sociais governamentais		

Fonte: Elaboração própria baseado nos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social (INSTITUTO *ETHOS*, 2003).

## **APÊNDICE C – Lista de pessoas ou departamentos importantes para a pesquisa que não foram encontrados ou se recusaram a participar**

### Empresa: Parmalat

- Mariza Tardelli - ex-superintendente do Instituto M&M. Foi demitida da empresa após o fechamento do Instituto em 2003. Não foi localizada.
- Centro de distribuição da Parmalat em Recife - relatou que após o início da crise, todas as informações sobre a empresa são fornecidas apenas pela assessoria de imprensa da organização.
- Departamento de recursos humanos da matriz em São Paulo - relatou que após o início da crise, todas as informações sobre a empresa são fornecidas apenas pela assessoria de imprensa da organização.
- Assessoria de imprensa A4 Comunicação – optou em não participar da pesquisa.

### Empresa: Banco de Pernambuco

- Wanderley Benjamin de Souza – ex-presidente do BANDEPE na época da privatização. Não foi localizado.
- Fabiano Rangel – Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável do ABN AMRO Real. Optou em não participar da pesquisa uma vez que recebia várias solicitações de alunos de mestrado e doutorado e não podia atender a todos.
- Ana Maria Buratto – Diretoria da Unidade de Responsabilidade Social do ABN AMRO Real. Optou em não participar da pesquisa uma vez que recebia várias solicitações de alunos de mestrado e doutorado e não podia atender a todos.

### Empresas: TELECOMUNICAÇÕES DE PERNAMBUCO, TIM Nordeste e Telemar

- Clodoaldo Torres – ex-presidente da TELPE na época da privatização. Não foi localizado.
- Manoel de Deus - ex-presidente da TELPE Celular na época da privatização. Não foi localizado
- Departamento de recursos humanos da Telemar – repassou a pesquisa para o senhor Délio do setor de comunicações institucionais.
- Délio – gerente de comunicações institucionais da Telemar em Pernambuco. Foi indicado pelo Instituto Telemar e pelo departamento de recursos humanos em Pernambuco. Optou em não participar da pesquisa
- Virgínia – setor de assuntos corporativos da TIM. Trabalha na empresa há 30 anos. optou em não participar da pesquisa uma vez que Carol Tigre, do mesmo setor, já havia respondido o questionário enviado por e-mail.

### Empresa: EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES

- Luiz Bressan – diretor financeiro do Instituto EMBRATEL. Não pode responder as questões em tempo hábil.

### Empresa: COMPANHIA ENERGÉTICA DE PERNAMBUCO

- Cária Maia – a primeira responsável pela Unidade de Responsabilidade Social da CELPE. Optou em não participar da entrevista, alegando falta de tempo.

## APÊNDICE D – Relação dos entrevistados

### Empresa: Companhia Pernambucana de Borracha - COPERBO

Entrevistado:

**E1-** Trabalhou na empresa 27 anos, passando pelas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento, projetos, laboratório, tecnologia, qualidade, recursos humanos, manutenção.

Entrevista realizada no dia: 23/09/2004

Local: Centro de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Pernambuco.

### Empresas: Companhia de Industrialização de Leite do Estado de Pernambuco – CILPE e Parmalat

Entrevistados:

**E2** – Presidente da CILPE de 1991 a 1994. Preparou a empresa para a privatização. Ocupou diversos cargos no governo, atualmente trabalha na Comissão Diretora de Reforma do Estado.

Entrevista realizada em: 13/08/2004

Local: Vice-governadoria do Estado de Pernambuco.

**E3** – Presidente da CILPE de 1988 a 1989. Presidente da CELPE de 1989 a 1990. Foi Secretário de Planejamento de 1995-1998.

Entrevista realizada em: 09/12/2004

Local: Projetc, empresa de consultoria localizada no bairro de Boa Viagem, Recife.

**E4** - Coordenadora de Recursos Humanos do Norte-Nordeste da Parmalat. Trabalha na empresa há poucos meses, mas é a atual responsável pelas ações sociais na unidade de Garanhuns e Recife.

Questionário respondido por e-mail no dia 14/10/2004.

### Empresa: BANCO DE PERNAMBUCO - BANDEPE

Entrevistados:

**E5** – Coordenador de Marketing do BANDEPE. Trabalha na empresa há 25 anos. Foi indicado pelo diretor executivo do banco para fornecer informações à pesquisa.

Entrevista realizada em: 04/11/2004

Local: Edifício-sede do Bandepe, localizado no bairro Recife Antigo, Recife.

**E17** – Sub-gerente da agência “Forças Armadas” do Banco Real, localizada no Recife. Trabalha na empresa há dois anos.

Entrevista realizada em 10/01/2005

Local: Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco

### Instituição: Banco Central do Brasil

Entrevistado:

**E6** – Analista do Banco Central em Recife

Entrevista realizada em por telefone: 17/01/2004.

Empresas: TELECOMUNICAÇÕES DE PERNAMBUCO, TIM Nordeste e Telemar

Entrevistados:

**E7** - Trabalhou 25 anos da TELPE e 6 anos na TIM. Na TELPE, passou por todas as áreas de recursos humanos. Chegou a ocupar a função de *ombudsman* por oito anos, diretamente ligada à presidência. Fez parte da Comissão que preparou a empresa para a cisão e privatização. Na TIM, ocupava o cargo de consultora interna de RH.

Entrevista realizada em: 09/12/2004.

Local: residência da entrevistada, localizada no bairro da Madalena, Recife.

**E8**- Estagiária do departamento de assuntos corporativos, responsável pelas ações sociais na TIM Nordeste. Trabalha no setor há um ano e meio. Foi indicada pelo Instituto Ação Empresarial. As respostas tiveram a supervisão do Sr. Luiz Henrique - gerente do setor e de Virgínia, que trabalha na empresa cerca de trinta anos.

Questionário respondido por e-mail no dia 10/12/2004.

**E9**– Sociólogo do Instituto Parmalat. Foi indicado pela gerente executiva do Instituto para responder as perguntas.

Entrevista realizada por telefone em: 03/01/2005.

Empresa: EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES

Entrevistado:

**E10** – Analista operacional. Apesar de não ocupar cargo de gerência é a pessoa responsável pelas ações ambientais em Fernando de Noronha. Trabalha na empresa há 27 anos.

Entrevista realizada em: 26/11/2004.

Local: EMBRATEL, Recife.

Empresa: COMPANHIA ENERGÉTICA DE PERNAMBUCO

Entrevistados:

**E11**– Presidente da Fundação Celpos (fundação de presidência privada). Foi diretor administrativo em 1999, trabalha na empresa há 27 anos.

Entrevista realizada em: 17/08/2004.

Local: Fundação Celpos, bairro da Boa Vista, Recife.

**E12** – Ex-presidente da Fundação Celpos, ocupou diversos cargos de gerência na Celpe. Atualmente é diretor técnico-financeiro da ARPE – Agência de Regulação do Estado.

Entrevista realizada em: 20/08/2004.

Local: ARPE, localizada na Cidade Universitária, Recife.

**E13** – Ex-presidente da Celpe de 1995 a 1999. Ocupou também a superintendência da CHESF e a presidência da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica.

Entrevista realizada em: 03/09/2004

Local: empresa prestadora de serviços da CHESF, localizada no bairro dos Coelhos, Recife.

**E14**– Responsável pela Unidade de Responsabilidade Social da empresa. Trabalha na empresa há um ano e meio.

Entrevista realizada em: 09/09/2004.

Local: Unidade de responsabilidade social da Celpe, localizada no edifício-sede da empresa no bairro da Boa Vista, Recife.

**E15** – Foi presidente da empresa de 2000 até 2004. Trabalhava na Iberdrola, uma das empresas que adquiriram a CELPE. Atualmente trabalha na *holding* que administra a Celpe-Neoenergia. Foi indicado como uma das pessoas-chave no processo de estruturação das ações sociais da empresa.

Entrevista realizada em: 29/09/2004.

Local: Presidência da Celpe, localizada no edifício-sede da empresa no bairro da Boa Vista, Recife.

**E16** – Gerente do departamento de comunicação corporativa. Estava presente no momento da entrevista com Fernando Arronte e participou da resposta de algumas questões direcionadas ao ex-presidente.

Entrevista realizada em: 29/09/2004.

Local: Presidência da Celpe, localizada no edifício-sede da empresa no bairro da Boa Vista, Recife.



## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista

1. A responsabilidade social, no Brasil, é um tema que vêm ganhando espaço cada vez maior na mídia, nas empresas, nas universidades. O que o(a) senhor(a) pensa a respeito da atuação social das empresas?
2. Na década de 80 e boa parte da de 90, não existia essa ênfase tão grande em ações de responsabilidade social. Algumas empresas até atuavam na área social, mas não se classificavam essas ações como ações de responsabilidade social. O que mudou da década de 80 e 90 para os dias atuais?
3. Na opinião do(a) senhor(a), quais os motivos que levam as empresas a investir em ações sociais?
4. O no caso da (nome da empresa pesquisada)? Quais os motivos que levaram e levam a empresa a investir em ações sociais, na opinião do(a) senhor(a)?
5. Como eram desenvolvidas as ações sociais pela empresa antes da privatização?
6. Como foi conduzido o processo de privatização da (nome da empresa pesquisada)? Foram desenvolvidas ações com o objetivo de minimizar as conseqüências negativas para os funcionários, comunidade, fornecedores?
7. O(a) senhor(a) percebe um aumento das ações sociais desenvolvidas pela empresa após a privatização?
8. Se sim, como se deu o processo? O(a) senhor(a) consegue identificar líderes nesse processo?
9. Como é a atuação do (nome do órgão ou Instituto responsável pelas ações sociais)? Quais ações são desenvolvidas no Estado?
10. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa para desenvolver ações sociais após a privatização? O(a) senhor(a) percebeu a existência de grupos contrários ao investimento social desenvolvido pela empresa?
11. No desenvolvimento de ações sociais, programas de responsabilidade social de outras empresas foram ou são tomados como referência pela (nome da empresa pesquisada)?
12. A (nome da empresa pesquisada) estabelece parceria com órgãos de fomento da responsabilidade social? Se sim, como funcionam essas parcerias?
13. Como a (nome da empresa pesquisada) dissemina os valores éticos e de responsabilidade social?
14. O (nome do grupo controlador) tem tradição no investimento social em outros países (ou em outras regiões do país. O(a) senhor(a) acredita que isto tenha influenciado um maior engajamento social da (nome da empresa pesquisada), após a privatização? Se sim, de que forma?

15. Existe alguma cobrança, externa ou interna, para que ações sociais corporativas sejam realizadas?
16. A (nome da agência de regulação) incentiva de alguma forma o engajamento das empresas do setor na promoção de ações sociais?
17. O(a) senhor(a) acredita que a atuação social da (nome da empresa pesquisada) proporciona a empresa uma vantagem competitiva em relação a outras empresas do setor?
18. Na opinião do(a) senhor(a), a atuação social da (nome da empresa pesquisada) serve de referência para outras organizações da área ou até mesmo pernambucanas?
19. A (nome da empresa pesquisada) conquistou (relatar os prêmios obtidos pela atuação social da empresa). Qual a importância desses prêmios e certificações para a empresa?
20. No início dos estudos e da adoção da Qualidade Total nas empresas, a ênfase era realmente a questão da melhoria dos processos, dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Com o tempo, parece-me que se foi deixando o foco na melhoria dos processos e dos produtos e serviços para a obtenção de prêmios e certificações e assim ser bem visto pela sociedade, clientes e fornecedores. Na opinião do(a) senhor(a), isso poderá ocorrer com a responsabilidade social corporativa?
21. O(a) senhor(a) acredita que a adoção de práticas de responsabilidade social é uma tendência a ser adotada pelas organizações brasileiras, especialmente as pernambucanas?