



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CAESB: FILANTROPIA E  
ESTRATÉGIA**

**JÚLIA SOIER MAXIMIANO**  
**RA: 20718317**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**CAROLINA LOPES ARAÚJO**

**Brasília/DF, 29 de Outubro de 2010**  
**JÚLIA SOIER MAXIMIANO**

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CAESB: FILANTROPIA E ESTRATÉGIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora:  
Carolina Lopes Araújo

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Carolina Lopes Araújo  
Orientadora

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010**

# RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CAESB: FILANTROPIA E ESTRATÉGIA

Júlia Soier Maximiano\*

## RESUMO

Este artigo busca a reflexão sobre o tema de Responsabilidade Social Empresarial e sobre a adoção de ações mais sustentáveis e preocupadas com a preservação ambiental e com a sociedade como um todo. Isso possibilita a manutenção e melhoria da qualidade de vida de toda a população e também pode trazer diversas vantagens às empresas. Assim, foi dado foco à idéia de que, ao integrarem suas ações de cunho social com sua orientação estratégica, as empresas podem ser capazes de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços e desenvolver diferenciais competitivos de sua concorrência, além de tornar sua imagem mais positiva. Foi também analisado em mais detalhes a atuação da CAESB, demonstrando-se os positivos resultados atingidos por ela com seu empenho nas questões sociais.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Estratégia, Objetivos e Resultados.

\*Aluna do Curso de Administração

FATECS – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas

CEUB - Centro Universitário de Brasília

Email: juliasoier@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa se refere à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB). Com essa pesquisa, pretende-se responder a seguinte pergunta: Quais objetivos e resultados a CAESB tem a intenção de atingir ao implementar projetos relacionados à Responsabilidade Social e como esses objetivos e resultados se integram à Orientação Estratégica da empresa?

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é o de se verificar como a implementação de programas relacionados à Responsabilidade Social pode estar integrada à Orientação Estratégica da CAESB e que tipo de resultados e objetivos podem ser alcançados com esses programas. Para atingir o objetivo geral, objetivos específicos foram propostos e estão listados a seguir:

- a. Delimitar o que é Responsabilidade Social Empresarial e para quê ela pode servir.
- b. Demonstrar de que forma a Responsabilidade Social pode estar ligada a Orientação Estratégica das empresas.
- c. Demonstrar qual a visão da CAESB a respeito da Responsabilidade Social e que tipos de Projetos Sociais são adotados pela CAESB.
- d. Identificar os objetivos e resultados esperados pela empresa com seus esforços de Responsabilidade Social Empresarial.
- e. Verificar de que forma a CAESB alinha seu comprometimento com a Responsabilidade Social à sua Orientação Estratégica.

A justificativa para a realização da presente pesquisa se dá em três direções gerais: a científica ou acadêmica, a aplicada ou gerencial e a social. Como justificativa acadêmica, apresenta-se que a Responsabilidade Social Empresarial é um assunto muito debatido atualmente e que demonstra ter muita importância para a evolução da discussão ética e moral sobre as ações dos seres humanos e das empresas. Esse é um assunto que evolui juntamente com o desenvolvimento da sociedade e que sempre esteve em constante mudança. Assim, de tempos em tempos, se verificam verdadeiras mudanças de paradigma com relação ao que é socialmente aceito e legítimo. Portanto, o assunto aqui abordado pode enriquecer

bastante essa discussão, trazendo base e informações para a evolução das idéias relativas ao que a sociedade deseja e demanda e para a orientação de ações mais positivas por parte das pessoas e empresas.

Como justificativa aplicada ou gerencial, demonstra-se que as empresas mais bem sucedidas e que se mantêm no mercado por mais tempo são aquelas que melhor se adaptam ao seu ambiente externo. Assim, é importante que as empresas se esforcem para atender o que é demandado pela sociedade e para se incluir no que é legitimamente aceito, de forma a desenvolverem uma melhor imagem perante todos que com ela se relacionam. Além disso, atualmente não é mais suficiente que as empresas se mantenham em um nível mediano de desempenho. O mercado é tão competitivo, que as empresas têm que buscar diferenciais de sua concorrência. Portanto, a Responsabilidade Social pode se mostrar como uma ótima fonte de oportunidades de mudança e de diferenciais competitivos.

Como justificativa social, entende-se que as empresas fazem parte da sociedade. Não apenas como um agente passivo, mas sim como um agente diretamente ativo, que tem a necessidade de demandar diversos recursos da sociedade, mas que também fornece empregos, produtos, desenvolvimento, lucro, entre outros. Assim a empresa e a sociedade fazem parte de um só sistema, e essa interação, se orientada de maneira correta, pode trazer uma relação de ganho para ambas as partes. Além disso, principalmente em uma sociedade cheia de problemas como a brasileira, é importante que entidades tão poderosas e detentoras de recursos materiais se envolvam na melhoria e desenvolvimento da sociedade como um todo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico da pesquisa foi formado por duas etapas diferentes. Na primeira, a intenção foi a de se demonstrar o que é Responsabilidade Social e, na segunda, a de se demonstrar de que forma a Responsabilidade Social pode estar integrada à orientação estratégica das empresas.

A Responsabilidade Social é, segundo Kreitlon (2004), uma preocupação que surgiu desde os primórdios do capitalismo. Começaram a surgir organizações que detinham grande poder e influência e que passaram a abusar disso, de forma a

explorar a classe trabalhadora e reter o lucro advindo dessa exploração. Desde então, diversos tipos de protesto e rebelião aconteciam. Porém, a partir da década de 60, o questionamento ético e social da atitude das empresas se tornou bastante acirrado, principalmente em uma época em que o sistema capitalista se tornou alvo de grandes críticas.

Assim, o contexto histórico e a evolução do sistema econômico, os excessos cometidos durante esse período, aliado a altas taxas de desemprego e crises econômicas, levaram a uma situação ideal para que diversas preocupações surgissem e para que revoltas, greves e reivindicações contra as empresas passassem a acontecer com grande fervor (KREITLON, 2004). Assim, a responsabilidade passou a ser não mais apenas uma atitude individual e a responsabilidade das empresas deixou de ser uma soma das atitudes individuais que existem dentro dela: a empresa passou a ser diretamente responsável por si mesma e por todas as conseqüências de sua atuação.

Isso tudo levou ao contexto atual (KREITLON, 2004), em que se percebe uma visão muito mais abrangente sobre as ações das empresas. A teoria dos *stakeholders*, a qual considera a importância gerencial de todos os que estão envolvidos com as empresas, seja de forma direta ou indireta, trouxe grandes avanços. Essa teoria demonstra que as ações das empresas afetam muito mais do que seus proprietários, acionistas e funcionários. Elas afetam a sociedade de forma geral, o que deve fazer parte da preocupação e responsabilidade das empresas.

Resumindo, atualmente existe uma visão sobre o que é uma empresa socialmente responsável (KREITLON, 2004), o que inclui três características principais necessárias: reconhecer que causam impactos sobre a sociedade em que estão inseridas e quais são esses impactos, gerenciar os impactos produzidos, seja na área ambiental, social, econômica, e desenvolver um diálogo com todos os interessados e afetados por suas ações. Assim, existe a possibilidade de se chegar a um consenso sobre o que pode ser feito para “compensar” os efeitos nocivos produzidos pela empresa e para buscar o incremento das ações positivas, de forma a melhorar sua atuação e a se integrar na sociedade. Essa nova postura empresarial representa uma grande mudança de paradigma na gestão das empresas.

Assim, por um tempo as críticas ao capitalismo tinham um cunho mais radical e pregavam a necessidade de diminuição drástica do consumo e de revolução

completa do sistema. Com o tempo essa idéia se voltou mais para um contexto de se buscar o “desenvolvimento sustentável” (POUL, 2003), que engloba a responsabilidade com o social e com o ambiental mas, ao mesmo tempo, promove o desenvolvimento econômico, e atingir esse equilíbrio é um dos grandes desafios da atualidade. Isso se deve ao fato de que promover o desenvolvimento sustentável significa atingir um desenvolvimento econômico e produtivo rápido e eficiente, porém sempre tendo em mente a proteção dos recursos naturais e mantendo o foco em que tipos de impactos estão sendo produzidos pela empresa na sociedade.

A idéia principal é a de que as ações individuais dentro do ambiente empresarial são regidas e acompanhadas por normas, traços culturais e costumes formulados pelas próprias empresas e que, portanto, elas têm grande responsabilidade e capacidade de desenvolver e fomentar ações sociais positivas e que podem agregar muito à sociedade.

Essa é uma mudança de paradigma bastante intensa, pois a própria sociedade passou a exigir das empresas diversas mudanças e maior preocupação com o social. Isso mudou a visão de que uma empresa possa sobreviver de forma fechada, apenas por sua geração de lucro. Demonstrou, ainda, que as empresas podem usar seu poder material e de influência para estabelecer relacionamentos e ações muito proveitosos para todos os envolvidos.

Segundo Machado Filho (2006), o termo RSE se refere à ética em decisões relacionadas às dimensões legais e ao respeito pelas pessoas, comunidade e meio ambiente. O autor também demonstra, ao citar Archie Carrol (1979), que a Responsabilidade Social pode ser dividida em quatro dimensões: a econômica, que envolve a idéia de que as empresas devem ser produtivas por terem o papel fundamental na sociedade de fomentar o trabalho, geração de empregos, renda e desenvolvimento; a legal, onde se envolve a idéia de que existem leis que devem ser cumpridas pelas empresas; a ética, que envolve a idéia do cumprimento do que é esperado pelos que se relacionam direta e indiretamente com a empresa; e a filantrópica, que se relaciona com a vontade das empresas de fazer parte da comunidade que se inserem e de ter preocupações com o social.

Aliado ao que foi apresentado anteriormente, para a presente pesquisa, o conceito considerado como principal de RSE foi o do Instituto Ethos (2010), que define:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A Responsabilidade Social de uma empresa pode se dar em diversas áreas de abrangência, podendo ser interna ou externa a ela. A empresa pode manter relacionamentos com seus funcionários que envolvam responsabilidade com relação à qualidade de vida em seu ambiente de trabalho, oferecendo salários justos e condizentes com as funções exercidas, propondo horas de trabalho que possibilitem a manutenção da saúde e tempo livre para atividades pessoais, gerenciando os níveis de estresse na empresa, oferecendo auxílio médico, entre outros. E também pode interagir com as pessoas externas à empresa que, por reconhecer que faz parte da sociedade em que se insere e por deter poder e recursos, deve participar de forma ativa, seja por meio de projetos sociais de ajuda aos menos favorecidos, seja por meio de patrocínio a atividades de educação, artes, lazer, esportes, seja por meio da conscientização de problemas enfrentados pela comunidade, entre outros.

O planejamento dessas ações deve ser feito de forma cautelosa e apropriada às necessidades de quem as recebe. Schroeder e Schroeder (2004) destacam que, no Brasil, alguns dos principais problemas a serem enfrentados são a fome, a violência, doenças, a carência de educação formal, entre outros. A existência desses problemas abre uma gama de possibilidades de ações a serem realizadas pelas empresas.

A discussão sobre a responsabilidade social das empresas hoje é um tema muito discutido no âmbito acadêmico e está se tornando cada vez mais uma “obrigação” na pauta da estratégia empresarial para que as empresas consigam sobreviver no mercado, se manter competitivas e com uma imagem positiva perante todos que com ela se relacionam (FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Como mostram os autores Machado-da-Silva e Barbosa (2002), a Competitividade Empresarial é composta por quatro tipos principais de fatores: os mercadológicos (relacionado com os preços ofertados, estratégias empresariais, desempenho, entre outros); os referentes à clientela (relacionado com a capacidade da empresa em manter relacionamento com o cliente e criar clientela, reconhecer as

necessidades dos clientes, entre outros); os referentes à gestão de recursos (relacionados com o desenvolvimento do pessoal, agilidade, inovação, qualidade, etc); e os referentes às estratégias de relacionamento (relacionado com a preocupação com o relacionamento com os concorrentes e fornecedores, imagem empresarial, entre outros). Portanto, a idéia da competitividade empresarial está ligada com uma junção e interação entre fatores do ambiente interno com fatores do ambiente externo da empresa.

Esse fato requer diversas análises e um planejamento adequado para que as empresas possam ser capazes de explorar suas capacidades ao máximo para atingir níveis de competitividade que as mantenham no mercado com bons resultados e uma boa imagem. O que parece uma tarefa bastante difícil é ser capaz de manter as empresas em um processo contínuo de melhoria que as habilite a se tornarem mais eficazes e eficientes que sua concorrência, pois o mercado atual apresenta diversos desafios.

Esses desafios se devem ao fato de que atualmente não é mais suficiente se manter em um nível de desempenho mediano ou compatível com a concorrência. As empresas têm que planejar formas de se tornarem diferentes de seus concorrentes e demonstrar inovação, adaptação, preocupação com as necessidades dos clientes, entre outros, para que possa se destacar na conquista do cliente e estar dentro do que é socialmente aceito e legítimo perante a sociedade.

Assim, os autores Machado-da-Silva e Barbosa (2002) mostram que existem diversas possibilidades que podem ser exploradas pelas empresas para que elas se adaptem aos processos de mudança requisitados pelo contexto atual. A preocupação com as questões sociais e ambientais, embora sejam fatores relativamente recentes, estão se tornando cada vez mais presentes nas discussões sobre a competitividade e estão se tornando cada vez mais uma “necessidade” para a boa imagem das empresas.

Faria e Sauerbronn (2008) mostram que existem diversos tipos de abordagem de RSE, mas que todas podem estar intimamente ligadas às estratégias das empresas. Eles dividem as abordagens entre normativa, contratual e estratégica.

A primeira abordagem, a normativa, envolve a idéia de que as ações e impactos produzidos pelas empresas estão sujeitos ao julgamento moral, o que reflete diretamente no posicionamento da empresa com relação ao atendimento de

sua responsabilidade moral. Essa se torna uma discussão bastante teórica, relacionada ao que é moral e eticamente aceito e legítimo pela sociedade, o que pode afetar fortemente a imagem das empresas e até causar enormes escândalos capazes de fechar empresas de grande renome.

A segunda abordagem, a contratual, se caracteriza por ter um enfoque sociopolítico bastante forte. Essa abordagem coloca a empresa e a sociedade como interdependentes, como parte de um único sistema, onde a responsabilidade da empresa é a de defender os interesses de todos os que com ela se relacionam, sejam seus acionistas, proprietários e funcionários, ou sejam membros da sociedade afetados por suas ações. A empresa deve utilizar seu poder, influência e recursos materiais em prol da defesa dos interesses desses diversos *stakeholders*.

Pelos argumentos da abordagem contratual, as empresas devem dar importância à área da política formal, a fim de atingir resultados em larga escala e não apenas em ações com alcance pessoal e bem próximo a empresa. Para delinear estratégias e objetivos, a empresa também deve ter em mente o que é publicamente aceito e estar em consonância com a legislação, a fim de não fincar sua base em preceitos individuais e crenças mal informadas.

A abordagem estratégica foca-se na idéia do contínuo aprimoramento das ferramentas de gestão no que se refere à melhoria do desempenho ético e social das empresas, tendo sempre em vista o aproveitamento de oportunidades e diminuição de riscos. Essa abordagem defende que o que é bom para a sociedade é bom para a empresa e vice-versa. E, ao se manter atualizada e prever mudanças de crenças e aceitabilidade na área social, as empresas podem se antecipar à sua concorrência e desenvolver projetos que se tornem diferenciais, ou seja, vantagens competitivas por um comportamento socialmente positivo.

Assim percebe-se que a adoção da RSE está intimamente ligada à estratégia organizacional ao se demonstrar que o princípio fundamental da estratégia é a adaptação ao ambiente externo (FARIA e SAUERBRONN, 2008), e que a tendência mundial de já algum tempo é a de se desenvolver cada vez mais preocupação e formas de se fazer as coisas de um jeito socialmente responsável. Essas mudanças podem ser capazes por legitimar a presença das empresas na sociedade como algo positivo. Isso aumenta suas possibilidades de sobrevivência no mercado, torna sua

imagem mais positiva, abre possibilidades de criação de diferenciais competitivos e cria uma relação de ganho para ambos sociedade e empresa.

Além disso, Aligleri (2002) demonstra que diversas ações decorrentes da RSE podem ser responsáveis pela diminuição dos custos de produção, pois, ao se assumir uma postura mais responsável, os gastos de materiais, energia e água são reduzidos, a segurança e qualidade de vida no trabalho aumentam, reduzindo o absenteísmo. O valor agregado dos produtos finais e a visibilidade da empresa também aumentam no mercado, o que desmente a idéia de que são necessários muitos investimentos na área que trarão pouco retorno financeiro. Aliás, essa idéia compromete a própria existência da empresa no mercado, pois a empresa que assim pensa poderá ter prejuízos materiais e morais, além de não conseguir se diferenciar de sua concorrência e perder oportunidades de mercado.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa se caracteriza por ser do tipo exploratória. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é aquela que se destina a fornecer uma visão geral do assunto estudado, de forma a tornar o problema investigado mais esclarecido e passível de investigação por meio da escolha de métodos mais sistemáticos. Segundo Vergara (2005), esse tipo de pesquisa tem um cunho de sondagem sobre o que se deseja pesquisar, abrindo a possibilidade para descoberta de novos fatores e hipóteses durante a realização da pesquisa.

Foi adotada a intenção de proporcionar maiores conhecimentos sobre a RSE, sua grande importância, o debate sobre o assunto no contexto atual e o que pode ser trazido com ela para as empresas. Além disso, o estudo foi focado na CAESB, demonstrando-se como ela enxerga a responsabilidade social e as atividades de cunho social desenvolvidas por ela, relacionando-se esses fatores a que tipos de resultados e objetivos são atingidos pela empresa com a aplicação de tais atividades. Este é um assunto bastante específico e ainda não investigado a fundo por muitos autores, mas que pode servir como base e exemplo para a aplicação da RSE por outras empresas que queiram se tornar mais responsáveis socialmente.

É também uma pesquisa de cunho qualitativo, em que foram escolhidos métodos como a pesquisa bibliográfica e documental, *desk research* e análise de

entrevistas transcritas como fonte de informações para as análises propostas. Sendo assim, foram pesquisados dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica que incluiu artigos e livros de autores que tratam sobre o tema e de pesquisa do tipo *desk research* em informações abertas na internet, principalmente nos sites do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e no site oficial da CAESB. Essas pesquisas possibilitaram o acesso à base teórica sobre RSE utilizada no estudo e proporcionaram maiores conhecimentos sobre o que a adoção de ações de RSE pode trazer às empresas e à sociedade.

Para o acesso a informações mais específicas sobre a visão da CAESB em torno da RSE, sobre a forma que as ações sociais são implementadas pela empresa e sobre como os resultados advindos dessas ações podem estar relacionados a objetivos estratégicos da empresa, foram realizadas pesquisas em documentos internos da empresa e em entrevistas transcritas com funcionários e clientes da empresa.

Este trabalho se insere em um projeto maior, que conta com participação da professora orientadora do presente artigo, o que facilitou o acesso a diversos dados primários, como documentos e entrevistas já transcritas, para a feitura do estudo. Isso foi responsável por enriquecer as análises feitas e por fornecer informações muito importantes para a pesquisa.

Foram utilizadas cinco entrevistas para a realização das análises. A primeira contou com a participação de duas funcionárias da CAESB que são a gerente e a coordenadora de projetos da Gerência de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social da CAESB. As outras quatro contaram com a participação de clientes da empresa de quatro Regiões Administrativas do Distrito Federal, sendo elas a Estrutural, a Fercal, o Varjão e Itapuã.

A análise dos dados presentes nas entrevistas foi feita por meio da técnica de Análise de Conteúdo, tomando para tanto a base teórica proposta por Franco (2003). Essa técnica consiste na descrição das informações coletadas em entrevistas ou questionários com perguntas abertas a fim de se refletir de forma completa o que os participantes da pesquisa quiseram expressar, incluindo-se suas opiniões e o que foi simbolicamente expressado. Com esse método, é possível se obter uma análise completa das informações e percepções dos entrevistados sobre

o tema em estudo, fornecendo um escopo de análise e uma visão bastante interessantes sobre a realidade estudada.

#### **4. A ORIENTAÇÃO DE RSE E OS PROJETOS SOCIAIS DA CAESB**

No site da CAESB existe uma seção unicamente dedicada a Responsabilidade Social. Nessa área podemos encontrar a definição de RSE adotada pela empresa:

Responsabilidade social é o modo de pensar e agir eticamente na relação de um indivíduo com o outro. No universo das empresas, a responsabilidade social pode ser traduzida como um princípio ético, aplicado à realidade através de uma gestão que leva em consideração as necessidades e opiniões das diferentes partes interessadas, isto é, dos públicos envolvidos ou impactados pelo negócio das empresas: clientes, empregados, acionistas, comunidades, fornecedores e meio-ambiente.

Os conceitos relacionados à Responsabilidade Social foram introduzidos no planejamento estratégico da CAESB a partir de 2003. Foi criada na estrutura da empresa uma gerência para cuidar especificamente desse assunto, que é a Gerência de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social (GEPQ). Essa gerência é responsável pelos cuidados referentes à Responsabilidade Social tanto no ambiente interno da empresa como no externo, propondo ações voltadas para a população do Distrito Federal.

Assim, existe a preocupação em atender os interesses de todos os envolvidos com a organização, sejam os funcionários, os fornecedores, os clientes, a sociedade, os acionistas e o governo, principalmente no caso de uma empresa pública. No caso da CEASB, diversas ações foram propostas de forma a atender esses interesses.

Para atender aos interesses dos funcionários, foram formuladas propostas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, plano de aposentadoria e diversos benefícios. Além disso, existe a preocupação em se integrar os funcionários aos projetos sociais desenvolvidos pela CAESB, de forma a se criar um sentimento de unidade entre os funcionários e de orgulho e respeito pela organização da qual fazem parte. Com relação aos fornecedores, o que se propõe é uma relação de transparência e eficiência e a obrigação moral de remuneração justa e pontual.

Com relação aos clientes e à sociedade, a preocupação da empresa está relacionada a oferecer um bom atendimento de demandas tão básicas quanto às de

fornecimento de água e de esgoto. Esses serviços estão diretamente relacionados com a qualidade de vida da sociedade e com seu desenvolvimento. Assim, existe a preocupação em atender o máximo de pessoas possível com água e esgoto tratados de forma a se evitar diversas doenças e trazer conforto para os moradores do DF.

Também foram implantadas melhorias no serviço de atendimento ao cliente e de ouvidoria, de forma a se facilitar o diagnóstico de problemas e o acesso a soluções. Existe também a preocupação com as tarifas cobradas do cliente, mesmo porque a empresa atende a todos os tipos de público, e boa parte de seus clientes são de classes menos favorecidas e têm dificuldades financeiras. Para esses clientes, foi desenvolvido o programa de Tarifa Solidarietà, visando atender aqueles que precisam muito do serviço mas que não podem despende muito dinheiro em sua conta de água.

Isso tudo atende também aos interesses do Governo, onde a intenção é a de se diminuir custos relacionados ao cuidado de doenças provenientes da falta de água e esgotos tratados, à poluição e degradação do ambiente e de promover uma imagem positiva das ações dos órgãos públicos, trazendo maior satisfação da sociedade com seu posicionamento.

Ao se voltar para o atendimento da comunidade externa à CAESB, a empresa desenvolve diversas ações de cunho social próprias de forma direta, sendo totalmente responsável pela manutenção das atividades propostas, contando com a ajuda de parceiros. Além disso, também realiza o patrocínio de diversos projetos sociais, por meio de parcerias feitas com organizações não governamentais ou instituições que promovem atividades assistenciais, se tornando co-responsável pelas atividades propostas.

Antes de 2004, essas parcerias eram feitas de forma muito dispersa e sem controle, não havendo padrão na forma de escolha dos projetos apoiados. Muitas vezes as escolhas eram feitas com base em vontades políticas e com pouca transparência, o que distanciava a CAESB de atingir seus objetivos estratégicos com a implementação dos patrocínios. Além disso, era difícil mensurar que resultados estavam sendo atingidos.

Para organizar o processo de oferta dos patrocínios e o contato entre a CAESB e as organizações que desenvolvem os projetos, em 2004, foi criado um projeto maior e unificado, chamado de Projeto Nossa Gente de Responsabilidade Social da

CAESB. Esse projeto facilitou o planejamento das ações, o controle das atividades e levou a mensuração mais precisa dos resultados alcançados. Dessa forma, facilitou-se que a empresa conseguisse alinhar sua intenção de ação, com os projetos a serem escolhidos, com a orientação estratégica adotada pela empresa.

Para a realização das atividades, a CAESB lança um edital anual desse projeto, por meio do qual as organizações interessadas em desenvolver projetos sociais com o patrocínio da CAESB podem se inscrever e passar pelo processo seletivo. O dinheiro investido nesses projetos vem de multas aplicadas a usuários infratores ou por irregularidades detectadas. A CAESB mobiliza cerca de 1 milhão por ano para esses projetos.

Os projetos são escolhidos por um comitê de funcionários da CAESB e o patrocínio tem duração de um ano, podendo ser renovado por mais quatro anos, mediante novas inscrições dos projetos nos processos seletivos. Isso faz com que o período máximo de patrocínio seja de 5 anos consecutivos. Cada organização só pode inscrever um projeto por edital.

A empresa também desenvolve projetos de autoria e desenvolvimento próprio, que são projetos de cunho mais permanente e que têm grande importância para a empresa. Um desses projetos é o Projeto Golfinho, por meio do qual a CAESB oferece aulas de natação, reforço escolar e outras atividades educacionais para crianças de baixa renda. Para isso, a CAESB mantém uma estrutura própria em dois núcleos de atividades: um na Ceilândia e um em Itapuã. Para oferecer o terceiro núcleo de atividades, a empresa formou uma parceria com o Instituto Israel Pinheiro, onde oferece atividades para crianças do Paranoá e de São Sebastião.

Com esse projeto, a intenção é de fomentar o gosto pelos esportes, promover saúde, cidadania e a conscientização para um melhor uso da água. As crianças são atendidas em horários contrários ao da escola e comparecem no projeto duas vezes por semana. Ao comparecerem, têm uma hora e meia de aula de natação, lanche e uma hora e meia de assistência pedagógica. Todos os materiais e roupas necessários para as atividades são fornecidos pelo projeto e as atividades são desenvolvidas em dois turnos com 40 crianças cada, por 4 dias da semana. Por volta de 1,2 milhões de reais são mobilizados anualmente para a realização do projeto.

Outro importante projeto social promovido pela CAESB é o Projeto Biguá, empreendido pela empresa desde 2007. O projeto é realizado em parceria com a administração da região administrativa do Varjão e com a associação de moradores do local. Essa é uma região bem próxima ao Plano Piloto, mas que sofreu um processo de ocupação desordenada por uma população carente de infra-estrutura e de recursos econômicos. Além disso, no local existem diversos problemas relacionados à questão ambiental, pois a região é rodeada por áreas de preservação ambiental que acabam sendo afetadas pela ocupação acelerada e desordenada do local.

O Projeto Biguá foi desenvolvido com intenções de melhorar a qualidade de vida da população local, diminuir os impactos ambientais produzidos pela ocupação da área, conscientizar a população local sobre o desperdício de água e fraudes de consumo de água, regularização de ligações de água e aumento da rede de esgoto no local.

Um problema muito percebido na área foi o principal motivador para o surgimento do projeto: o descarte de materiais poluentes por parte da população, que trazia preocupações e a necessidade de maiores esforços e investimentos da empresa no cuidado da área. Assim, a CAESB, além de promover atividades relacionadas à recuperação de áreas devastadas próximas à região, também procurou propiciar formas de coleta e destinação adequada para os materiais poluentes antes descartados pela população sem os devidos cuidados.

A reciclagem do óleo de cozinha foi uma das ações que trouxe melhores resultados. Foi promovida a conscientização da população com relação à poluição produzida pelo despejo do óleo na pia. O óleo de uso doméstico passou a ser coletado para a produção de sabão para ser vendido na própria comunidade e em eventos da CAESB. Esse projeto foi capaz de diminuir custos dos processos de tratamento de esgoto, evitar impactos ambientais e ainda trazer renda para a população, o que estimula na manutenção e permanência do projeto.

Devido ao sucesso do projeto, novas parcerias foram surgindo. O sindicato de hotéis bares e restaurantes do DF passou a recolher o óleo utilizado por seus estabelecimentos filiados e a disponibilizá-lo para o Projeto Biguá. Com isso, a quantidade de óleo coletada passou a ser maior do que os participantes do Varjão conseguiam processar, o que deu origem ao Projeto Biguá Biodiesel.

Porém, o foco principal do projeto ainda é a produção e a venda de sabão. Métodos de controle de qualidade e padronização estão sendo desenvolvidos e o nome da CAESB será atrelado à marca do Sabão Biguá, de forma a dar credibilidade ao produto. A empresa estuda outras parcerias com o intuito de expandir o projeto para outras Regiões Administrativas do DF.

Portanto, é possível perceber que a CAESB tem grande preocupação com as questões sociais e que dedica grande número de funcionários, verbas e tempo à atividades relacionadas à melhoria da qualidade de vida da população, maior acesso a água e esgoto tratados, à diminuição dos impactos ambientais e à conscientização. Isso tudo traz diversas vantagens à empresa, que consegue alinhar as ações sociais com seus objetivos estratégicos, promovendo uma relação de ganho para ambos os lados. Essa interação entre Responsabilidade Social e objetivos estratégicos da CAESB será apresentada com maiores detalhes na próxima seção do artigo.

## **5. RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CAESB: UMA QUESTÃO TAMBÉM DE ESTRATÉGIA**

Como foi possível perceber na sessão anterior, a CAESB desenvolve diversos projetos e ações sociais e investe bastante tempo e dinheiro nessas atividades. Mas apesar de ser um ponto crucial na estratégia da empresa, essa não é a atividade final da CAESB, o que, claro, limita os recursos investidos nessa área. Esse fato também trouxe oportunidades de aprendizado para a empresa no que se refere à formação de parcerias com diversos interessados em ajudar, de forma a se conseguir recursos suficientes para a realização de diversas ações.

A eficácia da atividade final da empresa, o saneamento básico e ambiental, está diretamente ligada com o desenvolvimento e qualidade de vida da sociedade. Esse processo se dá em duas vias. A primeira está direcionada da empresa para a sociedade, quando a empresa oferece infra-estruturas e serviços de água e esgoto tratados para a população, proporcionando maior satisfação e comodidade aos seus clientes e ajudando a evitar doenças relacionadas ao consumo de água imprópria, ao armazenamento errado da água vinda de caminhões pipa ou córregos, à

incerteza da qualidade da água coletada em córregos, ao esgoto correndo a céu aberto nas cidades, entre outros.

Porém, a segunda via segue da sociedade para a empresa que, pela experiência e aprendizado que a CAESB teve durante os anos, percebeu-se que, se a empresa estiver funcionando juntamente com a sociedade, interagindo diretamente com ela e promovendo ações de assistência às necessidades da comunidade e a conscientização da população, é possível se atingir resultados que trazem grande diminuição de custos para a empresa. Por exemplo, é possível se prevenir ligações clandestinas de água e fraudes nos medidores, e a poluição das águas que depois demandariam custos maiores de tratamento caso não houvesse cuidados no seu uso por parte da comunidade.

Por isso, percebe-se que as ações sociais da CAESB são sim de cunho filantrópico e têm a intenção de ajudar os que necessitam, porém também são voltadas para atender diversos interesses do governo e alcançar objetivos da própria empresa. Essa atuação é bastante legítima e torna a presença da empresa na sociedade viável e favorável a todos os envolvidos. Além disso, assim como foi citado diversas vezes durante as entrevistas, a empresa só existe por concessão da sociedade, pois, mesmo sendo uma empresa pública, se a sociedade não permitisse seu funcionamento, a empresa seria fechada ou substituída com a intenção de se atingir melhores desempenhos. Isso coloca em evidência a responsabilidade de a empresa promover ações positivas para a sociedade, de forma a legitimar sua existência e ter uma imagem positiva para os que com ela se relacionam.

Tendo isso em vista, a CAESB tem uma grande preocupação em não tornar as pessoas que atende em seus projetos dependentes de seu patrocínio ou apoio. Todos os projetos atendidos pelo Programa Nossa Gente de Responsabilidade Social da CAESB são incentivados a procurar outros patrocínios e apoio de outras empresas para que consigam se manter em funcionamento quando o período de patrocínio da CAESB terminar. Além disso, a empresa exige que os projetos que recebem essa ajuda mantenham um bom nível de desempenho e que prestem contas de seus gastos e atuação.

O objetivo da CEASB é o de dar suporte e condições para que os projetos deslanchem, mas que também aprendam a “caminhar com as próprias pernas”, a sobreviver e desenvolver meios de criar parcerias com outras empresas. Os projetos

também têm que prestar contas periódicas sobre como o dinheiro está sendo utilizado, que tipos de atividades estão sendo desenvolvidas. Se não o fizerem, as parcelas do patrocínio são cortadas até que se façam os devidos ajustes. A CAESB também orienta e acompanha os projetos. Isso tudo é feito com o intuito de que se mantenham bons níveis de produtividade com o dinheiro que investe nos projetos e se maximizem os resultados oferecidos à sociedade.

Além disso, ao propor limites à atuação e duração dos patrocínios, a CAESB tem a intenção de atender o máximo de projetos e pessoas possível. Essa lógica também se aplica aos projetos de autoria própria, como o Projeto Golfinho, onde as crianças permanecem por um período de no máximo dois anos e meio. Tal medida visa estimular a rotatividade das crianças de forma a “se plantar a semente” da educação e conscientização no máximo de crianças possível, considerando que existem muitas crianças que precisam e poderiam se beneficiar com o projeto. A empresa também aproveita o contato próximo que desenvolve com essas crianças para recrutar força de trabalho. Muitas crianças, após se desligarem do projeto, são chamadas para trabalhar na empresa como empregado aprendiz, aumentando a ação da empresa em suas vidas.

Os recursos utilizados para a realização dos projetos sociais promovidos pela CAESB vêm da aplicação de multas sobre o mau uso da água e de fraudes de consumo. Isso quer dizer que o dinheiro vindo de pessoas que causaram prejuízo a sociedade, ao ambiente e à comunidade onde moram, retorna à sociedade como forma de sanar os problemas sofridos e a melhorar a qualidade de vida da população que foi atingida pelos efeitos nocivos das ações fraudulentas.

Considerando que a empresa se depara diretamente com realidades bastante cruéis e de pessoas que realmente precisam de ajuda e da prestação de seus serviços, a idéia de alcançar o maior número de pessoas possível é bastante interessante. Por isso as parcerias conseguidas pela CAESB têm grande importância financeira na viabilidade dos projetos. Porém, os mais altos benefícios para a empresa advêm do aprendizado obtido pela ação conjunta com seus parceiros. A organização aprendeu com essas experiências que pode contar com o apoio de outras empresas e até com o apoio direto da sociedade.

Em uma das entrevistas com os clientes da CAESB, foi relatado que para que fosse possível a instalação de canos para o fornecimento de água e das tubulações

de esgoto em uma Região Administrativa do DF bastante carente, a empresa pôde contar com a ajuda dos moradores do local que fizeram mutirão para que as obras terminassem logo. Além de tornar as obras mais baratas, isso estreitou os laços da empresa com a comunidade que, por ter percebido mudanças tão profundas e rápidas no local onde moram, passaram a ter uma imagem muito boa da empresa.

Assim, é reconhecida a grande importância das parcerias, e as doações também são muito bem vindas. Porém existe a preocupação em se preferir doações em materiais e não em dinheiro. Isso visa incrementar o cuidado com a transparência na relação com os doadores. Assim, se os projetos estão precisando de determinadas coisas, eles pedem para que os doadores comprem e entreguem as mercadorias. Isso também torna a relação com os doadores mais estreita, pois ao desenvolverem confiança e verem que seu dinheiro está sendo bem investido para suprir as necessidades dos projetos, se sentem mais seguros em participar e passam a conhecer melhor como os projetos funcionam e como podem contribuir se forma efetiva com eles.

Além disso, a empresa estimula que seus colaboradores se envolvam nas atividades. Para isso, são propostos eventos com a presença dos funcionários e de suas famílias. Também são realizadas campanhas de arrecadação de materiais necessários aos projetos (como escovas e pasta de dente, roupas, etc) de forma a se interagir o funcionário com as ações realizadas.

Isso, primeiramente, legitima a importância de que a empresa despenda fundos e tempo na realização desses projetos perante seus funcionários, porém também traz um sentimento de união e colaboração entre eles. Isso se reflete na atuação e no comportamento que eles têm dentro da empresa, o que ajuda na melhoria do desempenho e das relações existentes entre os funcionários. Também traz um sentimento de orgulho pelas ações promovidas pela empresa de forma a motivar o trabalhador a assumir compromisso com a ela e a estar estimulado a dar o melhor de si em seu desempenho profissional.

O compromisso formal da CAESB é o de levar saneamento ambiental para toda a população do DF, objetivo que está sendo atingido em 93% no ano de 2010. Esse objetivo está diretamente ligado com a qualidade de vida da população. Fatores como a pobreza, exclusão social e falta de orientação, acabam colaborando

com as más condições de higiene, degradação do meio ambiente, entre outros, o que dificulta as ações de melhoria propostas pela CAESB.

A empresa foi capaz de perceber que ao ajudar a sociedade a superar suas necessidades básicas e ao desenvolver ações relacionadas à conscientização, não está apenas melhorando a qualidade de vida da população, mas está também dando passos importantes na direção de atingir seus objetivos organizacionais, no que se refere à expansão e melhoria da qualidade de seus serviços. Isso se dá por meio da maior facilidade de diagnóstico dos problemas relacionados ao abastecimento de água e saneamento básico enfrentados e pelo aumento da participação da comunidade. O processo participativo entre empresa e cidadãos melhora os resultados das intervenções de manutenção preventiva e corretiva na comunidade. Esse processo é realizado sempre tendo em vista o atendimento dos princípios, visão e missão corporativos e dos objetivos almejados pela empresa.

Para que se aproveite ao máximo as vantagens trazidas pelas ações sociais desenvolvidas pela empresa, não é apenas necessário que se formulem regras e metas. É necessário que os funcionários e a administração da empresa estejam integrados a essas ações de forma que se dediquem ao que está sendo proposto. Para isso, não adianta forçar os funcionários a participar. Eles têm que se identificar com os projetos e entender que essas ações trazem diversas vantagens para a empresa e para a sociedade e que fazem parte da cultura organizacional.

A empresa também incentiva a participação de seus funcionários por meio de palestras, cursos e até de pós-graduação na área. Além disso, também tenta expandir suas ações por meio da inclusão das unidades gestoras, mais descentralizadas, de forma que elas realizem planejamentos e ações próprias.

Com o tempo, a empresa também aprendeu que, se conseguir unir suas ações sociais com algum tipo de remuneração e complemento de renda das famílias, a adesão da comunidade ao projeto é bem mais rápida e traz maiores níveis de satisfação da comunidade com relação à ação da empresa. Esse foi um dos aprendizados que ajudou a concretizar o Projeto Biguá, que além de prevenir a poluição dos rios e córregos com a destinação correta do óleo de cozinha (reduzindo os custos do tratamento da água para a região de forma significativa, pois o despejo desse material pode encarecer em até 60% esses custos), trouxe grande satisfação da comunidade com a presença da empresa, pois além de proporcionar maior

qualidade na água fornecida, também tornou a comunidade mais limpa, consciente dos impactos que produz e ainda gerou renda para diversas famílias que participaram do projeto produzindo sabão para venda.

Para viabilizar o desenvolvimento do projeto, duas estratégias principais tiveram que ser pensadas. A primeira foi a de coleta do óleo a ser reutilizado, pois esse seria um processo muito caro sem a conscientização da população que tem que se dispor a levar o óleo aos postos de coleta. A segunda se refere ao nível de demanda do sabão já produzido, o que foi facilitado por meio do retorno de parte da produção a quem ajudou o projeto doando o óleo.

Essa é uma demanda grande principalmente por parte dos bares e restaurantes que participam do projeto e que precisam de grande quantidade de materiais de limpeza para seus estabelecimentos. Além disso, eles também podem se tornar parceiros na venda, assim como empresas prestadoras de serviços de limpeza e manutenção. Ao se possibilitar esse escoamento da produção, pode-se promover o aumento do projeto e sua extensão para outras Regiões Administrativas do DF. Outras parcerias também foram desenvolvidas como a com o SEBRAE, que oferece capacitação, e da OAB que se comprometeu em ajudar na conscientização da população do DF sobre as consequências do despejo desses materiais na natureza.

Esse tipo de projeto é muito importante para a imagem da empresa, pois, por meio da ligação do nome da CAESB com produtos ecologicamente sustentáveis, como o Sabão Biguá, presentes nos locais onde as ações dos projetos sociais são desenvolvidas e por meio da divulgação dos resultados atingidos, cada vez mais a empresa vai ser vista como socialmente responsável, legítima e positiva para a sociedade. Isso atrai cada vez mais parcerias e recursos para a realização de ações sociais, que como já foi demonstrado, estão em ligação direta com os princípios, valores e cultura organizacionais e que também produzem diversos tipos de vantagens financeiras e estratégicas para a empresa. Ou seja, esse é um ciclo que se renova a cada ação social desenvolvida pela empresa, onde vantagens são atingidas por todos aqueles que se relacionam com a empresa.

Essa melhoria na imagem da empresa pode ser percebida nos discursos dos clientes da CAESB durante as entrevistas. Fica claro que os quatro clientes entrevistados acham que, em suas respectivas comunidades, a CAESB é muito bem

vista, está integrada à comunidade e a visão geral é a de que todos por lá estão bastante satisfeitos com a atuação da empresa, apesar de ainda existirem reivindicações a serem atendidas.

Porém, o serviço prestado pela CAESB é um serviço básico, que todo cidadão necessita com urgência. Assim, quando o fornecimento de água chega às casas das pessoas, isso muda a suas vidas no mesmo momento de forma intensa. Além de não terem mais que ir buscar água longe de suas casas, não saberem se aquela água é própria para consumo, viver no mau-cheiro do esgoto a céu aberto, contrair doenças relacionadas, entre outros, alguns entrevistados chegam a se emocionar com o fato de ter alguém que foi lá naquela comunidade carente lhes oferecer melhores condições de vida. Isso pode ser percebido no depoimento do cliente entrevistado da Estrutural:

Foi assustador as primeiras cotas, porque ninguém queria sair debaixo do chuveiro. Foi uma festa. Foi assustador as primeiras cotas, mas até a gente acostumar com aquilo e acreditar que era verdade, que a gente tinha aquele bem à nossa disposição, foi bem assim, difícil de acreditar, mas era muito bom. Foi o tempo que a cidade viveu mais limpa, todo mundo a cada 15 minutos queria tomar banho.

Isso, aliado à diminuição da incidência de doenças, ao empenho da CAESB nas ações sociais que atendem à demandas de educação, saúde, esportes, orientação e conscientização da comunidade, e à promoção do nome da empresa trazem resultados bastante interessantes e positivos para a empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o que foi analisado no presente artigo, é possível concluir que a CAESB tem a intenção de atingir diversos objetivos ao se empenhar nas questões sociais. Muitos deles estão relacionados com o atendimento dos interesses de seus funcionários, fornecedores e do governo. Porém, aqui foi dado foco ao seu atendimento quanto aos interesses de seus clientes e da sociedade como um todo e que isso está diretamente ligado com a estratégia da empresa para o alcance de seus objetivos.

Assim, o engajamento na área social da CAESB traz diversas vantagens às comunidades por ela atendidas. Foi mostrado que a empresa atende demandas

básicas de comunidades muito carentes e que precisam de infra-estrutura e da prestação de serviços básicos, mas que também precisam muito de orientação e conscientização, acesso à saúde e esportes e de oportunidades de inclusão social.

Porém, esse engajamento também traz muito conhecimento e experiência para a empresa, que aprendeu diversas lições pelo caminho. Uma delas foi a importância e as vantagens de se formar parcerias com outras empresas. Esse é um aprendizado que se enraizou na CAESB, que foi aplicado em outras atividades que não só as da questão social. Essas parcerias já trouxeram muitas melhorias na qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Outro importante aprendizado foi o relacionado à união e engajamento dos funcionários da organização que, por unirem esforços em favor de uma causa, aprenderam a conviver e se comunicar melhor entre si. Além disso, também aprenderam a valorizar a empresa em que trabalham e a respeitar seus valores e princípios, o que trouxe um sentimento de orgulho de pertencer a uma organização que se preocupa com a sociedade.

Além disso, a empresa foi capaz de perceber que o que é investido financeiramente nos projetos acaba retornando por meio da diminuição dos custos de tratamento do esgoto e da água e por meio da maior facilidade em diagnosticar os problemas a serem resolvidos. A empresa também descobriu a possibilidade de se trabalhar juntamente com a população na solução desses problemas, o que traz vantagens para a própria população, mas que também reduz custos para a empresa.

A CAESB também tem que prestar contas da qualidade de seus serviços e atender interesses do governo para legitimar a necessidade de sua existência e permanecer em funcionamento. Sua atuação nas questões sociais trouxe diversos avanços no atendimento de demandas básicas das populações carentes, que muitas vezes acabam não sendo atendidas pela administração do DF. Demandas estas como as relacionadas com educação, lazer, esportes, orientação ambiental, entre outras. A empresa também ajudou muito na melhoria das condições de higiene, prevenção de doenças, melhoria da qualidade de vida da população e preservação do meio ambiente, sendo que estes são assuntos de interesse direto do governo.

Outra grande vantagem atingida pela CAESB, que pode ser considerada como um grande diferencial competitivo e que traz visibilidade à CAESB, é a mudança na

imagem da empresa. O engajamento nas questões sociais faz com que a empresa seja vista como socialmente responsável e que sua existência é desejada e positiva para todos que com ela se relacionam. Isso abre portas para a melhoria constante da empresa e para que cada vez mais parcerias sejam feitas no intuito de tornar as ações da empresa mais eficientes e eficazes.

Por tudo o que foi visto, conclui-se que a CAESB demonstra muito empenho em suas ações sociais e atinge o seu objetivo de ajudar as comunidades do Distrito Federal a se desenvolverem e melhorarem constantemente e a oferecer maior qualidade de vida a sua população. Também atinge objetivos relacionados à legitimação de sua existência e à demonstração de que é uma empresa que tem preocupações com o ambiente e com a sociedade, de forma a se adequar ao que é esperado e socialmente aceito atualmente. Por meio de suas ações de responsabilidade social, a empresa também atinge diversos objetivos e resultados relacionados à melhoria de seu ambiente interno e à melhoria dos serviços que presta, agindo de forma ecologicamente consciente, o que reduz custos e traz maior satisfação a seus colaboradores. Tudo isso mostra que a CAESB aproveita muito bem as oportunidades que tem de aprendizado e crescimento e pode servir de exemplo a diversas outras empresas que pretendem introduzir a questão social em seus objetivos e planejamento estratégicos.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. *Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma visão integrada para incremento da competitividade*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina – PR, 2002. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor/lista\\_fina\\_l.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/lista_fina_l.shtml)>. Acesso em: 09 de out. 2010.

CAESB – Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal. Site Oficial, Área de Responsabilidade Social (CAESB Social). Disponível em: <<http://www.caesb.df.gov.br/>>. Acesso em: 03 de set. 2010.

FARIA, A., Sauerbronn, F. F. *A Responsabilidade Social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol.42, nº1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf>>. Acesso em: 09 de out. 2010.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise do conteúdo*. Brasília: Plano Editora, 2003. (Série Pesquisa em educação, v.6).

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Site Oficial, 2010. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: 19 de set. 2010.

KREITLON, M. P. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf>>. Acesso em: 02 de ago. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., BARBOSA, S. de L. *Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, vol.6, nº3, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>>. Acesso em: 15 de out. 2010.

MACHADO FILHO, C, P. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

POUL, E. *A gestão ambiental, novo desafio para a psicologia do desenvolvimento sustentável*. Estudos de Psicologia, Departamento de Psicologia Social da Universidade de Barcelona, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt&pid=S1413-294X2003000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt&pid=S1413-294X2003000200005)>. Acesso em: 09 de ago. 2010.

SCHROEDER, J. T., SCHROEDER, I. *Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Vol.3, nº1, 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573&Secao=COMPTO&Volu me=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 15 de set. 2010.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.