

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

JAINÉ ALMEIDA SANTOS

**RESPONSABILIDADE POLÍTICA CORPORATIVA:** UM ESTUDO DE CASO DE  
DUAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA

SÃO PAULO

2021

JAINÉ ALMEIDA SANTOS

**RESPONSABILIDADE POLÍTICA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DE  
DUAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e  
Turismo da Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo para obtenção do título de  
Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Simone Alves de Carvalho

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Almeida Santos, Jaine  
Responsabilidade Política Corporativa: Um estudo de  
caso de duas empresas do setor de energia / Jaine Almeida  
Santos; orientadora, Simone Alves de Carvalho . - São  
Paulo, 2021.  
91 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Estratégia Não Mercadológica . 2. Atividade  
Política Corporativa. 3. Responsabilidade Social  
Corporativa . 4. Responsabilidade Política Corporativa .  
I. Alves de Carvalho , Simone . II. Título.

CDD 21.ed. -

659.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

SANTOS, Jaine Almeida. **Responsabilidade política corporativa:** um estudo de caso de duas empresas do setor de energia. 91f. Monografia (Bacharelado em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca:

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente, sou grata por não ter desistido de ingressar na Universidade de São Paulo. Insisti por três anos para conseguir fazer parte da Universidade que é referência nacional, mesmo sabendo que seria difícil ingressar devido às falhas de aprendizagem durante a minha formação no ensino básico. Sendo assim, sou grata a mim mesma por perseverar e conquistar meu objetivo.

Agradeço a minha mãe, Emilia e a minha irmã, Elisangela por me apoiarem ao longo de todos esses anos com muita paciência e encorajamento.

À Profª Dra. Simone Alves de Carvalho agradeço por ser uma excelente orientadora e pelo suporte dado ao longo da elaboração da monografia.

As minhas amigas Mariana, Jaqueline, Letícia e Larissa, agradeço por serem boas companheiras ao longo deste percurso.

E todas e todos que de alguma maneira fizeram parte da minha formação acadêmica, o meu muito obrigada.

## RESUMO

SANTOS, Jaine Almeida. **Responsabilidade política corporativa:** um estudo de caso de duas empresas do setor de energia. 91p. Monografia (Bacharelado em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Esta monografia analisa a relação que a Atividade Política Corporativa (APC) estabelece com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Responsabilidade Política Corporativa (RPC). Considerando o poder político que as corporações exercem diretamente ou indiretamente, lançar luz sobre a atuação política das empresas se faz necessário para compreender qual é o impacto da articulação de interesses em relação aos compromissos firmados na responsabilidade social e como utilizam a sua influência política perante ao poder público. Para essa análise acompanha uma revisão bibliográfica e um estudo de caso em duas empresas do setor de energia, a CPFL e a EDP Brasil. Por fim, foi possível perceber que existe uma preocupação das duas empresas com relação ao tema.

**Palavra-chave:** estratégia não mercadológica ▪ atividade política corporativa ▪ responsabilidade social corporativa ▪ responsabilidade política corporativa ▪

## **ABSTRACT**

SANTOS, Jaine Almeida. **Corporate Political Responsibility**: a case study of two companies in the energy sector. 91p. Monograph (Bachelor of Public Relations). School of Communications and Arts, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2021.

This monograph analyzes the relationship that Corporate Political Activity (CPA) establishes with Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Responsibility (CPR). Considering the political power that corporations exercise directly or indirectly, it is necessary to shed light on the political action of companies to understand the impact of the articulation of interests in relation to the commitments made in social responsibility and how they use their political influence in relation to the state. For this analysis, a literature review and a case study were carried out in two companies in the energy sector, CPFL and EDP Brasil. Finally, it was possible to notice that there is a consideration of the two companies regarding the topic.

**Keywords:** non-market strategy ▪ corporate political activity ▪ corporate social responsibility  
▪ corporate political responsibility

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Tríade da Responsabilidade Política Corporativa	24
Figura 2 - Por que o engajamento político importa?	25
Figura 3 - Participação em associações   CPFL	44
Figura 4 - Participação em associações   EDP	45



## **LISTA DE SIGLAS**

APC - Atividade Política Corporativa

CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz

EDP - Energias de Portugal

GRI - Global Reporting Initiative

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RPC - Responsabilidade Política Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2.RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>13</b>
<b>3.ATIVIDADE POLÍTICA CORPORATIVA</b>	<b>18</b>
<b>4.RESPONSABILIDADE POLÍTICA CORPORATIVA</b>	<b>23</b>
<b>5.BREVE CONTEXTO SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>30</b>
5.1. Comunicação organizacional e responsabilidade social	32
5.2. Relatório de sustentabilidade como ferramenta para a RPC	33
5.3. Global Reporting Initiative (GRI)	34
<b>6.ESTUDO DE CASO</b>	<b>35</b>
6.1. Objetivo Geral	35
6.2. Objetivos Específicos	36
6.3. Metodologia	36
6.4. Instrumento	36
6.5. Amostra	38
6.5.1. CPFL Energia	38
6.5.2. EDP	39
6.5.2.1. Análise	40
6.5.2.2. Sustentabilidade	40
6.5.2.3. Responsabilidade Política Corporativa	43
6.5.2.4. Relações Governamentais	47
<b>7.CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista do Estudo Qualitativo</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B - Entrevista com Vitor Bastos da CPFL Energia</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE C - Entrevista com Sebastião Arcanjo da CPFL Energia</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE D - Entrevista com Camila da EDP</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade política corporativa (APC) é o meio pelo qual as organizações conseguem participar das discussões legislativas e acessar os tomadores de decisão e, para isso, são utilizadas diversas estratégias como o *lobbying*, a participação em associações do setor, o financiamento de campanhas, entre outros métodos existentes. A participação nas discussões tem como finalidade barrar ou favorecer processos legislativos e regulatórios que podem potencialmente impactar positivamente ou negativamente o negócio ou o setor (DEN HOND et al, 2014). Ainda que seja considerada uma atuação válida, visto que a escuta ativa de diferentes integrantes da sociedade civil faz parte do processo decisório, o aumento expressivo da interferência das organizações provoca preocupação acerca das consequências do excesso de poder político que exercem e como isso afeta o sistema político.

As organizações têm se tornado atores políticos relevantes e, com o poder financeiro e político, atuam direta ou indiretamente interferindo nas instituições do Estado e no processo decisório. A pressão, quando exercida de maneira desmedida, colabora para o desmanche de políticas públicas e regulamentações, enfraquece as instituições e, conseqüentemente, a democracia e o bom funcionamento da sociedade, que são fatores fundamentais para a viabilidade dos negócios. Ademais, a APC quando não alinhada com os compromissos firmados no campo da responsabilidade social corporativa (RSC), pode originar acusações de *greenwashing* e gerar inconsistência com relação às mensagens corporativas.

Nesse sentido, o conceito de responsabilidade política corporativa (RPC) surge para lançar luz sobre a necessidade das organizações se tornarem conscientes do impacto que sua atuação política causa na sociedade, uma vez que a forma como se posicionam politicamente tem um impacto relevante na sustentabilidade social e ambiental. Portanto, o debate sobre a RPC deve ser ampliado no mundo corporativo a fim de situar as empresas sobre a importância de reconhecer seu papel político na sociedade, bem como a necessidade de fomentar uma atividade política corporativa que seja coerente com o posicionamento público e que, de fato, contribua para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e a preservação da democracia.

A motivação para desenvolver esse trabalho originou-se da percepção da necessidade de se debater sobre a atuação política das organizações, tendo em vista que toda e qualquer política pública desenvolvida na sociedade pode sofrer interferência da atividade política corporativa. Nesse sentido, a atuação no campo político contrasta com a forma como as organizações se propõem a serem socioambientalmente responsáveis, já que não basta apenas comunicar a adesão a compromissos de desenvolvimento sustentável, mas é necessário também

estruturar a estratégia de relacionamento político, visando manter uma coerência com o posicionamento organizacional.

O objetivo deste trabalho é entender como a responsabilidade política corporativa está presente nas empresas e para isso duas empresas do setor energético foram entrevistadas, CPFL e EDP. Nesse sentido, além da elaboração de uma base teórica, o trabalho também conta com o ponto de vista dos profissionais de relações governamentais das empresas. Para alcançar o objetivo, a monografia foi dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo “Responsabilidade Social Corporativa” apresenta a definição do conceito e as razões pelas quais as organizações buscam aderir às práticas de responsabilidade (CARROLL, 1979; MONTEIRO, 2005; SEBRAE, 2003). O segundo capítulo “Atividade Política Corporativa”, discorre sobre a definição do termo, bem como as formas pelas quais as organizações viabilizam sua atuação e as características das empresas e do cenário político que propiciam a APC (HILLMAN; HITT, 1999; DEN HOND et al, 2014; LIEDONG et al, 2014).

O terceiro capítulo “Responsabilidade Política Corporativa” conecta as discussões de RSC e APC para, enfim, apresentar o conceito de RPC (LYON ET AL., 2018; BOHNEN, 2020; MANCUSO, 2011) e a sua importância para construção de uma pauta da sustentabilidade que seja coerente com o discurso organizacional e que abarque as necessidades reais da sociedade. Ademais, apresenta as formas pelas quais a RPC se manifesta (DOTY, 2021; TEMPLES, BLOK e VERWEIJ, 2017, BOHNEN, 2020).

No quarto capítulo “Breve contexto da comunicação organizacional” discorre sobre a comunicação organizacional e seus fundamentos (KUNSCH, 2014). Em seguida, introduz a conexão da RSC com a comunicação com o intuito de mostrar como a comunicação é importante para a disseminação das práticas e transparência corporativa, que é viabilizada pelo relatório de sustentabilidade (BALDISSERA, KAUFMANN, 2013; PORÉM, 2012; FREITAS; LOBÃO, 2011).

E, por fim, no quinto capítulo “Estudo de caso” consiste na análise dos objetos de estudo a partir do aporte teórico, a fim de verificar como a RPC e outras questões que envolvem o tema se manifestam nas organizações.

## **2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

O termo responsabilidade social corporativa (RSC) surgiu no início da década de 1950 com a publicação do livro “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”, escrito por Howard R. Bowen (CARROLL, 1979). Essa prática consiste no engajamento voluntário das corporações no desenvolvimento do bem-estar nos locais onde operam, a fim de promover uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável. De acordo com Torres (2004 apud FERREIRA et al, 2005), a partir dos anos 70, o conceito de responsabilidade social se difundiu na Europa, com destaque para a Alemanha, França e Inglaterra, e na América do Norte, o termo foi mais expressivo nos Estados Unidos. No Brasil, as primeiras discussões sobre o tema iniciaram no final da década de 70.

Considerada uma estratégia não-mercadológica (REHBAIN, DEN HOND, BAKKER, 2018), a RSC implica em assumir obrigações morais, além daquelas estabelecidas juridicamente, contribuir para o desenvolvimento sustentável e devolver à sociedade os benefícios recebidos. Em um mercado concorrido e globalizado, o uso da responsabilidade social tem se tornado uma ferramenta capaz de agregar credibilidade e vantagem competitiva para as marcas. Sendo assim, Silva (2000 apud FONSECA et al., 2019) destaca que companhias que optam por serem socialmente responsáveis tendem a conservar e estreitar o relacionamento com o público consumidor.

A responsabilidade social é um compromisso contínuo firmado pela empresa com o intuito de beneficiar a sociedade, trabalhando para evitar ou diminuir os impactos negativos do negócio na comunidade e no meio ambiente. Sendo assim, preserva o “patrimônio ambiental e cultural, enfatizando normas e programas que visam a educação, economia, saúde e naturezas e outras atividades” (FONSECA et al., 2019, p. 243). Além disso, uma estratégia coerente baseada na integridade, valores sólidos e na ação a longo prazo é capaz de oferecer benefícios para o negócio. Dentre as vantagens observadas, pode-se mencionar o alinhamento dos objetivos corporativos com os da sociedade, manutenção da reputação positiva e legitimidade. Apesar dos benefícios estratégicos, Rodrigo et al (2015, p. 120) afirmam que os atos de responsabilidade social “devem ser encarados como uma postura sistemática para enraizar valores como a solidariedade no meio social, e não como forma de competitividade ou diferenciação organizacional apenas”.

Para Carroll (1979), a definição de responsabilidade social deve abarcar quatro dimensões: econômica, considerada principal função do negócio; legal, que é a expectativa que a empresa opere dentro das leis e regulamentos; ética, que consiste na incorporação de normas

éticas dentro das atividades; e a discricionária, que é condução de atividades de natureza voluntária, as quais a empresa tem a liberdade de executar de maneira opcional.

Monteiro (2005) lembra que os esforços da materialização da responsabilidade social devem ter início no ambiente interno da empresa, sendo assim, direcionado aos trabalhadores, uma vez que eles possibilitam a realização da atividade empresarial e o relacionamento com o ambiente externo. Contudo, na dimensão externa, o primeiro público a ser contemplado pelas ações deve ser a comunidade no entorno, tendo em vista que existe a necessidade de se integrar ao ambiente na qual a organização está localizada. Desse modo, a organização também se beneficia por fomentar a existência de uma comunidade próspera e estável.

No entanto, Monteiro (2005) ressalta que não se deve confundir filantropia com RSC, levando em conta que a primeira é realizada pontualmente e a segunda pressupõe ações perenes e que estão inseridas na gestão estratégica da empresa, uma vez que possibilitam a geração de valor, desenvolvimento social sustentável e gera impacto de longo prazo na comunidade local.

De acordo com o Instituto Ethos (2006), a RSC se define como uma forma de gestão pautada na ética, transparência e solidariedade das empresas para com os *stakeholders* (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade e meio ambiente) e a definição de metas alinhadas com o desenvolvimento sustentável da sociedade, se atentando a preservação dos recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeito à diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais.

O Instituto Ethos em parceria com o SEBRAE (2003, p. 13-42) elaborou as sete diretrizes básicas abaixo que norteiam a prática da responsabilidade social corporativa:

1) Adote valores e trabalhe com transparência: ser socialmente responsável é ser transparente, ter um discurso coerente com a prática e valores éticos;

2) Valorize empregados e colaboradores: valorizar os funcionários é valorizar a empresa e isso vai de além respeitar os direitos trabalhistas. A empresa deve criar um ambiente de trabalho saudável e participativo;

3) Faça sempre mais pelo meio-ambiente: para ser ambientalmente responsável a empresa deve empregar ações como evitar o desperdício de recursos naturais, fazer a gestão dos resíduos, reduzir o impacto ambiental, entre outras ações que promovam a melhora da qualidade de vida e a proteção da natureza;

4) Envolve parceiros e fornecedores: Primeiramente, a empresa deve buscar trabalhar com parceiros e fornecedores que compartilhem dos mesmos valores. Além disso, para a

manutenção do relacionamento a empresa deve estabelecer uma comunicação clara e incentivar o fornecedor a se tornar socialmente responsável;

5) Proteja clientes e consumidores: A empresa deve desenvolver produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança, fornecer instruções de uso e risco e eliminar danos à saúde. Além disso, respeitar as normas e padrões técnicos existentes para oferecer credibilidade e segurança ao consumidor;

6) Promova sua comunidade: A empresa deve ser uma parceira da comunidade local e atuar de maneira conjunta na identificação e proposição de soluções para eventuais problemas. Respeitar e apoiar a comunidade do entorno é importante para criação de um relacionamento saudável e dinâmico;

7) Comprometa-se com o bem-comum: Nesse quesito a empresa deve contribuir para o desenvolvimento regional e nacional. Isso pode ser realizado por meio de ações de responsabilidade política como cumprimento de leis, combate a corrupção, alinhamento de interesses da empresa com os da sociedade e pagamento de impostos de tributos.

Buscando compreender as motivações das empresas para assumir compromissos de responsabilidade social, Maines e Sprinkle (2010) apontaram seis proposições: 1) a vontade de ser altruísta e acreditar que exercer a RSC faz parte de ser um bom cidadão global; 2) utilizar a responsabilidade social como uma forma para satisfazer os stakeholders; 3) construir uma “marca empregadora” para atrair, motivar e reter os empregados; 4) tornar a empresa atrativa para o consumidor; 5) cuidar do meio ambiente como uma forma de reduzir o custo de produção, isto porque a empresa busca maneiras ser mais eficiente para diminuir o impacto ambiental; 6) ver a RSC como parte dos esforços de gerenciamento de riscos da empresa, por exemplo, evitar recrudescimento legal e regulatório das atividades, reduzir a ocorrência de incidentes, sofrer menos processos judiciais e danos à reputação da empresa.

Segundo Xavier (2010), além da adoção das políticas de RSC, comunicar as ações para os *stakeholders* também é necessário. O uso de instrumentos de comunicação como o relatório torna público as atividades que foram realizadas e os resultados alcançados. Como consequência, viabiliza o princípio da transparência (SEBRAE, 2003), que é um dos elementos da RSC. Slager et al. (2010) apontam que os padrões de referência de RSC, como a *Global Reporting Initiative (GRI)* ou o *Global Compact* são legitimadores do trabalho e dos resultados alcançados com os investimentos sociais. Além disso, podem ser utilizados como ferramenta de apoio para o gerenciamento proativo dos indicadores. A sistematização das informações colabora não somente para mostrar o que a empresa tem executado, mas também é relevante

para o mercado de investimento, uma vez que os investidores atualmente valorizam empresas socialmente responsáveis.

No entanto, nem todo engajamento em RSC tem a finalidade na benevolência, as ações auxiliam também na construção e proteção da reputação, conferem legitimidade e visibilidade que podem ser utilizadas no estabelecimento de um relacionamento político e cooperam no acesso aos tomadores de decisão. Dessa forma, reduz as barreiras à entrada política (Liedong et al, 2014). Para ilustrar, Bansal e Clelland (2004) dizem que organizações que são consideradas ilegítimas em sua atuação socioambiental correm riscos não sistemáticos e, por isso, buscam manipular a opinião pública divulgando de maneira proativa informações sobre o impacto ambiental da sua atividade. Um exemplo dessa forma de utilização da RSC pode ser observado nas empresas British American Tobacco e a Philip Morris que usam a RSC para evitar que medidas regulatórias interfiram na redução do consumo do tabaco. Sendo assim, as empresas fazem uso da responsabilidade social para estreitar o relacionamento com tomadores de decisão e influenciar o desenvolvimento de políticas públicas que visam promulgar medidas de controle do tabaco. As estratégias de RSC utilizadas são a autorregulação por meio de desenvolvimento de códigos de marketing internacionais, propor legalmente alternativas ineficazes às restrições antitabagistas e campanhas de prevenção ao tabagismo voltadas ao público jovem. Portanto, todas essas ações são projetadas para impedir qualquer regulamentação governamental possível.

Nesse sentido, observando as dimensões da RSC propostas por Carroll (1979), algumas empresas ganham o status de socialmente responsável apenas realizando ações discricionárias, sem buscar conformidade com os critérios econômicos, legais e éticos que também fazem parte do conceito. Logo, apenas o engajamento em ações sociais não é o suficiente, sendo necessário fazer uma revisão das práticas de negócio (FEDATO, 2005). Segundo Fraga (2013), o investimento social é realizado como uma forma de validação moral das ações executadas pelas organizações, contudo existe uma estratégia de dominação implícita. Nesse sentido, a adoção da RSC perde seu caráter altruísta, que é uma das seis proposições indicadas por Meines e Sprinkle (2010).

Isto posto, a responsabilidade social corporativa consiste no reconhecimento da função social da organização para além da geração de lucros. Incorporada nos valores da empresa, as ações desenvolvidas nesse campo são de longo prazo e incluídas no planejamento estratégico. Além de cumprir as diretrizes básicas para implementação (SEBRAE, 2003), as empresas devem estar atentas também a adequação das suas atividades nos âmbitos econômicos, legais e éticos (CAROLL, 1979), uma vez que engajar em ações pontuais não é efetivo para a geração



de impacto positivo na sociedade. Mais do que buscar os benefícios externos de ser uma marca socialmente responsável, a organização deve, primeiramente, cuidar do ambiente interno, ou seja, dos funcionários, tendo em vista que são responsáveis pela condução das atividades da organização (MONTEIRO, 2005). Por fim, dependendo da estratégia da empresa, suas ações podem ser utilizadas visando a abertura de diálogo com tomadores de decisão no âmbito político.

### 3. ATIVIDADE POLÍTICA CORPORATIVA

O ambiente não mercadológico é composto pelas interações entre o público, os *stakeholders*, o governo, a mídia e as instituições públicas. As ações desses atores têm impacto na rentabilidade dos negócios, por isso existe o interesse das empresas e da academia em compreender e gerenciar esses atores (LIEDONG, et al, 2014). De acordo com Den Hond et al (2014), a atividade política corporativa (APC) é uma estratégia desenvolvida pelas empresas para influenciar as políticas e processos governamentais e, para isso, os mecanismos utilizados são os mais variados, por exemplo, a contribuição financeira, o fornecimento de informação e *constituency building*, que consiste na formação de grupos constituintes baseados na gestão contínua e sistêmica de *stakeholders* que podem gerar influência política.

Para Lyon et al. (2018), as empresas também podem exercer influência política através do *lobby*; apoio *think tanks*; criando organizações de fachada; financiando comitês de ação política e fundações; trabalhando com associações representantes do setor; participando em grupos de defesa; atuando nos comitês consultivos de governos e colocando um executivo em cargos da administração pública. Contudo, apesar de todas as técnicas existentes, é fundamental que exista um bom relacionamento entre os responsáveis por conduzir as ações de APC e os membros do poder público, uma vez que é esse contato que torna possível a interlocução entre as esferas pública e privada (COELHO; BARROS, 2021).

Dentre as diversas formas de participar do processo decisório, o *lobby* e o *advocacy* são estratégias que ganham destaque. O *lobby*, palavra de origem inglesa, se caracteriza por ser um modo de defender interesses privados por meio de contato direto com os legisladores. O *advocacy*, por sua vez, é realizado através de contato indireto e consiste em ser uma ação política intermediada por organizações da sociedade civil a fim de mobilizar a opinião pública em torno de uma causa com o intuito de influenciar ou pressionar os tomadores de decisão (GOZETTO, 2018).

O *lobby* possui benefícios e desvantagens, segundo Mancuso (2011) o *lobby* é uma fonte de informação para o tomador de decisão, tendo em vista que dado o grande número de projetos em tramitação não é possível acompanhar todas as discussões. Ademais, é uma maneira dos interesses expostos - seja individual ou coletivo - serem levados em consideração. O sistema político também se beneficia porque propicia um processo decisório aberto e que ganha legitimidade quando o *lobby* atua em favor de uma causa de interesse público. Para a opinião pública, o *lobby* pode ser útil para promover uma visão madura e ampla das questões debatidas. No entanto, os aspectos negativos devem ser considerados como a pressão sobre o poder

público para privilegiar um interesse específico em detrimento dos outros, a difusão de informações enviesadas e imprecisas e, por fim, a discrepância do poder para o favorecimento de grupos mais influentes, à medida que outros ficam desarticulados.

A atuação empresarial em nível político tem como objetivo obter benefícios para a organização. Sendo assim, uma empresa passa a monitorar os processos legislativos e regulatórios com a finalidade de explorar potenciais oportunidades econômicas, barrar decisões governamentais que são vistas como uma ameaça à competitividade ou buscar oportunidades para influenciar resultados eleitorais, legislativos, ou regulatórios a fim de viabilizar e concretizar os objetivos internos da organização (DEN HOND et al, 2014; LIEDONG et al, 2014). Além disso, a partir do monitoramento legislativo é possível fornecer *expertise* e informações sobre as consequências de uma proposta legislativa e, eventualmente, tentar influenciar as decisões dos legisladores. Nesse sentido, as empresas podem, portanto, moldar de forma proativa como políticas públicas são definidas (ALANKET; OZER, 2014).

Outro motivo que leva a organização a agir no ambiente político se dá pelo reconhecimento de que existem falhas de legitimidade nas suas atividades. Essas falhas de podem acontecer porque algumas práticas que previamente eram aceitáveis passaram a ser consideradas inapropriadas. Ademais, existem os fatores que são extrínsecos a organização que também alteram a percepção de legitimidade da organização, por exemplo, mudanças no estilo de vida da sociedade, políticas, regulamentações dentre outros elementos (ALANKET; OZER, 2014).

Contudo, essas falhas são capazes de serem geridas de três modos: adaptando-se às pressões dos *stakeholders*, respondendo a alguns grupos que podem aceitar mais facilmente as atuais práticas das organizações e, por fim, manipulando a opinião pública para criar novas crenças de legitimidade. Desse modo, as estratégias políticas corporativas contribuem para o alcance desse objetivo por meio do *lobbying*, *advocacy*, patrocínio de eventos, por exemplo.

De acordo com Hillman e Hitt (1999), o perfil de atuação das organizações no campo político pode ser classificado de duas maneiras: transicional e relacional. A primeira consiste em uma estratégia pontual, na qual a atuação corporativa acontece somente quando uma importante política pública emerge no cenário. A segunda, por sua vez, constitui-se em uma estratégia de longo prazo na qual ocorre o monitoramento de públicos de interesse e envolvimento direto apenas em assuntos específicos. Essa abordagem tem como enfoque construir um relacionamento com os públicos estratégicos, de modo que quando surgirem questões políticas que afetam suas operações, a empresa pode recorrer ao contato para influenciar questões de ordem política.

O ambiente no qual a organização está inserida é um fator relevante, por isso, as organizações podem optar por adotar uma postura transicional ou relacional. Uma companhia que atua em um país relativamente não regulamentado atuará de maneira transicional, uma vez que questões conflitantes no campo político podem surgir esporadicamente. Entretanto, companhias sediadas em países mais regulamentados ou dependentes da política governamental tendem a ser mais relacionais (HILLMAN; HITT, 1999).

O modo de agir no campo político pode ser condicionado pela avaliação do cenário político local. Hillman e Hitt (1999) classificam a existência de dois tipos de abordagem que são classificadas como coletiva ou individual. Para exemplificar, os autores descrevem que a ação individual acontece quando uma empresa atua diretamente com os políticos tomadores de decisão. A ação coletiva, por sua vez, acontece quando associações do setor fazem *lobby* com atores políticos. As opções de condução da atividade política corporativa estão atreladas à disponibilidade de recursos financeiros e intangíveis, como o conhecimento técnico. Assim sendo, empresas de grande porte geralmente preferem a abordagem individual, porque dispõem de recursos financeiros que são alocados especialmente para a APC. Além disso, podem, por exemplo, ter o *know-how* específico de como influenciar uma política pública. A atuação coletiva pode ser uma opção viável para empresas que detêm poucos recursos financeiros, uma vez que os custos da APC são compartilhados entre os demais membros da associação. Outra vantagem é o maior poder de mobilização em comparação com a atuação individual.

No entanto, a ação coletiva ou individual pode ser mais expressiva de acordo com o grau de corporativismo ou pluralismo de um país. A centralização do poder legislativo, característica de países corporativistas, resulta em tomadas de decisões mais homogêneas. Consequentemente, reduzem as alternativas disponíveis para os grupos de interesse e não favorecem um grupo em particular. Desse modo, a ação coletiva é preferível em contraposição com a individual. Em países pluralistas, no entanto, os arranjos institucionais são compostos por uma variedade de interesses que integram o cenário político e, assim, ocorre uma fragmentação do poder econômico e político. Um ambiente mais pluralista incentiva a ação individual, posto que a segmentação do processo político torna mais efetivo que as empresas afirmem seus próprios interesses (HILLMAN; HITT, 1999).

O comportamento da empresa em relação ao ambiente político pode ser reativo ou proativo. A ação reativa envolve a atuação após a aprovação de legislações ou regulamentações. Por outro lado, a atuação proativa consiste em:

informar os tomadores de decisão sobre o impacto da aprovação de uma determinada legislação, trabalhar ativamente para reduzir a regulamentação

governamental, atuar de maneira individual ou em participação com associações do setor para fazer contribuições em campanhas ou engajar em ações de lobby (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004, p. 844).

A dependência com relação ao governo também é um fator que caracteriza a forma com a qual a empresa busca desenvolver sua APC. De acordo com Hillman e Hitt (1999), empresas com dependência governamental percebida ou real tendem a preferir por uma abordagem contínua e de longo prazo.

Quando visando somente o benefício próprio, APC pode resultar em um impacto negativo na economia por meio do sufocamento da competição através da proteção comercial e afetar os resultados das decisões em casos *antidumping*, nesAlém disso, em sociedades nas quais as instituições públicas são recentes e frágeis, facilita a corrupção, o uso de conexões informais para defesa de interesses que beneficiem a organização e o clientelismo, que é a troca de favores por apoio político (LIEDONG et al, 2014). Para Weber (2014), debater sobre a ética do *lobbying* não envolve pensar sobre como manter a integridade pessoal dentro de um sistema potencialmente corrupto, mas sim em como as organizações podem entender o seu próprio papel dentro do processo político. Portanto, se as atitudes não forem diferentes, as regras do jogo também não irão mudar.

A perspectiva da empresa como um agente político é um aspecto pouco discutido na sociedade. Segundo Weber (1996), as pessoas reconhecem que políticos precisam ser conscientes e evitar a influência indevida por interesses privados. No entanto, não parece existir a mesma facilidade em perceber a importância da postura ética das empresas em relação às atividades de *lobbying*. A participação de diferentes pontos de vista no processo decisório é válida no sistema democrático. No entanto, o grande poder de influência exercido por alguns grupos de interesse pode comprometer a democracia e o bom funcionamento da sociedade.

O principal perigo decorrente da atividade política corporativa é que as corporações podem exercer muito poder. Se esse poder for injustamente a favor dos negócios e contra os muitos interesses pluralistas em nossa sociedade, tanto os negócios como a sociedade seriam perdedores (FREDERICK; POST; DAVIS, 1992 apud WEBER, 1996, p. 257).

Coelho e Barros (2011) dizem que o tamanho e poder econômico das empresas as tornam mais capazes de realizar a captura do Estado e assim gerar déficits democráticos. De acordo com os autores, isso se manifesta pelo desenvolvimento de estratégias de cidadania corporativa ou APC, que podem ser utilizadas com o intuito de suprir e internalizar problemas que são de responsabilidade do Estado. A pressão excessiva pela APC no Estado pode ser

observada nos Estados Unidos, na qual as organizações têm afetado a democracia por meio da influência nas decisões estatais. No Brasil, por sua vez, essa pressão se dá por ação das associações de classe e outros grupos da sociedade civil perante ao poder público. Contudo, isso não significa que toda a ação no campo político tem a intenção estratégica de capturar o Estado, por isso, existe a necessidade de observar como a APC é desenvolvida.

Em suma, a atividade política corporativa se mostra como uma alternativa para conseguir lidar com um mercado global no qual os bens e serviços enfrentam cada vez mais jurisdições políticas (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). É a forma legítima com a qual as corporações e associações de setor buscam relacionar-se com o poder público a fim de serem ouvidos e terem seus interesses considerados na formulação de políticas públicas, regulamentações e outros assuntos que afetam direta ou indiretamente suas atividades. No entanto, também deve-se considerar o aspecto negativo da APC com o intuito de compreender o impacto dessas atividades na sociedade.

#### 4. RESPONSABILIDADE POLÍTICA CORPORATIVA

A responsabilidade política corporativa (RPC) ainda é um tema recente na pesquisa acadêmica nacional e internacional, na última década foram publicados artigos que buscam conceituar e contextualizar o tema. A RPC advém da compreensão de que a responsabilidade social corporativa é muito limitada porque se refere somente aos aspectos sociais e ambientais. Por isso, a responsabilidade política é importante para abordar o aspecto político das empresas e a necessidade do gerenciamento correto dessas atividades. Nesse sentido, a atividade política corporativa precisa ser incorporada nas métricas de avaliação da RSC (LYON et al, 2018).

Lyon et al. (2018), Doty (2021) e Bohnen (2020) pontuam que a RPC deve ser adotada para que as companhias possam atender às exigências das novas gerações, especificamente da geração milênio em diante. Esse público consumidor espera que as companhias se tornem cada vez mais socialmente responsáveis e que utilizem sua influência política para enfrentar as ameaças sistêmicas presentes na sociedade.

A forma como a empresa realiza seu engajamento político pode ter impacto direto nos compromissos firmados no campo da sustentabilidade. Se a APC está desalinhada com os esforços empregados na RSC, como resultado, a empresa pode favorecer o desmantelamento de políticas públicas que se relacionam diretamente com as causas adotadas. Nesse sentido, essa atuação pode coibir mudanças significativas na sociedade e, como consequência, a empresa pode ser acusada de praticar o *greenwashing*. Conforme Christensen, Morsing e Thyssen (2013 apud GREINER; KIM, 2020), o *greenwashing*, que é considerado um comportamento hipócrita, pode derivar de duas motivações: esse comportamento pode ser intencionalmente enganoso ou inspiracional, no qual a companhia deseja agir de maneira responsável, mas não têm sucesso em alcançar os objetivos que define por si próprio.

Não há uma definição universal do conceito de responsabilidade política, embora as definições encontradas na literatura apontem direcionamentos que, de certo modo, convergem. Mancuso (2011) entende que a responsabilidade política parte da compreensão de que assim como as empresas se tornaram social e ambientalmente responsáveis, também devem assumir esse princípio da responsabilidade no campo político. “Assim o *lobby* será sempre no sentido de contribuir e não no sentido de criar relações impróprias com o poder público” (p. 193).

De acordo com Lyon et al. (2018), a responsabilidade política corporativa pode ser entendida como “a divulgação das atividades políticas e a defesa de políticas públicas que beneficiam socialmente ou ambientalmente a organização”. Para isso, as empresas devem ser transparentes com relação ao *lobbying* e o financiamento de campanhas eleitorais. Além disso,

apoiar políticas que promovam a sustentabilidade, mas que não coloquem o negócio em desvantagem competitiva.

Enquanto Lyon et al (2018) interpreta a RPC como parte integrante da responsabilidade social corporativa, Bohnen, por sua vez, entende que a RPC é a evolução do conceito de RSC. De acordo com o autor, a responsabilidade política é “uma abordagem ativa que permite com que as organizações façam investimentos sociopolíticos e, assim, fortaleçam seu próprio negócio” (2020, p. 86). Sendo assim, devem fortalecer as condições sociopolíticas para a preservação de uma democracia liberal, considerada importante para a viabilidade dos negócios.

Bohnen (2021) considera que a RPC lança luz ao pré-requisito mais importante para o funcionamento da atividade econômica: o estado político e institucional da sociedade. O autor diz que aqueles que prezam pela estabilidade e previsibilidade existentes nos sistemas autoritários, pensando somente na segurança dos investimentos, não consideram que a arbitrariedade não permite a inovação e criatividade, que são elementos fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. A beleza da democracia está na abertura, flexibilidade e dinamismo do sistema que, segundo Bohnen, “democracias ganham estabilidade por meio do dinamismo” (2020, p. 87). Uma vez dependentes dos bens públicos, as empresas deveriam agir no cuidado e manutenção das instituições, fortalecendo o Estado de direito e as estruturas de governança. No que se refere ao envolvimento com a RPC, as empresas devem respeitar a primazia da política, visto que a legitimidade é dada pela eleição dos funcionários públicos. O autor acrescenta que a responsabilidade política corporativa é parte complementar das contribuições sociais já realizadas pela empresa como a geração de emprego e o pagamento de impostos, dentre outras responsabilidades legais e econômicas que a empresa deve cumprir.

Conforme Bohnen (2020), cumprir as obrigações tributárias é considerada a maior contribuição que uma empresa pode realizar para sociedade porque permite com que o Estado seja capaz de fornecer serviços públicos. Na gestão da contabilidade empresarial, existem duas estratégias utilizadas para reduzir a contribuição tributária, a evasão fiscal e a elisão fiscal. A primeira consiste na manipulação ilícita das informações tributárias para pagar menos impostos. A segunda é uma manobra legal na qual a empresa utiliza de benefícios fiscais para diminuir os encargos tributários. De acordo com Bohnen, evitar o pagamento de impostos de forma legal ou ilegal é corromper o papel social das empresas. Quando uma empresa enfraquece as estruturas do governo, a RPC se torna apenas uma forma de *greenwashing*. Nesse sentido, o reconhecimento da importância econômica da funcionalidade do Estado implica na atuação das empresas para fortalecer as estruturas governamentais e agir de acordo com a lei.



A implementação da RPC pode ser trabalhada como uma estratégia de “*political branding*”. De acordo com Bohnen (2021, p. 20) “as empresas podem identificar e desenvolver os recursos tecnológicos, organizacionais, comunicativos e financeiros com os quais eles podem utilizar para ajudar a estabilizar o sistema político”. Dessa forma, as companhias podem se diferenciar no cenário competitivo, construindo confiança e impulsionando o valor de mercado. A RPC é uma forma de “sustentabilidade política” em que os benefícios são colhidos em longo prazo, assim como as atuais políticas de sustentabilidade empresarial (BOHNEN, 2021).

A relevância da responsabilidade política corporativa se justifica por uma série de tendências observadas no cenário global. Como a crescente ameaça interna e externa às instituições democráticas, a postura mais exigente dos consumidores em relação às empresas e também as forças da globalização e da digitalização desafiam a capacidade do Estado em agir. As companhias que desejam adotar a RPC podem fazer uso das seguintes medidas: praticar o *lobbying* responsável, se posicionar por meio de tópicos e diálogos, atuar nos projetos de participação política e fomentar ou apoiar serviços públicos (BOHNEN, 2021).

O Instituto de Negócios Sustentáveis da Universidade do Michigan criou uma iniciativa chamada “força-tarefa de responsabilidade política corporativa”, a fim de expandir o debate e apoiar as organizações a se adequarem à temática. Para o Instituto, a RPC é composta por uma tríade: a responsabilidade, o *accountability* e a transparência. Cada elemento da tríade acompanha um questionamento conforme demonstrado na figura 1.

**Figura 1- Tríade da Responsabilidade Política Corporativa**

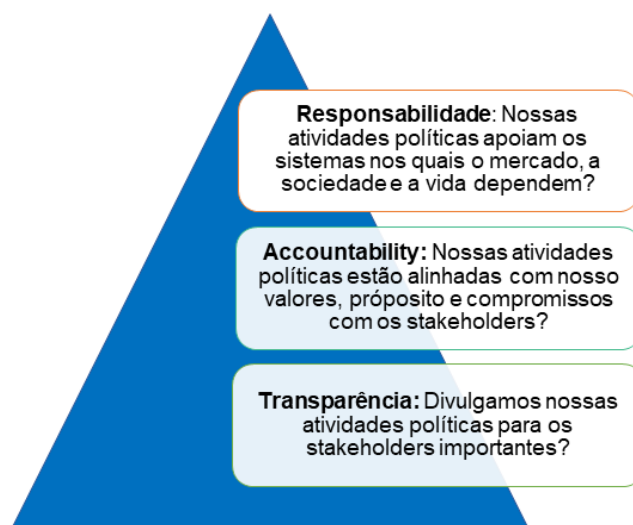


Figura 1 - Fonte ERB Institute (2021, p. 9)

Para exercer a RSC é necessário, primeiramente, ser responsável pelo impacto que o posicionamento político causa na sociedade. Segundo Lyon et al. (2018), as empresas devem apoiar políticas públicas que permitam com que o setor privado busque aumentar os esforços e compromissos com a sustentabilidade. Isso não significa que as empresas devam apoiar políticas que os coloquem em desvantagens financeiras, mas que permitam a atuação responsável sem sofrer desvantagens competitivas. Por exemplo, é improvável que uma empresa petrolífera apoie restrições contra a fratura hidráulica, que é um método que possibilita a extração de combustíveis líquidos e gasosos do subsolo. No entanto, é possível que essa empresa apoie regulamentações que restrinjam a emissão de gases poluentes gerados pela atividade de fratura, uma vez que seria mais benéfico para o meio ambiente e acrescentaria custo marginal de operação.

O *accountability* é o alinhamento entre estratégias não mercadológicas e estratégias mercadológicas, assim maximizando a vantagem competitiva da empresa. Por isso, é necessário o alinhamento da atividade política com o discurso institucional e as atividades da área de responsabilidade social corporativa. Lyon et al. (2018) exemplifica que se uma empresa voluntariamente busca reduzir a emissão de carbono, logo será esperado que também apoie políticas públicas que exijam que todas as empresas reduzam a emissão de gases de efeito estufa. Caso contrário, a empresa pode ser atacada por agir de maneira contraditória.

A transparência é a base da RPC. Ainda que as empresas considerem a divulgação integral das atividades políticas como algo utópico, o compromisso com a transparência é algo esperado dada a mudança de expectativas da sociedade. Dentre as estratégias de engajamento político, “o *dark money* e o *lobby* são impopulares entre público e os atores da sociedade civil, e a pressão por transparência na APC está longe de cessar” (LYON et al., 2018, p. 16). Além disso, o autor considera que a transparência é uma atitude que aumenta a legitimidade das organizações junto ao público. Sendo assim, existem empresas proativas, que se adequam às tendências prontamente, enquanto outras se comportam de maneira reativa, ou seja, agindo conforme pressão dos stakeholders.

Para Doty (2021), a importância da avaliação do impacto do engajamento político reside em três categorias: os riscos empresariais, sistemáticos e o imperativo moral, como indicado na figura 2.

**Figura 2 - Por que o engajamento político importa?**



Fonte: ERB Institute (2021, p. 20)

Os riscos empresariais estão ligados ao abalo da credibilidade da marca institucional e do relacionamento com os *stakeholders*, que podem sofrer eventuais crises de reputação causadas pela conduta empresarial. O acesso ao investimento também fica comprometido, dada a crescente demanda por parte dos investidores para adequação aos critérios ESG (do inglês: *Environmental, Social and Corporate Governance*), que inclui o critério de alinhamento político e exigência por transparência corporativa.

Os riscos sistemáticos são compostos pelos fatores ESG, que fazem parte dos critérios de sustentabilidade para nortear boas práticas de negócios. Os elementos elencados nessa categoria são fundamentais para a sustentabilidade econômica das empresas no longo prazo, preservando a qualidade de vida da população, possibilitando uma sociedade estável e a manutenção da democracia. Doty (2021) diz que os atuais modelos de materialidade levam as empresas a engajarem politicamente somente quando sofrem impacto direto, mas esses modelos de mão única não consideram o inverso, ou seja, o impacto das empresas na sociedade e a sua responsabilidade pela saúde de todo o sistema. Nesse sentido, as empresas devem considerar as consequências do impacto que a atividade política causa na sociedade e na natureza. Doty ressalta que a excessiva pressão das corporações na defesa dos próprios interesses no campo político contribui para minar a representatividade e capacidade de resposta das instituições

civis. No campo ambiental, a autora diz que a emergência climática exige mobilização das empresas para combater o aquecimento global, por isso, devem estar cientes do impacto do *lobbying* e dos gastos políticos para que não atenuem a crise (DOTY, 2021).

Por fim, o imperativo moral expressa uma crise de consciência das lideranças empresariais com relação às atividades políticas corporativas. O que os levam a compreender como elas afetam o mercado, a sociedade e a democracia nos locais onde operam.

Temples, Blok e Verweij (2017) integram a linha acadêmica do *political corporate social responsibility* também conhecido como *political csr* e entendem que a responsabilidade política faz parte da RSC. Para os autores, o escopo da responsabilidade política está expandindo e isso pode ser percebido com a ampliação do envolvimento de corporações com a manutenção de bens públicos, proteção dos direitos humanos e participação na implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Segundo Liendong et al (2014), quando a atuação tem como intuito o benefício social, as empresas contribuem para a construção da cidadania e também desempenham papéis políticos importantes para a garantia do bem-estar social. Por exemplo, por meio do *advocacy*, lançam luz questões de saúde pública, como o combate a doenças e questões de desenvolvimento social como o analfabetismo.

As organizações são vistas como atores intermediários com co-responsabilidade política na sociedade. No entanto, os governos têm responsabilidades, consideradas como coercitivas, que não podem ser compartilhadas, por exemplo, a garantia da liberdade, a justiça e a cidadania. A responsabilidade política deve ser compartilhada entre atores corporativos e governamentais, que juntos atuam de maneira a enfrentar problemas sociais ou encorajar um ao outro para tomar responsabilidade. Contudo, as empresas podem auxiliar governos nacionais de maneira não coercitiva, ou seja, quando eles não são capazes ou estão relutantes em assumir responsabilidade em relação ao combate de injustiças, e mesmo trabalhar para criação de instituições reguladoras públicas quando estas não existam (TEMPLES, BLOK, VERWEIJ, 2017).

As organizações têm responsabilidade política no combate de injustiças estruturais, exigindo que os atores corporativos implementem ações privadas que contribuam para a justiça global. Portanto, devem cooperar dentro de seu próprio setor para lidar com os danos e também trabalhar em conjunto com governos e instituições internacionais para combater essas injustiças. O escopo do combate às injustiças estruturais se justifica pelo entendimento de que as empresas interagem direta ou indiretamente com algum tipo de injustiça e que, por isso, carregam a responsabilidade de mitigar a situação (TEMPLES, BLOK, VERWEIJ, 2017).

O compartilhamento das responsabilidades é visto como necessário porque, ainda que

os governos sejam atores poderosos, eles falham em se responsabilizar efetivamente. Isso não é devido a corrupção de governo, mas pela compreensão de alguns atores privados podem ser efetivos em influenciar o que os governos podem ou não fazer. Portanto, no debate de problemas estruturais, o engajamento coletivo de atores governamentais e não-governamentais é necessário. Ao que se refere a designação das formas de atuar na responsabilidade política combatendo as injustiças as empresas, podem proceder de quatro maneiras: (1) agir politicamente solicitando ação do governo; (2) agir individualmente e diretamente na questão; (3) engajar coletivamente em iniciativas privadas ou público-privadas com outros atores e (4) se envolver com outros atores para criar instituições públicas para situações de injustiça e danos que exijam procedimentos estritos ou coordenação coercitiva (TEMPLES, BLOK, VERWEIJ, 2017).

Em suma, a responsabilidade política corporativa é uma tendência que surge a partir da compreensão de que as empresas devem se responsabilizar pelo impacto causado no campo político e serem transparentes quanto às atividades políticas corporativas. Além disso, como sugere Bohnen (2020) e Temples, Blok, Verweij (2017), por serem atores de grande poder na sociedade e por necessitarem da estabilidade econômica e governamental para o desenvolvimento dos negócios, as empresas devem dar suporte para a manutenção da democracia e das instituições civis.

A partir da contribuição dos autores conseguimos compreender que ser politicamente responsável é: ter postura de liderança no mercado em um mercado competitivo; ser transparente quanto a atividade política corporativa e atender as expectativas das novas gerações de consumidores.

Ainda que as vantagens sejam percebidas em longo prazo, com os *insights* obtidos a partir da leitura dos autores Bohnen (2020), Doty (2021) e Lyon et al (2018), podemos depreender que a RPC confere os seguintes benefícios: legitimidade; credibilidade e atratividade para a marca; vantagem competitiva no mercado; reduz o risco de crises de reputação; possibilidade de criar uma narrativa própria para interpretar suas ações; fortalece o engajamento e a atração dos funcionários por meio da orientação social e do propósito (engajamento cívico para uma democracia funcional).

## **5. BREVE CONTEXTO SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Antes de iniciarmos a discussão sobre o tópico, é importante salientar que a comunicação é parte indissociável do sistema organizacional. Como afirma Kunsch:

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (2006, p. 167).

Para Scroferneker, a comunicação é realizada por meio de conjunto de “trocas, atos e ações compartilhadas, que pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (2006, p. 47). Baldissera (2017), apoiado na teoria semiótica, afirma que a comunicação é um processo de construção e disputa de sentidos, por conseguinte, a comunicação organizacional apresenta a mesma característica descrita pelo autor.

De acordo com Kunsch (2003), o sistema comunicacional é importante para o desenvolvimento das atividades administrativas e no relacionamento com o ambiente externo. Por isso, é necessário substituir a visão instrumental da comunicação por uma visão complexa e abrangente

A comunicação organizacional envolve todos os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2017, p. 45).

Scroferneker (2006) diz que os estudos desenvolvidos na temática da comunicação organizacional estão divididos em duas fases importantes, a primeira acontece entre 1900 e 1970 e o segundo se inicia em 1970 e se estende até o presente momento. Na primeira fase, os estudos se apoiaram na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. Durante esse período, os trabalhos tinham foco no desenvolvimento da comunicação empresarial e industrial com a influência da escola de relações humanas. A Teoria Empírica, que também está inserida nessa fase, tem ênfase na introdução de métricas na realidade organizacional. Sendo assim, a comunicação era vista

somente como uma forma de viabilizar os objetivos e metas da organização, assim sendo explorada somente a dimensão instrumental.

Kunsch (2014) pontua que os paradigmas da comunicação organizacional estão centrados nas perspectivas funcionalista, interpretativa e crítica. As teorias mencionadas por Scroferneker (2006) abordam a comunicação por uma perspectiva mecanicista focada na eficácia organizacional. Desse modo, o comportamento comunicativo é tido como observável, tangível, padronizável e quantificável. A atenção é centrada nas estruturas formais e informais de comunicação e na sua capacidade de gerar resultado, enquanto que outras dimensões igualmente importantes para a sobrevivência da organização como o contexto social, político, econômico, tecnológico e organizacional ficavam em segundo plano (KUNSCH, 2014). A partir da década de 1990 acontece uma ruptura com a abordagem funcionalista, então emergem a teoria naturalista e a teoria crítica.

A perspectiva interpretativa observa as organizações como um fenômeno subjetivo, valorizando as pessoas e a colaboração que realizam no compartilhamento de símbolos e significados que compõem o ambiente de trabalho e o comportamento organizacional. Nesse sentido, a teoria naturalista, que faz parte dessa perspectiva, concebe o ambiente organizacional como fruto de uma construção social. A organização é vista como um organismo com cultura e linguagem únicas. Nessa teoria, a comunicação é intrínseca à existência da organização.

Por fim, a última perspectiva apresentada por Kunsch (2014) é baseada na teoria crítica que vê a organização como um espaço onde emergem os conflitos e onde as estruturas de poder são expostas. A comunicação, a partir dessa teoria, tem o papel de camuflar a realidade da organização. “Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados” (SCROFERNEKER, 2000, p. 3).

Como mencionado por Scroferneker (2000), a década de 1980 se destaca por ser um momento de ruptura com a vertente funcionalista. A partir desse período, a comunicação organizacional ganha característica interdisciplinar abrangendo diversas perspectivas teóricas como a modernista, realista, interpretativa, retórica, teoria crítica, pós-modernista e pós-estruturalista (KUNSCH, 2014).

Em meio às diversas perspectivas que surgiram no campo da comunicação organizacional, Kunsch (2017) afirma que as organizações devem ter uma filosofia de comunicação não-fragmentada. Sendo assim, a comunicação organizacional deve abranger a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Assim, constituindo o conceito de comunicação organizacional integrada. A visão ampla de cada modalidade

organizacional permite administrar os objetivos e propósitos específicos para cada público, convergência nas ações estratégicas e táticas a fim de gerar um resultado eficaz (KUNSCH, 2003).

### 5.1. Comunicação organizacional e responsabilidade social

De acordo com Kunsch (2014), as organizações possuem um papel de responsabilidade no sistema social global e, por isso, devem encarar sua atuação na sociedade para além do objetivo econômico. No quesito da sustentabilidade, os discursos vazios e sem comprometimento efetivo não são mais aceitos. As questões climáticas, sociais e econômicas exigem a participação do Estado, terceiro setor e empresariado. A autora diz que as transformações na sociedade requerem uma mudança no comportamento das organizações e na forma como se posicionam no mercado. Os públicos cobram atitudes como responsabilidade social, transparência, comportamentos éticos e preservação da natureza. Nesse sentido, a comunicação é uma área estratégica capaz de promover a sinergia entre o mundo e a organização.

Para Baldissera e Kaufmann (2013), o termo sustentabilidade pode se apresentar na cultura organizacional como um valor central, um valor estratégico de mercado, modismo ou um simples uso discursivo para agregar uma “imagem-conceito” positiva. Os autores chamam atenção para a importância de se compreender a noção de sustentabilidade presente nos discursos das organizações e as imagens qualificadas de si.

A comunicação organizacional, uma vez inserida na gestão da organização, atua de maneira a difundir a filosofia de responsabilidade social corporativa junto aos *stakeholders*. Para Bueno (2003, apud PORÉM, 2012), a comunicação organizacional possibilita a explicitação do compromisso da organização com a sociedade, aliando competência, ética e transparência. Como resultado, associa valor aos negócios e contribui para a formação de uma imagem pública positiva. Ademais, a qualidade da informação também é importante para assegurar a veracidade e confiança do programa de responsabilidade social perante ao público (PORÉM, 2012).

A partir da adoção das políticas de RSC, os *stakeholders* devem ser informados da nova postura social da empresa. A comunicação deve se iniciar no ambiente interno e, posteriormente, seguir para o conhecimento dos demais públicos interessados. Em seguida, os fornecedores surgem na lista de prioridades, uma vez que devem se alinhar com as políticas adotadas pela empresa. Caso contrário, a organização deve se desvincular do relacionamento



com o fornecedor dada a incompatibilidade dos valores. A comunidade localizada no entorno da empresa é usualmente a beneficiária das ações de RSC, por isso, a organização deve estabelecer uma comunicação aberta e flexível capaz de captar os anseios da comunidade e viabilizar por meio das ações. Os clientes, fundamentais para a sobrevivência da organização, também devem estar cientes da participação da empresa na promoção do desenvolvimento sustentável. A comunicação desse aspecto é importante na decisão de compra do cliente que opta por consumir de marcas que desempenham ações em prol do bem-estar coletivo (PORÉM, 2012).

Além da comunicação para os *stakeholders*, Freitas e Lobão (2011) dizem que a transparência das ações comunicativas é um aspecto relevante na comunicação organizacional da sustentabilidade. As organizações devem manter um fluxo informacional objetivo, claro e transparente com os públicos independente do tema tratado e da repercussão que pode gerar.

A comunicação da sustentabilidade quando realizada de maneira eficaz e planejada proporciona benefícios para a organização, assim se destacando por apresentar um diferencial competitivo, agregando valor ao negócio, construindo uma imagem positiva da organização e gerando reconhecimento pelos clientes. O discurso organizacional mostra para os *stakeholders* que a organização está realizando um compromisso público com o desenvolvimento sustentável, desta maneira estimulando a cidadania corporativa (FREITAS; LOBÃO, 2011).

## 5.2. Relatório de sustentabilidade como ferramenta para a RPC

Comunicar para os públicos estratégicos o desempenho dos indicadores sociais, econômicos e ambientais tornou-se fundamental para corporações que estão em estágio avançado na pauta da sustentabilidade corporativa. Assim sendo, o relatório de sustentabilidade é uma iniciativa voluntária e serve como um instrumento que confere transparência com relação às atividades empresariais e presta contas para a sociedade, tendo em vista que seu caráter informativo é importante para a gestão e para a comunicação com *stakeholders*. O relatório, usualmente, é publicado anualmente e pode ser encontrado no site institucional da organização.

Com o avanço da temática, algumas metodologias de avaliação foram desenvolvidas como o Global Reporting Initiative (GRI) lançado em 1997, o Dow Jones Sustainability (DJSI) lançado em 1999 pela Bolsa de Valores de Nova York e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) desenvolvido pela Bolsa de Valores de São Paulo em 2005. No entanto, o GRI destaca-se por sua capacidade de sistematizar os dados, produzindo uma comunicação eficiente para as partes interessadas. Segundo Baldissera e Mourão (2015), antes do lançamento

do modelo de relatório proposto pela GRI, as organizações publicavam as atividades desempenhadas no campo da sustentabilidade organizacional por meio de balanços sociais, que não incluíam critérios predefinidos. Portanto, tornando pública somente informações quantitativas e não promovendo a reflexão acerca do tema.

### 5.3. Global Reporting Initiative (GRI)

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização internacional fundada em 1997 que tem como objetivo “ajudar negócios e outras organizações a assumirem responsabilidade pelos seus impactos, fornecendo-lhes uma linguagem comum global para comunicar seus impactos” (GRI, 2021). A estrutura do relato fundamenta-se no tripé da sustentabilidade que é composto por indicadores sociais, econômicos e ambientais. Portanto, o valor da organização não se dá unicamente pelo patrimônio, mas também inclui o impacto positivo gerado na sociedade e no meio ambiente (XAVIER, 2010).

O relatório GRI estabelece princípios e metas que são expressas por meio dos indicadores. Incorporar os princípios propostos confere as seguintes vantagens para a gestão da organização:

visão abrangente do desempenho econômico, ambiental e social da organização, descrevendo a contribuição da organização ao desenvolvimento sustentável; comparar desempenhos ao longo do tempo e entre organizações distintas; e, imagem de credibilidade dos assuntos importantes para as partes interessadas (LUGOBONI et al, 2013, p. 10).

Com relação a responsabilidade política corporativa, o GRI possui indicadores que permitem com que a empresa faça a divulgação das atividades desempenhadas nessa área. Ganham destaque dois indicadores, 415 e 102-13. A Norma GRI 415 foi lançada em 1º de julho de 2018 e tem como finalidade abordar o engajamento das corporações no desenvolvimento de políticas públicas, contemplando atividades como lobby e contribuições financeiras - diretas ou indiretas - para partidos políticos, políticos ou causas políticas. Como descreve a norma, ainda que a atuação no processo político seja com foco no benefício da sociedade, a atividade pode trazer riscos associados à corrupção, suborno e influência indevida, entre outros.

A criação da norma é considerada como um sinal de mudança, indicando que outros atores também estão atentos à relevância da transparência da atividade política corporativa, sendo assim, a norma contribui para a RPC. “Note que os esses requerimentos vão além de simplesmente reportar despesas agregadas com lobby, a norma expõe empresas que se engajam

na mistura hipócrita de retórica pública pró-ambiental e ação política anti-ambiental” (LYON et al, 2018, p. 12).

A Norma GRI 102-13 é voltada para a descrição da participação em associações ou organizações nas quais a empresa considera estratégica a sua participação. De acordo com Hillman e Hitt (1999), a participação em associações do setor é uma forma de viabilizar a atividade política corporativa considerando o poder de mobilização dessas entidades na defesa do interesse de seus associados. Além disso, as organizações devem observar se os valores e as atividades desempenhadas pelas associações alinham-se com os valores da organização, evitando assim associar-se com entidades que possuam atuações que contradizem os compromissos firmados pela corporação no campo da responsabilidade social corporativa.

## **6. ESTUDO DE CASO**

Para entender como o tema de estudo se manifesta nas organizações que atuam no Brasil, optou-se por fazer uma pesquisa utilizando o método de estudo de caso. Essa metodologia foi escolhida para analisar como os conceitos expostos nos capítulos anteriores são exercitados nas empresas. O estudo foi realizado em duas empresas do setor energético por meio de uma entrevista em profundidade com os profissionais que exercem atividade atribuídas às áreas de Relações Governamentais ou Relações Institucionais. Os profissionais dessa área são responsáveis por representar a empresa em diversos fóruns externos, como associações de classe, entidades não governamentais, entre outros. Eles exercem um trabalho próximo e constante com a assessoria externa de relações governamentais, além de áreas de sustentabilidade e assuntos regulatórios. Também atuam na construção e manutenção de relacionamentos com *decision makers* e/ou *policy makers*. Além disso, realizam a análise de cenários e tendências político-institucionais que podem afetar a atividade da organização. Portanto, a atuação estratégica desses profissionais se relaciona com o assunto exposto na pesquisa e, por isso, foram escolhidos para participarem da entrevista.

### **6.1. Objetivo Geral**

A pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre a atividade política corporativa e a responsabilidade social corporativa para a construção do conceito de responsabilidade política corporativa.

## 6.2. Objetivos Específicos

- Discutir o que é responsabilidade política corporativa e a necessidade de atentar-se ao aspecto político das empresas;
- Compreender a importância do alinhamento entre discurso e ação na comunicação da responsabilidade social;
- Entender como as empresas se posicionam em relação às ações de atividade política corporativa e a responsabilidade política corporativa.

## 6.3. Metodologia

O estudo de caso e a entrevista em profundidade foram as metodologias utilizadas para condução do estudo. Para Goode e Hatt (1979 apud YIN, 2001) o método de estudo de caso é uma forma eficaz de olhar a realidade social quando necessitamos responder o “como” e o “por que”. Yin (2011), por sua vez, define o estudo de caso como “(...) uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (p. 35).

Segundo Jorge Duarte (2005), a entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa que permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos e, aliada ao estudo exploratório, busca ampliar conceitos sobre a situação analisada. As entrevistas podem ser classificadas como abertas, semi-abertas e fechadas, originárias e suas questões podem ser não estruturadas, semi-estruturadas ou fechadas. Para a pesquisa, a tipologia de entrevista escolhida foi a semi-aberta, partindo de um roteiro base composto por questões semi-estruturadas. Dessa maneira, as metodologias quando combinadas viabilizam a análise das diversas facetas relacionadas ao fenômeno estudado.

## 6.4. Instrumento

A fim de coletar informações, optou-se pelo método de entrevista em profundidade. Dentre as opções expostas no capítulo anterior, a tipologia escolhida foi a entrevista semi-aberta com um roteiro base. “A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível” (DUARTE, 2005, p. 66). Portanto, as questões foram formuladas contemplando os objetivos do estudo e o aporte teórico apresentado. O quadro 1 exposto abaixo elenca as questões realizadas na entrevista.

**Quadro 1 - Roteiro Base**

<b>Sustentabilidade</b>
Informações sobre o(a) entrevistado (a), sua formação e sobre a área de atuação na empresa.
Informações sobre a cultura organizacional e as políticas da empresa.
Qual o posicionamento da organização em relação à sustentabilidade corporativa?
<b>Responsabilidade Política Corporativa</b>
Você conhece o conceito de Responsabilidade Política Corporativa (RPC)? Apresentar o conceito para o(a) entrevistado(a)
A empresa pratica a RPC como parte das ações de sustentabilidade? Como a comunicação da sustentabilidade é feita para os <i>stakeholders</i> ?
A empresa procura alinhar as atividades políticas corporativas com o compromisso firmado na sustentabilidade organizacional?
A empresa está vinculada com alguma associação ou <i>think tank</i> ?
Existe uma linha teórica da responsabilidade política corporativa que diz que a empresa deve contribuir com a criação e fortalecimento das instituições e serviços públicos, a sua empresa concorda com isso?
<b>Relações Governamentais</b>

Como se dá a estratégia de Relações Governamentais da empresa? Qual é a formação da equipe (nº de pessoas, áreas de atuação dentro da empresa)? É comitê? Se sim, é permanente?

Qual a importância das relações governamentais para a democracia? Você acredita que sua empresa também contribui para o fortalecimento da democracia?

Fonte: tabela autoral

### 6.5. Amostra

O estudo tem como recorte empresas que atuam no setor de geração de energia. A delimitação do setor de atuação das empresas foi motivada pelo bom desempenho do setor no relatório “Transparência em Relatórios Corporativos (TRAC)” publicado pela ONG Transparência Internacional no ano de 2018. A ONG analisou cem empresas e dez bancos que atuam no Brasil para verificar os esforços realizados na transparência corporativa e prevenção à corrupção.

A CPFL e a EDP Brasil apresentaram boa performance no índice geral do relatório. Considerando isso, o convite para participação das empresas na entrevista foi realizado. Na CPFL, dois funcionários aceitaram participar da entrevista, o analista de sustentabilidade corporativa, Vitor Bastos e o coordenador de relações institucionais e governamentais, Sebastião Arcanjo. Na EDP Brasil, a entrevista foi com a Analista de Relações Institucionais e Gestão de Stakeholders, Camila Capeleti. Além disso, para complementar as análises, foram analisados os relatórios anuais referentes ao ano de 2020 das duas empresas.

#### 6.5.1. CPFL Energia

Fundada em 1912 a partir da fusão de quatro empresas de energia do interior paulista, a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) tem uma matriz de geração elétrica composta por fontes hidrelétricas, solar, eólica e biomassa. Ao longo dos anos a empresa passou por diversas transformações, sendo que entre os anos 1927 e 1964, a companhia foi adquirida e controlada pela American & Foreign Power (Amforp), e posteriormente seu controle foi transferido para a Eletrobrás, que pertence ao Governo Federal. Em 1975, recebeu o nome de CPFL Paulista e seu controle acionário passou a ser gerido pela Companhia Energética de São Paulo (CESP),

do governo do Estado de São Paulo. Pioneira na área de bioenergia no país, em 1986, a companhia foi a primeira a realizar os primeiros contratos de compra de energia de biomassa proveniente da cana de açúcar.

No ano de 1997, a empresa é privatizada e o controle da companhia passou para o grupo composto pela VBC Energia (Grupo Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa), pelo Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), e pela Bonaire Participações (que reúne os fundos de pensão Funcesp, Sistel, Petros e Sabesp). Em 2002, foi criada a holding CPFL Energia para melhorar a gestão do negócio.

A partir de 2008, a Companhia passa a investir no desenvolvimento de outras fontes de energia e assim surge a CPFL Bioenergia, empresa especializada na geração de energia a partir da biomassa. No ano seguinte, a CPFL venceu o primeiro leilão de energia eólica no Brasil, desse modo expandindo o portfólio de energia renovável. Em 2018 foi criada a CPFL Soluções, que agrupa as empresas CPFL Brasil, CPFL Serviços e CPFL Eficiência.

Atualmente, com 109 anos de história, a Companhia é uma empresa de capital aberto e possui como sócio majoritário a State Grid Corporation of China (SGCC). Como distribuidora, atua nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais e está presente em 687 municípios na área de concessão. De acordo com informações do site institucional, a empresa é considerada a terceira maior geradora de energia privada do Brasil e líder em geração renovável.

#### 6.5.2. EDP

A Energias de Portugal (EDP) é uma multinacional de origem portuguesa fundada em 1976 e possui operações em países da África, Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul. A empresa tem capital aberto e oferece soluções (Business to Business) B2B e B2C (Business to Consumers). No Brasil, o grupo é uma subsidiária da EDP em Portugal, uma das principais operadoras no setor energético europeu. O Grupo EDP chegou ao Brasil em 1996 com a aquisição de uma participação minoritária na Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro (CERJ), atual Ampla Energia e Serviços S.A. Em julho de 2005, a Companhia tornou-se uma empresa de capital aberto. Atualmente, a *holding* detém investimentos nos segmentos de Geração, Distribuição, Comercialização, Transmissão e Serviços de Energia Elétrica e conta com mais de 10 mil colaboradores.

No segmento de Geração, a EDP controla 3 usinas hidroelétricas e uma usina termelétrica nos estados do Mato Grosso, Tocantins, Pará, Ceará e detém 2,9 GW de capacidade

instalada. No segmento de Distribuição, atua nos estados de São Paulo e Espírito Santo, e atende 3,5 milhões de clientes, localizados em 98 municípios dos dois estados. Além disso, possui participação de 29,90% no capital social da Celesc, em Santa Catarina (EDP, 2021).

No segmento de Comercialização, a companhia negocia contratos de compra e venda de energia com clientes distribuídos em todo território nacional. No segmento de Transmissão, iniciou sua atuação em 2016 e possui 8 projetos, totalizando 1.924 km de extensão. No segmento de Serviços, através da EDP Grid, presta serviços técnicos e comerciais, incluindo sistemas de transmissão, distribuição e manutenção para clientes corporativos, projetos de eficiência energética e geração distribuída fotovoltaica. Em 2019, a Companhia lançou a EDP Smart, divisão de negócio que reúne uma série de soluções energéticas para atender clientes residenciais e empresas no território nacional.

#### 6.5.2.1. Análise

Este capítulo apresentará as análises das entrevistas com as empresas selecionadas e, para isso, foi dividido em três subcapítulos: sustentabilidade, responsabilidade política corporativa e relações governamentais. Uma vez que esses são os três pontos centrais abordados nas entrevistas. O objetivo deste capítulo é cruzar os dados obtidos com a entrevista em profundidade com os conceitos desenvolvidos na parte teórica para verificar como as empresas e seus profissionais se posicionam em relação ao assunto da pesquisa. Na CPFL, a entrevista foi realizada com dois profissionais da empresa, o analista de sustentabilidade corporativa, Vitor Bastos e o coordenador de relações institucionais e governamentais, Sebastião Arcanjo. Na EDP, a entrevista foi realizada com a analista de relações institucionais e gestão de *stakeholders*, Camila Capeleti.

#### 6.5.2.2. Sustentabilidade

O relatório de sustentabilidade é uma ferramenta que torna possível categorizar e visualizar as atividades desempenhadas ao longo de um ano. Apesar de ser um conteúdo de publicação voluntária, o relatório transformou-se em um documento no qual a sociedade pode utilizar para se informar sobre o desempenho da sustentabilidade e cobrar a organização, quando aparenta não estar em conformidade com os compromissos firmados (BALDISSERA, MOURÃO, 2015). A CPFL e a EDP publicam anualmente os relatórios de sustentabilidade baseados na metodologia desenvolvida pelo Global Reporting Initiative (GRI).



Segundo Capeleti, a EDP Brasil, por ser uma multinacional, recebe direcionamentos da *holding* de Portugal com relação a assuntos de gestão estratégica. Sendo assim, aspectos relacionados com a responsabilidade social corporativa também são incluídos nos direcionamentos. (Apêndice D, Q2).

No caso da CPFL, de acordo com Bastos, o “plano de sustentabilidade é aprovado por comitês internos e pelo comitê de sustentabilidade, onde na cadeira possui diretores das mais diversas áreas e também inclui o conselho de administração” (Apêndice B, Q2). O comitê de sustentabilidade se reúne trimestralmente para acompanhar o desenvolvimento do plano, que acompanha três pilares: energia sustentável, soluções inteligentes e valor compartilhado. Cada pilar tem cinco compromissos de gestão e desenvolvimento visando redução do impacto ambiental, investimento em tecnologia e automação e melhoramento dos indicadores, e que devem ser cumpridos até o ano de 2024.

A segurança é um fator presente na cultura da CPFL e isso pode ser notado tanto na fala de Bastos como no relatório de sustentabilidade da empresa. A segurança é considerada não somente no fornecimento de serviço, mas também nas atividades executadas na área administrativa do negócio. Um outro aspecto relevante desenvolvido no âmbito da cultura organizacional está relacionado com o desenvolvimento de esforços para promover a integração com o seu maior acionista, a State Grid Corporation of China (SGCC). Nesse sentido, a Companhia busca fortalecer a interação cultural Brasil-China por meio do projeto Corporate Culture Inclusion Program (CCIP), que está fundamentado em cinco pilares (Segurança, Governança e Gestão, Compliance, Inovação e Sustentabilidade). Sendo assim, a iniciativa irá endereçar as ações sob a ótica de cultura organizacional (CPFL, 2020, p.8).

Na EDP, a cultura organizacional é orientada por quatro valores: inclusão, coletividade, aprendizagem e cidadania. A inclusão consiste em prover um ambiente seguro para que as pessoas possam se sentir parte do grupo e propiciar a troca de experiências. A coletividade é expressa na valorização da colaboração entre os funcionários. A aprendizagem se dá pelo incentivo à autonomia dos funcionários em analisar e solucionar problemas com foco na criação de novas soluções. Por fim, a cidadania manifesta-se pela valorização de pessoas interessadas em gerar um impacto social positivo e que possuam senso de responsabilidade individual e coletiva (EDP, 2020, p. 87).

Com relação aos paradigmas da comunicação organizacional nas duas empresas entrevistadas podemos perceber que existe a predominância da perspectiva interpretativa (KUNSCH, 2014). A realidade é socialmente construída através da comunicação que permeia não somente os processos, mas também é um direcionador comportamental.

Segundo SEBRAE (2003) e Porém (2012), relacionar-se com fornecedores que buscam ser socialmente responsáveis e compartilham o mesmo valor é um dos pilares da responsabilidade social. A CPFL conta com o monitoramento dos fornecedores por meio de uma plataforma, *Supply Base Management (SBM)*, que avalia o “aspecto financeiro, performance técnica, segurança, conformidade legal e documental, além de alinhamento ético aos valores da Companhia” (CPFL, 2020, p. 79). A EDP, por sua vez, apoia os fornecedores no desenvolvimento da pauta da RSC e, para isso, realiza diversas ações de capacitação como a Academia de Parceiros, que oferece 12 cursos sobre as normas ISO de Gestão Ambiental, Qualidade e Segurança; Inserção do questionário de avaliação socioambiental do parceiro no sistema *Go Supply*; Workshop de inovação e diversidade; e Treinamento on-line sobre educação antirracismo. Além disso, os fornecedores são avaliados segundo o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF), que analisa indicadores relacionados às dimensões de performance, saúde e segurança, inovação, sustentabilidade e *compliance* (EDP, 2020, p. 103-102). Capeleti diz que a EDP desenvolve suas ações visando assegurar a sustentabilidade de toda a cadeia produtiva.

Com relação aos serviços oferecidos pela EDP, o grupo ainda tem em seu portfólio a termelétrica de Pecém, localizada no estado do Ceará, que opera com carvão mineral. De acordo com Capeleti, a empresa é muito cobrada pela mídia por ainda trabalhar com uma fonte de energia altamente poluente. Em posicionamento publicado no site institucional, o grupo pretende abandonar a produção de carvão até 2025 e ser totalmente verde até 2030, segundo o com o CEO Miguel Stilwell d’Andrade (EDP, 2021). Uma proposta alternativa de uso do espaço seria a implementação de uma produção de hidrogênio verde na usina, contudo os planos ainda são incertos (Apêndice D, Q5).

A EDP e a CPFL contam com instituições responsáveis por gerir as ações de investimento social privado. O Instituto EDP possui quatro pilares de atuação: Educação inclusiva, que consiste em apoiar a educação por meio de projetos que propiciam a inclusão digital nas escolas, inclusão da educação ambiental nos currículos escolares e desenvolvimento de competências socioeconômicas para educadores; Transição justa, que possui como frentes de atuação a geração de rendas por meio de projetos de tecnologia de baixo carbono, identificação de riscos climáticos nas comunidades vulneráveis dentro da área da atuação da EDP e desenvolvimento de novos serviços voltados para transição de baixo carbono nas comunidades; Sociedade saudável, que possui programas voltados para a melhoria da infraestrutura da saúde pública, apoio a projetos sensibilização e acesso ao estilo de vida saudável e apoio a projetos de saúde e bem-estar voltados a comunidade de baixa renda,

indígenas, quilombolas e idosos; e, por fim, o pilar de cultura transformadora que envolve projetos de preservação e cultura lusófona; incentivo aos artistas locais periféricos e ensino de música para jovens (EDP, 2021).

O Instituto CPFL possui cinco frentes de atuação: CPFL nos Hospitais que possui os eixos de humanização hospitalar por meio de atividades lúdicas conduzidas por artistas e de melhorias de infraestrutura, além de apoio pesquisas clínicas na área de oncologia; CPFL jovem geração, que é focado no desenvolvimento de jovens por meio do esporte e da cultura; CPFL intercâmbio Brasil-China que possui a finalidade de promover a cultura chinesa; Circuito CPFL que consiste em levar um cinema itinerante para as cidades que carecem da infraestrutura para o serviço e promoção de corridas e caminhadas com o intuito de estimular a prática esportiva; e, por fim, o Café Filosófico, projeto audiovisual transmitido na TV Cultura que promove o debate acerca de temas contemporâneos (Instituto CPFL, 2021).

A EDP e a CPFL aplicam seus programas e projetos de responsabilidade social visando contemplar a população localizada na área onde operam seus negócios e estão interligados com o planejamento estratégico das empresas. Desse modo, adotando a postura proposta por Rodrigo et al (2015) na qual a RSC é encarada como uma postura sistemática e não uma mera ação pontual visando apenas beneficiar a imagem corporativa.

#### 6.5.2.3. Responsabilidade Política Corporativa

Com relação ao conhecimento do conceito de RPC, Arcanjo diz que tem conhecimento do conceito e que a CPFL está passando por um processo de revisão da política de engajamento com os *stakeholders* a fim de identificar em quais valores os relacionamentos estão pautados. Bastos, que também integra a CPFL, aparentou não ter conhecimento sobre a RPC. Capeleti, por sua vez, entende o conceito como “a responsabilidade que a empresa tem frente ao seu relacionamento externo (...), como ela se comporta e os direcionamentos que devem ser utilizados na tratativa” (Apêndice D, Q4). O que não completa nenhuma das proposições propostas por Mancuso (2011), Lyon et al (2018) ou Bohnen (2020).

No que tange às diretrizes estratégicas da atividade política corporativa citadas por Den Hond et al (2014) e Lyon et al. (2018), é possível identificar que a CPFL e a EDP participam em associações de classe como uma maneira de ter seus interesses políticos representados. Além disso, no Brasil, a participação é uma das estratégias mais utilizadas (COELHO; BARROS, 2011).

A CPFL é transparente quanto ao relacionamento com as entidades que participa e, para

isso, faz a divulgação da norma GRI 102-13. A CPFL participa de 21 associações que representam não apenas os serviços ofertados pela empresa como também outras temáticas consideradas relevantes para o relacionamento institucional, como pode ser observado na figura 3.

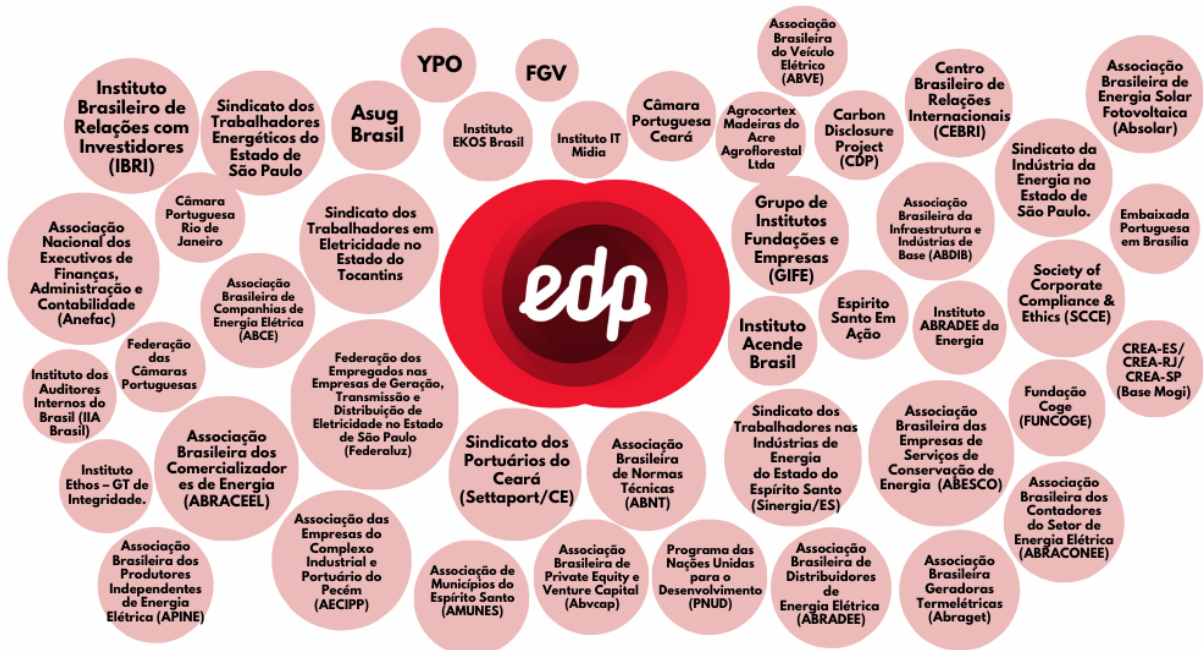
**Figura 3 - Participação em associações | EDP**



Fonte: Produção autoral

A EDP energia, por sua vez, também é transparente com relação ao critério 102-13. O grupo participa de 46 associações, conforme indicado na figura 4. Capeleti diz que a atuação coletiva é preferível, tendo em vista que a empresa não costuma se posicionar individualmente em questões debatidas, por exemplo, no congresso nacional (Apêndice D, Q5).

**Figura 4 - Participação em associações | CPFL**



Fonte: produção autoral

Ainda que as Companhias possuam recursos financeiros e intangíveis para atuar individualmente, a participação em associações do setor é expressiva. Neste sentido, a CPFL e a EDP contrariam a observação de Hillman e Hitt (1999), de que empresas de grande porte são mais propensas a atuar individualmente. A adesão expressiva ao associativismo das duas companhias de energia é dada por uma característica política do país que tende ao cenário corporativista, desse modo, a centralização do poder legislativo favorece a atuação em grupo em detrimento da ação individual (HILLMAN; HITT, 1999).

Os relatórios da CPFL e da EDP da empresa não incluem a divulgação da norma GRI 415, que é direcionada para o relato da participação direta ou indireta da organização no desenvolvimento de políticas públicas. A norma foi destacada por Lyon et al. (2018), uma vez que é um importante indicador do alinhamento com o compromisso com a responsabilidade política corporativa e explicita eventuais gastos com a APC. Como afirma Freitas e Lobão (2011), a transparência é necessária na comunicação organizacional da sustentabilidade. O que demonstra um fator que as duas empresas podem melhorar para se adequar ao conceito de responsabilidade política corporativa.

Arcanjo ratifica o pensamento de Bohnen (2021) quanto ao cumprimento do papel primordial da organização que consiste em exercer as obrigações fiscais como um primeiro passo para a RPC. “Nós não podemos falar em sustentabilidade e responsabilidade social

corporativa, se nós não temos um plano de uma relação com o sindicato de trabalhadores, né. Se nós não recolhemos os nossos impostos de maneira correta" (Apêndice C, Q6). É importante observar que o cumprimento das obrigações fiscais aparece como um dos sete diretrizes básicas da responsabilidade social corporativa (SEBRAE, 2003).

Em relação ao alinhamento da APC com os compromissos firmados na sustentabilidade organizacional, o Arcanjo diz que todas as áreas de negócios do grupo, independente do cargo e suas atribuições, têm que estar imbuídas desse compromisso de alinhamento das duas atividades. Logo, os objetivos devem convergir e não se transformem em antagônicos (Apêndice C, Q5). Capeti, por sua vez, diz que a EDP executa o seu posicionamento político em conformidade com a pauta da sustentabilidade, uma vez que a temática também está inserida na estratégia global da empresa (Apêndice D, Q5).

Bohnen (2021) diz que as empresas devem investir nos fundamentos básicos que proporcionam o sucesso econômico e que estão ligados diretamente com o bom funcionamento do Estado. Por exemplo, as instituições democráticas estáveis, o estado de direito, a sociedade civil comprometida, os debates públicos, uma mão de obra que entende os princípios políticos e uma infraestrutura moderna. O setor de energia é altamente regulado, sendo assim, as instituições civis e órgãos reguladores se fazem presentes na atividade visando o bom funcionamento do serviço. Como lembra Arcanjo, ainda que a companhia seja privada, o serviço fornecido é de interesse público (Apêndice C, Q4). Desse modo, a CPFL reconhece a importância das instituições.

Nós atuamos em um ambiente altamente regulado, então as regras aqui precisam de perenidade, estabilidade regulatória. (...) Elas (as instituições) fortalecem as condições de uma prestação de serviço adequada, mas criam também oportunidades de fiscalização da própria sociedade civil e criam condições de atração de investimento (Apêndice C, Q10).

Conforme Bohnen (2021), no curto prazo os gaps regulatórios podem trazer lucros para as organizações. No entanto, para a perenidade dos negócios é preciso construir condições que possibilitem a longevidade das empresas. Desse modo, se o estado for minado, consequentemente, as organizações ficam sob pressão porque as instituições políticas e sociais podem colapsar.

A RPC consiste não apenas na avaliação dos processos externos, mas também internos. Levando em consideração esse ponto, observa-se que o relatório de sustentabilidade da matriz da EDP indica a existência de 4 incidentes de corrupção no Brasil que foram identificados através da denúncia no canal de ética, de acordo com o relatório os funcionários terceirizados

foram afastados. A pontuação dos casos é relevante porque, segundo Fraga (2013, p. 13), “as empresas tendem a não comunicar eventos negativos relacionados ao seu desempenho socioambiental, porém dão destaque às notícias positivas, incluindo as boas colocações em *ratings*”. Nesse sentido, a empresa pratica efetivamente o compromisso da transparência é necessário tanto para a RSC (SEBRAE, 2003) como para a RPC (LYON et al., 2018). Com relação a CPFL, segundo o relatório anual analisado não foi identificado nenhum caso de corrupção no ano de 2020.

Temples, Blok e Verweij (2017) interpretam como parte da ação de RPC o combate às injustiças e, assim, os autores propõem formas de atuação. A CPFL e a EDP praticam a terceira posição, ou seja, buscam engajar em iniciativas privadas para o combate de injustiças sociais. No caso da EDP, a Companhia está associada ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a CPFL, por sua parte, participa como associado do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU).

Por fim, com relação a interpretação de Bohnen (2020) quanto a preservação e manutenção dos serviços públicos como parte da RPC, a CPFL conta com o “programa CPFL nos hospitais”, que realiza melhoramentos da infraestrutura elétrica dos hospitais localizados nas áreas onde possuem unidades de negócio.

#### 6.5.2.4. Relações Governamentais

De acordo com Arcanjo, na CPFL, todos praticam engajamento e relações institucionais e o que define quem irá intermediar o relacionamento com os *stakeholders* é a situação enfrentada pela empresa. Para ilustrar, o profissional diz que

se aquele desafio de engajamento institucional está relacionado com o regulatório não é o Sebastião Arcanjo que vai lá discutir com a ANEEL esse desafio, é o nosso diretor da área específica ou o presidente de uma distribuidora ou de uma geradora que vai estabelecer a execução desse plano de ação de relacionamento com o nosso stakeholders” (Apêndice C, Q9).

A área de relações institucionais e governamentais é composta por quatro pessoas, com destaque para o Arcanjo, que é o coordenador de relações institucionais e governamentais e para o vice-presidente de jurídico e de relações institucionais. A área realiza mediações internas como também mediações externas com atores que estão envolvidos em um determinado projeto. No entanto, se o tema é da área governamental, prioritariamente, a ação é conduzida pela área ou pelo presidente da *holding*.

Com relação ao relacionamento com os agentes públicos, Arcanjo ressalta a necessidade cautela e equilíbrio dos interesses:

(....) Como é que se pauta essa relação, quais os são valores, o que de fato faz com que transforme as questões que são endereçadas a esses tomadores de decisão e que sejam encaradas como reivindicações legítimas e não apenas de interesse específico, com o objetivo meramente econômico ou, muitas vezes, de apropriação ou uso indevido dessas relações para benefício próprio ou dos agentes que fazem esse tipo de trabalho (APÊNDICE C, Q4).

Na EDP, as relações governamentais são desenvolvidas por três áreas da empresa: regulatório, relações institucionais e de gestão de *stakeholders* e poder público e grandes clientes. A área de regulatório é composta por sete funcionários e é responsável pelo relacionamento com as associações setoriais e órgãos reguladores federais e estaduais. Dado o grande envolvimento com questões técnicas está localizada dentro da vice-presidência de transmissão e geração. A área de relações institucionais e gestão de *stakeholders*, da qual Capeleti faz parte, é composta por cinco funcionários e realiza interlocuções com os governos federal, estaduais e municipais e os ministérios. Por fim, a área de poder público e grandes clientes é responsável por conduzir tratativas diárias com as prefeituras municipais (Apêndice D, Q9).

Na EDP e na CPFL, a atividade política corporativa é conduzida de maneira relacional, ou seja, o relacionamento é estreitado por meio de estratégias de longo prazo e proativa (HILLMAN, HITT, 1999; HILLMAN, KEIM, SCHULER, 2004). Além disso, na EDP, o monitoramento dos *stakeholders* acontece através de um processo de escuta ativa.

A cada dois anos entrevistamos uma amostragem de *stakeholders* para entender como é esse relacionamento com a EDP. Nós perguntamos como que tem sido a comunicação, como que ele vê os novos negócios e quais são as prioridades para aquele *stakeholder* para um bom relacionamento com a empresa. Ao final, fazemos um relatório que serve para o direcionamento das melhorias dos negócios (Apêndice D, Q2).

Segundo Capeleti, a gestão de *stakeholders* segue a metodologia estratégica indicada pela matriz da empresa em Portugal e abrange informações sobre como direcionar os *stakeholders* e as tratativas com relação às áreas de negócio (Apêndice D, Q2).

Arcanjo diz que o desenvolvimento do relacionamento com a visão de longo prazo é necessário porque o setor de energia demanda grandes investimentos de infraestrutura, além disso, a concessão do serviço para operação da Companhia também é por tempo prolongado,



ou seja, por volta de 30 anos (Apêndice C, Q9). Capeleti, da EDP, assim como Arcanjo, da CPFL, frisaram que as empresas são privadas, mas prestam serviço público, por isso, existe uma maior dependência do governo. Sendo assim, é necessário realizar uma manutenção contínua do relacionamento, como indicado por Hillman e Hitt (1999).

Na visão de Arcanjo sobre a importância das relações governamentais para o fortalecimento da democracia, o entrevistado disse que o relacionamento entre o setor privado e público é capaz de fortalecer uma sociedade democrática, cidadã e participativa.

Se nós estivéssemos num ambiente autoritário, muito provavelmente essa relação não seria de mão dupla. A empresa olhando para o cliente e vendo aquele cliente apenas como um objeto, e não como um sujeito por portador de direito e de valor. A nossa relação com o estado também seria uma relação de caráter autoritário, pessoal e impositivo (Apêndice C, Q10).

O entrevistado ressalta que um ambiente que não é democrático inviabiliza o relacionamento sindical e até mesmo o associativismo. Além disso, essas relações só reforçam e legitimam a democracia. Segundo Capeleti, “as relações governamentais são uma forma da população continuar influenciando as decisões de quem a gente elegeu não só de quatro em quatro anos, mas perpetuamente” (Apêndice D, Q10). A entrevistada complementa dizendo que o profissional de relações governamentais colabora com sua *expertise* sinalizando ao parlamentar sobre projetos que ainda não tem conhecimento, bem como os benefícios e malefícios.

Nesse sentido, para a Capeleti, o profissional de relações governamentais participa da discussão a fim de clarificar os pontos do projeto e tornar as discussões mais profundas e técnicas. Além disso, o profissional pode beneficiar trazendo um lado técnico para a discussão e que isso em si é democrático e também profissionaliza a política. A fala da entrevistada se alinha com a forma como Mancuso (2011) descreve o lobby como uma fonte de informação para o tomador de decisões. Com relação a participação do profissional, Alanket e Ozer (2014) indicam que a participação das organizações no processo decisório acaba, consequentemente, moldando as políticas públicas.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a crescente preocupação por parte das organizações com relação ao desenvolvimento sustentável da sociedade, o estudo sobre a responsabilidade política corporativa se faz necessário para compreender como as organizações se posicionam em relação à pauta. Tendo em vista que a atuação política, dependendo da estratégia corporativa, enfraquece ou fortalece o posicionamento da responsabilidade social corporativa. A discussão sobre o tema é fundamental, levando em consideração que o impacto do poder político das empresas interfere na representação do interesse de maneira equilibrada. Como relembra Frederick, Post, Davis (1992 apud WEBER, 1996), o excesso de poder das organizações tornaram os negócios e a sociedade perdedores.

Em relação aos objetivos geral, a proposta foi entender, a partir do referencial teórico, como a atividade política corporativa impacta na responsabilidade social corporativa e, conseqüentemente, na responsabilidade política corporativa. A revisão bibliográfica demonstrou que a preocupação com a atuação política das empresas já se expressa na responsabilidade social corporativa (SEBRAE, 2003). Por vezes, a RSC pode ser adotada como um ato de benevolência ou com uma resposta às demandas da sociedade, contudo, também pode ser encarada como uma estratégia visando a abertura de diálogo com tomadores de decisão. A APC pode ser benéfica para a construção de diálogo e defesa dos interesses privados no setor público. No entanto, o desalinhamento na estratégia de política tem impacto direto nos compromissos firmados na responsabilidade social corporativa.

Com relação aos objetivos específicos, a EDP e a CPFL executam ações que se alinham com a pauta da responsabilidade política corporativa como a divulgação do critério GRI 102-13, que indica quais associações as empresas participam (LYON et al., 2014), alinhamento entre discurso e ação no campo da responsabilidade social corporativa, programas anticorrupção e divulgação de casos são alguns dos pontos positivos. No entanto, quanto à transparência em relação ao critério GRI 415, que expõe os gastos com contribuição políticas, não é divulgado por ambas as empresas.

Nas empresas entrevistadas, o relacionamento governamental consiste, principalmente, no posicionamento político por meio de associações do setor. Contudo, dependendo do nível de interferência dos assuntos nas atividades empresariais, pode ocorrer encontros pessoais com os tomadores de decisão. Cabe destacar a importância das associações de setor no desenvolvimento do relacionamento com os líderes de opinião, tendo em vista as empresas possuem participação numerosa em diversas associações e as utilizam como principal forma de

visibilizar a representação dos seus interesses.

Os resultados obtidos com o estudo da RPC nessas empresas indicam que a relativa transparência quanto a performance política se deve ao esforço para se manterem íntegra perante aos *stakeholders*. Capeleti e Arcanjo reforçaram que são empresas privadas, mas que prestam serviço público. Nesse sentido, a legitimidade e reputação são importantes considerando que operam um serviço de concessão de longo prazo.

Para avançar na pauta da RPC, a estratégia pensada por Bohnen (2020) da criação do “*political branding*” possa ser eficiente para incentivar as empresas a tratarem o tema com mais estima, uma vez que assim como a RSC, a “sustentabilidade política” também gera vantagens a longa prazo e pode ser utilizada como um diferencial competitivo no mercado.

Como observado, o conceito de responsabilidade política corporativa não apresenta uma única definição. Dentre as interpretações expostas, a visão de Bohnen (2021) sobre a RPC parece tender para uma captura do Estado (COELHO; BARROS, 2021). Tendo em vista que Bohnen (2021) acredita que o Estado tem uma capacidade de ação reduzida devido a globalização e a aceleração digital, o que lança uma preocupação sobre a delimitação dos papéis das empresas e do governo na sociedade, quando uma empresa decide abarcar a RPC e RSC é algo positivo. No entanto, não se deve fomentar a ideia de que o Estado não possui capacidade de agir e, por isso, as empresas devem complementar suas ações. Pelo contrário, a pressão excessiva exercida pelas organizações sobre o poder público é o que compromete a funcionalidade e a capacidade de ação. Nesse sentido, uma abordagem adequada da RPC deve estar centrada na preservação das instituições democráticas, a divulgação das atividades políticas e a defesa de políticas públicas que beneficiam socioambientalmente a organização e a sociedade (LYON et al, 2018).

Por fim, a temática da responsabilidade política corporativa é abrangente e requer a contínua expansão da produção acadêmica. É importante que pesquisas futuras busquem, por exemplo, estruturar indicadores para a RPC além dos critérios GRI e desenvolver novos estudos de caso, a fim de entender como o tema se desenvolve em diferentes setores produtivos no Brasil. A produção de literatura brasileira sobre o tema é necessária para compreender como o tema se apresenta no Brasil, uma vez que para elaboração deste trabalho foi necessário recorrer a bibliografia estrangeira. Nesse sentido, recomenda-se que futuros pesquisadores busquem tratar de questões em aberto, tendo em vista que esta monografia contempla um recorte específico da manifestação do tema.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Da pesquisa em Comunicação Organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. In: MARQUES, A; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. L. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e Metodológicas**. v. 2. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

BALDISSERA, R; GENEROSO, I. M. Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, **Anais ...** Rio de Janeiro: RJ, 2015. p.1-15.

BALDISSERA, R. KAUFMANN, C. Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. In: **Organicom**, v. 10, n. 18, 2013.

BANSAL, P.; CLELLAND, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 1, p. 93–103. <https://doi.org/10.2307/20159562>

BOHNEN, J. Corporate Political Responsibility Mapping A New Way Towards Sustainable Innovative Growth. **St. Gallen Business Review**. p.28-29, 2021. Disponível em: <https://www.stgallenbusinessreview.com/wp-content/uploads/2021/05/SGB-01-2021-Final-03.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2021

BOHNEN, J. Why Businesses Need a Political Stance. In: **Corporate Political Responsibility: How Business Can Strengthen Democracy for Mutual Benefit**. 1. ed. Berlin: Springer, 2020. cap. 4, p. 85-115. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62122-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62122-6_4)

CARROLL, A. B. A three dimensional model for corporate performance. **Academy of Management Review**. vol. 4, n. 4, 1979, p. 497-505.

COELHO, C. C.; BARROS, A. Padrinhos e caciques: o lado sombrio da atividade política corporativa na captura do Estado. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n.1, 2021, p.15-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001>

Corporate Political Responsibility: The Missing Link in Companies' ESG Strategies. **Sustainable Brands**. 2021 Disponível em: <https://sustainablebrands.com/read/walking-the-talk/corporate-political-responsibility-the-missing-link-in-companies-esg-strategies>. Acesso em: 28 ago. 2021

**CPFL Energia**. Institucional. Disponível em: <https://www.cpfl.com.br/institucional/quem-somos/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 20 set. 2021

\_\_\_\_\_. Nossa História. Disponível em: <https://www.cpfl.com.br/institucional/quem-somos/nossa-historia/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 20 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2020.** Disponível em: <<https://www.cpf.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/CPFL-RA2020-pt.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2021

DEN HOND, F. et al. Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). **Journal of Management Studies**, Amsterdam, v. 51, n. 5, 2013. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>

DIVIDED WE FALL 3: Are Corporate PACs Driving Polarization & Dysfunction?. 20 jun. 2021. 1h 28 min 18s. **Canal Business For America**. Disponível em: <<https://youtu.be/TauPeN5h0HI>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

**EDP Brasil**. Por que investir na EDP?. Disponível em: <<https://ri.edp.com.br/pt-br/nossas-acoas/por-que-investir-na-edp/>>. Acesso em: 28 out. 2021

\_\_\_\_\_. Histórico. Disponível em: <<https://ri.edp.com.br/pt-br/edp-energias-do-brasil/historico-2/>>. Acesso em: 28 out. 2021

\_\_\_\_\_. Perfil Corporativo. Disponível em: <<https://ri.edp.com.br/pt-br/edp-energias-do-brasil/historico-2/>>. Acesso em: 28 out. 2021

\_\_\_\_\_. Instituto EDP. Disponível em: <<https://brasil.edp.com/pt-br/instituto-edp/>>. Acesso em: 02 nov. 2021

\_\_\_\_\_. **Relatórios Anuais.** Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fdc31e8d-cd08-47c5-8b5c-3f120d561d2b/0ded44a0-f423-501b-920d-75630639bcab?origin=2>>. Acesso em: 01 nov. 2021

\_\_\_\_\_. EDP vai investir 24 mil milhões de euros na transição energética com novo plano estratégico. Disponível em: <<https://www.edp.com/pt-pt/noticias/2021/02/25/edp-vai-investir-24-mil-milhoes-de-euros-na-transicao-energetica-com-novo-plano>>. Acesso em: 02. nov. 2021

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?**. 2005. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FERREIRA, F. S. et al. Responsabilidade social corporativa no processo estratégico das organizações: uma abordagem através do balanço social. In: Seminários em Administração – SEMEAD FEA-USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** SÃO PAULO: USP, 2004. 13 p.

FRAGA, M. C. S. E. **O alinhamento das ações de responsabilidade social corporativa com a teoria: o estudo de uma instituição financeira no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2013.

FREITAS, R. LOBÃO, R. Comunicação Organizacional e investimentos em sustentabilidade. **Observatório (OBS\*)**, v. 5, n. 4, 2011.

FONSECA, S. B; ARAÚJO, S. A. I; FERREIRA, C.; SANTIAGO, S. M. A. Responsabilidade social empresarial: conceitos e diretrizes. In: GUILHERME, D. W (Org.) **Contradições e desafios na educação brasileira 3**. 3ª Ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. cap.22, p. 240-261. DOI 10.22533/at.ed.750190106

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. About GRI. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/about-gri/>>. Acesso em: 4 out. 2021.

GOZETTO, A. C. O. Relações Governamentais como fator de competitividade. **Cadernos Adenauer XIX**, (2018), nº2, p. 35-49, julho 2018. Disponível em: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7aa228c9-add4-b619-8d1c2c95c8d3755e&groupId=265553](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=7aa228c9-add4-b619-8d1c2c95c8d3755e&groupId=265553). Acesso em: 06 ago. 2020

GREINER, M; KIM, J. Corporate political activity and greenwashing: Can CPA clarify which firm communications on social & environmental events are genuine? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28. n.1, p.1-10, 2020.

HILLMANN, A; HITT, M. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999. Doi: 10.2307/259357

Hillman, A. J.; KEIM, G. D.; SCHULER, D. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837-857, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>

INSTITUTO CPFL. Página Inicial. Disponível em: <<https://institutocpfl.org.br/>>. Acesso em: 02 nov/ 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/05.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2021

INSTITUTO ETHOS e SEBRAE. **Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2003. Disponível em: <[https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/7Responsabilidade-Social-Empresarial-para-Micro-e-Pequeenas-Empresas\\_Passo-a-Passo-2003.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/7Responsabilidade-Social-Empresarial-para-Micro-e-Pequeenas-Empresas_Passo-a-Passo-2003.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. L. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e Metodológicas**. v. 2. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, vol. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

LIEDONG, T. A. et al. Toward a View of Complementarity: Trust and Policy Influence Effects of Corporate Social Responsibility and Corporate Political Activity, **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 405–427, 2015. Doi: 10.1177/1059601114560064.

LUGOBONI, L.F. Importância da sustentabilidade para as empresas do setor de energia elétrica: utilização de relatório de sustentabilidade com base no global reporting initiative. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 4-25, 2015.

LYON, T. P. et al. CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics. **California Management Review**, California, v. 60, n. 4, 2018. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>

MONTEIRO, M. A. A Responsabilidade Social das Empresas. **Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários**, Portugal, n. 21, p. 65-70, 2005. Disponível em: <<https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/CadernosDoMercadoDeValoresMobiliarios/Documents/6755d7280b944d97889352f7bdda741dManuelMonteiro.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2021

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. **GT Comunicação Organizacional da Intercom**, set. 2000.

\_\_\_\_\_. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2008.

SLAGER, R.; GOND, J. P.; M. J. What gets measured gets managed? The impact of sri indices on responsible corporate behaviour. **Proceedings**, p. 1-6, 2010, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54493472>

PÓREM, M. E. Comunicação organizacional, informação e responsabilidade social: uma nova relação. **Comunicação e Inovação**, v. 13, n. 25, jul-dez, 2012.

REHBEIN, K.; den Hond, F; BAKKER, F. G. A. "Aligning Adverse Activities? Corporate Social Responsibility and Political Activity", **Business and Society** 360, v. 2, p. 295-324, 2018. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002008>

CAMILLO, R.; ELY, B. J.; SOUTO, B. M. F.; BORTOLUZZI, D. A.; da Silva Waechter, Lucélia; OBREGON, S. L. Responsabilidade social em uma empresa distribuidora de energia elétrica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, p. 119-132, 2015.

SPINKLE, B. G.; MAINES A. L. The benefits and costs of corporate social responsibility, **Business Horizons**, v. 53, n. 5, 2010, p. 445-453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>

TEMPLES, T; BLOK, V; VERWEIJ, M. Understanding political responsibility in corporate citizenship: towards a shared responsibility for the common good, **Journal of Global Ethics**, v. 13, n. 1, p. 90-108, 2017. DOI: 10.1080/17449626.2017.1320577

UNIVERSITY OF MICHIGAN. ERB INSTITUTE. **Corporate Political Responsibility: What is business' role in restoring trusted, well-functioning representative government?.** Disponível em: <[https://erb.umich.edu/wp-content/uploads/2021/05/Erb-Institute\\_CPRT-Overview-2021\\_04\\_21.pdf](https://erb.umich.edu/wp-content/uploads/2021/05/Erb-Institute_CPRT-Overview-2021_04_21.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2021.

XAVIER, A. V. Responsabilidade Social Corporativa: Um enfoque multidisciplinar no contexto Globalizado. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 8. n. 16, p. 131–158, 2011. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2010.16.131-158>

WAGNER, W. P. Lobby e responsabilidade política e corporativa. **Organicom**, v. 8. n. 14, p. 191-203, 2011.

WEBER, L. J. Review of Citizenship and Democracy: The Ethics of Corporate Lobbying, by Jeffrey H. Birnbaum. **Business Ethics Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 253-259, (1996). <https://doi.org/10.2307/3857628>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICE A - Roteiro de entrevista do Estudo Qualitativo**

1. Fale um pouco sobre a cultura organizacional e as políticas da empresa.
2. Qual o posicionamento da organização em relação à sustentabilidade corporativa?
3. Você conhece o conceito de Responsabilidade Política Corporativa (RPC)?  
Apresentar o conceito para a/o entrevista/o
4. A empresa pratica a RPC como parte das ações de sustentabilidade? Como a comunicação da sustentabilidade é feita para os stakeholders?
5. A empresa procura alinhar as atividades políticas corporativas com o compromisso firmado na sustentabilidade organizacional?
6. A empresa está vinculada com alguma associação ou think tank?
7. Como se dá a estratégia de Relações Governamentais da empresa? Qual é a formação da equipe (nº de pessoas, áreas de atuação dentro da empresa)? É comitê? Se sim, é permanente?
8. Qual a importância das relações governamentais para a democracia? Você acredita que sua empresa também contribui para o fortalecimento da democracia?
9. Existe uma linha teórica da RPC que diz que a empresa deve contribuir com a criação e fortalecimento das instituições e bens públicos, a sua empresa concorda com isso?

## **APÊNDICE B - Entrevista com Vitor Bastos da CPFL Energia**

Entrevista realizada com o analista de sustentabilidade corporativa, Vitor Bastos. Dupla diplomação em Relações Internacionais e Economia.

**Jaine Q-2:** Então, para iniciar a entrevista gostaria que você falasse um pouco sobre a cultura organizacional e as políticas da empresa.

**Vitor:** Sobre a cultura da empresa, eu recomendo visitar nosso relatório anual de sustentabilidade. Eu acredito que você já deve ter dado uma olhada, mas eu super recomendo olhar novamente. Lá nós trazemos nossa missão, visão e valores. Então, nós somos muito pautados na segurança, por exemplo. E dentro da nossa parte de sustentabilidade, nós temos 15 compromissos públicos com a sustentabilidade através do nosso plano de sustentabilidade, que envolve três direcionadores tanto de valor compartilhado com a sociedade. Mas a gente tem todo esse aspecto ESG e também o compromisso com o nosso plano de sustentabilidade. Então temos três pilares: energia sustentável, soluções inteligentes e valor compartilhado. Em cada um desses três pilares nós temos alguns compromissos públicos, que totalizam os 15 compromissos públicos que nós temos. Esses compromissos, por serem públicos, obviamente são publicados no nosso relatório anual e em nosso site de relações com os investidores. Além disso, trazem diversos aspectos, por exemplo, manter pelo menos 95% do nosso portfólio de geração a partir de fontes renováveis, oferecer para os nossos clientes soluções de baixo carbono, estou falando só alguns aqui. Telemedicação de clientes do grupo A, que são clientes de alta capacidade; e até reduzir nossa intensidade de carbono em 10% até 2024. Justamente esses quatro que nós temos o compromisso do nosso fórum.

E aí, sobre as políticas, eu vou ser bem sincero com você, eu não sei muito como detalhar as políticas em si, né. Como você gostaria de entender as políticas? Porque é uma coisa um pouco ampla. Nós temos, por exemplo, normas internas que podem ser utilizadas como políticas. Por exemplo, nós respondemos o índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da B3. O ISE, por exemplo, entende as políticas como um escopo amplo. Por exemplo, qualquer documento que seja aprovado pela alta direção.

O nosso plano de sustentabilidade é aprovado tanto por comitês internos e pelo comitê de sustentabilidade, onde na cadeira possui diretores das mais diversas áreas e também pelo conselho de administração. E aí, pelo entendimento do ISE, isso já seria considerado uma

política. Não está escrito “política do plano de sustentabilidade”, isso a gente não tem. Mas é, por exemplo, um dos nossos direcionadores e toda a nossa alta liderança acompanha de perto.

**Jaine:** Então, você respondeu certinho. É mais relacionado a essa área da sustentabilidade mesmo.

**Vitor:** Então, eu já aproveitei e comentei [*inaudível*]. Nós temos o comitê de sustentabilidade que possui reuniões, pelo menos, a cada trimestre para acompanhar tanto o nosso plano, como que ele está se formando, a nossa plataforma interna que traz 64 indicadores estratégicos da companhia. Tudo [*inaudível*] para esse comitê de sustentabilidade.

**Jaine - Q3:** Certo. Então, acho que você acabou respondendo também a pergunta que eu iria fazer, a próxima. Qual é o posicionamento da organização em relação à sustentabilidade corporativa? Mas você quer complementar sua resposta?

**Vitor:** Tem esse posicionamento através do plano de sustentabilidade, mas nós temos outros documentos legais que depois eu posso te encaminhar. Por exemplo, esse ano - eu não estive envolvido diretamente com esse processo - mas nós publicamos. Não seria uma política, deixa eu ver o nome certinho. É um documento relacionado ao posicionamento de mudanças climáticas. Então, tem essa frente. Também tem uma frente que sempre a gente acaba fazendo report. A gente fez o posicionamento de ESG. Toda essa área de *environment, sustainability and governance*. E também trouxe muito ali, por exemplo, três que tem aqui dentro do grupo como o CPFL diversa, que é uma frente de diversidade corporativa que começou a ganhar mais força no ano passado. Começou a ter todo esse movimento que também está nessa frente.

**Jaine - Q4:** Certo. Agora eu vou passar para a próxima pergunta. Primeiramente, antes de fazer essa pergunta, eu vou apresentar um conceito. Um dos conceitos que eu estou trabalhando na monografia é o conceito de responsabilidade política corporativa. Existem diversos autores que falam sobre esse tema, mas o que eu estou trabalhando é o do Lyon. Ele entende que a responsabilidade política corporativa “a divulgação das atividades políticas e a defesa de políticas públicas que beneficiam socialmente ou ambientalmente a organização”. Então, eu quero saber se vocês conhecem esse conceito e aplicam na empresa.

**Vitor:** Eu acredito que eu posso falar por parte da sustentabilidade. Então, dentro daqueles pilares que eu falei, por exemplo, o valor compartilhado, relacionamento com a comunidade, mas nós também temos compromissos públicos junto com a comunidade. Então, desde de, por

exemplo, nosso compromisso em investir 150 milhões até 2024 em programas de eficiência energética em hospitais públicos e filantrópicos. É um programa que não está na nossa área, está na área de eficiência energética e é algo de inovação. Mas a gente acompanha justamente pelo entendimento que faz parte de ser sustentável mesmo, de gerar valor para a companhia e para a sociedade, principalmente. Ninguém constrói valor sozinho. Mas, então, de dar essa oportunidade. Temos também projetos com comunidade de baixa renda, que também é acompanhado pelo nosso plano. E até mesmo outros projetos que temos, por exemplo, dentro do meio ambiente. Nós temos como programas, por exemplo, a arborização mais segura e é uma atividade da companhia que tem que ser feito. Por exemplo, quando uma árvore está crescendo nas cidades, ela começa a atingir os fios de luz e isso gera um risco para a companhia, para a rede elétrica e até mesmo para a população, porque tem um potencial de causar um acidente, um incêndio e também a interrupção do fornecimento de energia. A companhia se compromete, através desse programa de arborização mais segura, através de convênios com as prefeituras locais, de cada árvore que for suprimida para não atingir o poste de luz, fazer o plantio de espécies nativas. Então, tem o número lá [no relatório] certinho para cada árvore suprimida “x” quantidade de outras árvores serão plantadas. A gente tem isso também como um “ganha-ganha” para a comunidade, para empresa, e claro, para todo mundo.

**Jaine - Q5:** Agora eu vou fazer a próxima pergunta. A empresa pratica a RPC como parte das ações de sustentabilidade? Você consegue ver isso aplicado no seu dia a dia?

**Vitor:** Política corporativa, sem dúvida. Se a gente interpreta política como tudo que é acompanhado pela nossa alta liderança e que é divulgado, desde o *high level*, desde o CEO que está ciente porque ele recebe o report até a comunidade. Por exemplo, nossos reports trimestrais até mesmo nosso plano de sustentabilidade que é público porque todo mundo tem acesso, é sim.

**Jaine - Q5:** Emendando como essa pergunta, como a comunicação da sustentabilidade é feita para os stakeholders?

**Vitor:** Os stakeholders envolvem a comunidade, a população e todo mundo. Como disse anteriormente, tem a parte dos nossos stakeholders internos, que compreende alta liderança e a gestão. Nesses 15 compromissos, por exemplo, você pode observar no nosso relatório anual que nós temos algumas bolinhas e uns faróis indicando como foi a performance e desempenho dele de acordo com que a gente tem proposto até 2024. Então, por exemplo, uma das partes interessadas sem dúvida é a frente que está gerindo esses indicadores. Então, só para dar um

exemplo, a mobilidade elétrica foi um tema muito impactado no ano passado por conta da pandemia. A pandemia, sem dúvida, gerou um grande estresse na cadeia global. Essa pauta de mobilidade elétrica não é um tema muito amplo no Brasil e que tem produção própria. Então, a gente depende muito de matéria-prima importada e o investimento no ano passado foi muito abaixo do esperado. Nesses comitês, junto com a alta liderança, antes de iniciar nós temos toda uma preparação avisando as próprias áreas, os diretores, os gerentes, que são convidados a realizar uma justificativa de porque o indicador está abaixo do esperado tanto quando nós estamos no farol amarelo e no vermelho. Eles são convidados a fazer um report mesmo de porquê está abaixo do esperado e apresentar para os diretores, posteriormente, para os públicos. Esses indicadores que são apresentados para a alta liderança seguem para a publicação que pode ser acessada pelo público em geral.

Para o público em geral, nós temos as divulgações trimestrais através do site de relações com os investidores e a gente também disponibiliza esses reports trimestrais ESG e também esses mesmos indicadores são mencionados nos planos e como esse desempenho pode ter performado como era planejado quanto anualmente através do relatório anual. Então, a gente faz através de áreas públicas da companhia.

**Jaine - Q6:** Agora vamos para a próxima pergunta. A empresa procura alinhar as atividades políticas corporativas com o compromisso firmado na sustentabilidade organizacional?

**Vitor:** Sim, sem dúvidas. Pegando, por exemplo, um pouco mais do plano e até mesmo da plataforma de sustentabilidade. Na plataforma, nós trazemos o plano, mas a plataforma não é aberta para o acesso do público por ser mais estratégico. Mas a plataforma, por exemplo, é alinhada com as metas de remuneração variável de gerentes e diretores, de toda a liderança basicamente. Então, especialistas, coordenadores e até o CEO. Então, a nossa missão é sempre zero no indicador de segurança, ou seja, não ter fatalidade. Como eu disse na minha fala, no início da entrevista, a segurança é um dos pilares principais da CPFL. Isso está embutido também como uma meta de todo mundo. Desde o mais alto nível até todo mundo tem essa missão zero. É um indicador que pode ser acompanhado por meio do plano de sustentabilidade. Então, tudo é alinhado com a estratégia do grupo e até mesmo com o mapa de riscos que a gente tem dos riscos operacionais.

**Jaine:** Sim, eu preciso entender se vocês já ouviram falar do conceito de atividade política corporativa.

**Vitor:** Não, não conheço esse conceito. Quando você fala política, na verdade, só com essa palavra já me dá uma tremedeira.

**Jaine:** Por que? (risos)

**Vitor:** Quando você fala política, parece que é um documento escrito "política", né. E nós não temos um documento que fala, por exemplo, essa aqui é a nossa política tal.

**Jaine:** Não chega a ser um documento assim. Por exemplo, pensando em uma empresa como a CPFL. É de costume que grandes empresas busquem realizar ações no campo político a fim de monitorar oportunidades que são favoráveis à atuação da empresa ou que de alguma maneira possam interferir na atividade da empresa, entende?

**Vitor:** Tá, entendo. Então, você está falando mais como se fosse política pública no campo governamental, né?

**Jaine:** Exatamente. Quando eu digo se a empresa costuma alinhar as atividades de sustentabilidade com essa parte de responsabilidade política corporativa, porque existem certas empresas, eu não posso em nível brasileiro porque não é uma coisa muito fácil de identificar esse assunto no Brasil. Mas é muito mais fácil de identificar lá fora, principalmente nos Estados Unidos, que tem o costume de, por exemplo, dizer que está apoiando, em âmbito corporativo, políticas de sustentabilidade. Ao passo que, no campo das atividades políticas corporativas, desmantela essas ações. Pode ser, por exemplo, financiando associações que buscam atuar ativamente em âmbito legislativo para desmantelar políticas públicas ou financiando políticos negacionistas. Por isso, que é uma coisa importante, entende?

**Vitor:** Acredito que isso nem é uma coisa permitida aqui no Brasil, né?

**Jaine:** Não, não é permitido financiar. No entanto, o que acontece. Depois que aquela lei foi aprovada, a estratégia atual é atuar por meio de associações. Entende?

**Vitor:** Sim.

**Jaine:** Então, por mais que a empresa não esteja envolvida diretamente no financiamento de campanhas, a associação faz esse trabalho para a empresa. Entende?

**Vitor:** Entendo. Um exemplo bom que eu posso te dar seria quase que atuar num campo que o governo acaba deixando “um vácuo”. Então, um exemplo que eu posso te dar. Eu não conheço toda a empresa, mas eu posso falar da área de sustentabilidade. Por exemplo, quando eu mencionei a mobilidade elétrica, os projetos dos hospitais públicos e até mesmo do investimento em comunidade de baixa renda. Antes disso, você conhece como funciona o setor elétrico no Brasil?

**Jaine:** Não muito.

**Vitor:** Tá bom. Então, como funciona, a empresa tem um movimento de investimento, né. Na verdade, toda empresa do setor elétrico é um setor totalmente regulado. A empresa não pode cobrar do cliente a tarifa que ela entende, mas a gente tem que prestar contas sempre para a ANEEL, que disponibiliza indicadores de como as empresas estão performando. São indicadores claros e acompanhados internamente. 30% do faturamento, se não me engano, tem que ser destinado a projetos de eficiência energética e projetos de inovação. E aí, o que a empresa pode fazer com esse dinheiro que ela pode destinar fica a cargo da empresa. Então, esses projetos que eu citei [com hospitais e nas comunidades] são iniciativas da CPFL. Então, através dessa política pública de ter um investimento que deve ser obrigatoriamente realizado, nós fazemos projetos de mobilidade elétrica. Por exemplo, temos uma ação junto com a Unicamp para beneficiar a universidade pública. Se você “der um google”, você pode ter mais informações sobre o projeto porque eu não consigo passar agora, pelo menos. Nós fizemos a aquisição de um ônibus elétrico para o Unicamp como também a instalação de painéis solares em prédios da Unicamp. Tudo isso é feito dentro da área de concessão da distribuidora, ali na área da CPFL Paulista. Tem mais de uma empresa de distribuição dentro do grupo. Esse projeto de eficiência dentro dos hospitais entra na mesma linha de investimento através dessa política pública, vamos colocar assim, né. É um investimento obrigatório que a empresa tem que realizar, então nós optamos por realizar esse investimento através de hospitais públicos ou filantrópicos visando reduzir a conta de luz nesses hospitais. Muitas vezes esses hospitais têm uma situação mais difícil, pode estar com uma conta atrasada. Outro exemplo que também tem são ações voltadas para a comunidade de baixa renda, no relatório anual você consegue pegar mais informações. Por exemplo, nós tivemos um programa de troca de geladeiras. Então, todas aquelas pessoas que tinham geladeiras muito antigas conseguiram, através da CPFL, comprar com desconto geladeiras modernas e com baixo consumo de energia. As geladeiras foram retiradas [da casa do consumidor] em uma parceria com a Magazine Luiza para fazer a

destinação correta dos equipamentos. E as pessoas que estavam cadastradas na conta de baixa renda também ganharam um desconto adicional, que, se não me engano, poderia chegar até 50%. Além disso, realizamos troca de lâmpadas incandescentes por lâmpadas de Led. O que é muito mais econômico para elas [a população] e para empresa também é um benefício porque gera a redução de consumo de energia.

Aqui no Estado de São Paulo temos algumas ações da Lei Rouanet, com a qual nós podemos realizar investimentos culturais. É possível utilizar uma parte que seria paga de imposto para investir em cultura. Então, a CPFL tem o Instituto CPFL que você com certeza deve conhecer. Por exemplo, nós patrocinamos o Café Filosófico que passa na TV Cultura. Também temos o Café Expresso, que fica disponível no facebook. E também vários programas culturais que você consegue dar uma olhada ali [no relatório]. Temos concertos de música na cidade de Campinas, na sede física da CPFL tem exposições de artes e que também tem entrada gratuita. Faz um tempo que não tem exposições por causa da pandemia. Então, utilizamos dessas políticas públicas para retornar para a sociedade. Então, a empresa acaba investindo uma parte. Toda a estrutura do Instituto CPFL é mantida pelos esforços da empresa, assim como dos colaboradores.

**Jaine - Q7:** A empresa está vinculada com alguma associação ou think tank?

**Vitor:** Think tank, você quer dizer que estamos associados com startups?

**Jaine:** O conceito de think tank é o seguinte: São instituições que se dedicam a produzir conhecimento sobre temas políticos, econômicos ou científicos. Essas instituições pautam debates sociais por meio da publicação de artigos, estudos e participação de seus integrantes na mídia. Além disso, também projetam alternativas e efeitos de possíveis impasses da sociedade. A principal função é influenciar a tomada de decisão das esferas pública e privada, bem como de formuladores de políticas no que se refere aos temas que estão em pauta.

**Vitor:** Associações, temos sim. Nós fazemos parte da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), então a gente cadastra nossas distribuidoras ali nos prêmios que a ABRADEE possui e também se você der uma pesquisada você consegue mais informações. Essa é a única que eu consigo lembrar e é a maior do setor. Sobre o Think Tank, está muito mais relacionado com a geração de conhecimento, né. Isso me lembra de novo daquele *case* dos hospitais. Não só dos hospitais, mas essas outras que eu illustrei para você das



comunidades, *[inaudível]*, também tem a CPFL patrocina e também tem uma banda que recebe algum impacto do Instituto CPFL.

Enquanto você falava do conceito, eu lembrei de um projeto muito legal que fizemos com uma *startup* da Unicamp. A Universidade tem uma incubadora de startups, tem todo um processo de geração de conhecimento. Junto com essa startup foi criado um projeto de modernização de todo o sistema de refrigeração do hospital das clínicas da Unicamp. É isso que eu consigo lembrar agora também. Claro, existe todo um investimento em pesquisa na parte de mobilidade elétrica que também é bem relevante. Como um dos nossos objetivos está em reduzir o impacto da geração de carbono na atmosfera e investir na mobilidade elétrica, a nossa base de Indaiatuba esse ano passou por uma remodelação e agora todos os veículos de lá são elétricos.

Então, desde veículos pesados, caminhões até veículos de atendimento são elétricos. Agora eu não tenho informações detalhadas, mas entra naquela via de buscar conhecimento e ter viabilidade de projeto. Outro projeto que nós temos e que é bem legal é um projeto que se chama Second Life e está relacionado com a segunda vida das baterias. Assim, essas baterias pesadas de veículos elétricos ou de ônibus, quando elas chegam no fim da vida útil para esses veículos, uma possibilidade é ser utilizadas nas residências ou para alguma outra aplicação junto com conjuntos solares. Não tenho mais informações, mas existem estudos em andamento.

## **APÊNDICE C - Entrevista com Sebastião Arcanjo da CPFL Energia**

Entrevista com Sebastião Arcanjo, coordenador de relações institucionais e governamentais na CPFL Energia. O grau de escolaridade é ensino médio completo.

**Jaine - Q1:** Você pode falar um pouco sobre você e sua atuação na empresa?

**Sebastião:** Eu entrei na empresa em 1984. A CPFL ainda era uma empresa estatal. Foi realizado um concurso público e eu acabei sendo aprovado no curso, entrei na empresa e a CPFL foi meu primeiro emprego. Como quase todas as famílias negras, eu fui o primeiro que conseguiu um emprego que vamos chamar assim “decente” e que pudesse ajudar, inclusive melhorar a renda da minha família. Eu ganhava quatro vezes mais do que o meu pai aqui dentro da CPFL. Então, eu entro na empresa nesse período, né. Trabalhei aqui como leiturista e eletricitista. Em 1996, meus amigos aqui achavam que eu poderia ser vereador em Campinas. Eu acabei me candidatando e ganhei a eleição para vereador. Fui vereador aqui em Campinas por dois mandatos até 2003. Depois eu fui Deputado Estadual, Secretário de Trabalho e Renda aqui no município e Secretário de Serviços Públicos. Retorno para CPFL em 2012 e fui para a área de comunicação. Nós temos uma vice-presidência aqui na CPFL, jurídico, comunicação e relações institucionais [sic]. Ao retornar para CPFL, eu retorno na área de comunicação. Depois fui alocado para a área de relações institucionais e governamentais. Então, eu estou executando atividade de relações institucionais na CPFL desde 2013. Então, para mim, foi uma experiência muito interessante do ponto de vista profissional e pessoal essa transição que eu fiz dentro da empresa. Então, quando eu volto para a CPFL trago também outras vivências e depois a minha experiência parlamentar.

**Jaine - Q4:** Que jornada em! Nossa! Você foi de leiturista a trabalhar ... meu deus do céu! Fico muito feliz por você ter conseguido fazer tudo isso. Agora, eu quero partir para a primeira pergunta da entrevista. Primeiramente, eu quero entender se você conhece o conceito de responsabilidade política corporativa?

**Sebastião:** Sim, conhecemos. Aqui a gente tem todo um ... inclusive nós estamos agora na fase da empresa de revisar todas as nossas políticas de engajamento institucional, de relacionamento com os stakeholders, né. Construindo, portanto, uma agenda do conjunto da CPFL, né. Não apenas a área em que atuamos e que é uma área específica de relações institucionais, mas estamos tornando isso numa política da empresa. E a gente tem o privilégio de estar colaborando com esse esforço da empresa. A gente vem estudando esse tema já há um

tempo. O Brasil é ... cada país tem uma forma de encarar essa questão das relações institucionais, como é que você influencia os tomadores de decisão nos seus mais diversos níveis. Seja os tomadores de decisão clássicos que a gente conhece quando a gente fala apenas de relações com o estado, uma relação estatal com os agentes públicos, né. Nós estamos falando da esfera governamental, presidente da república, secretários de estados, né. Nós estamos falando de congressistas, dos vereadores. Nós estamos falando de ministério público. Enfim, de todo um sistema institucional que está ancorado ali na própria constituição brasileira. Que define o papel dos agentes públicos e a relação que nós buscamos estabelecer. E aí, é um outro capítulo da nossa conversa de como é que se pauta essa relação, quais os são valores, o que de fato faz com que transforme questões que são endereçadas a esses tomadores de decisão e sejam encaradas como reivindicações legítimas e não apenas de interesse específico, com o objetivo meramente econômico ou, muitas vezes, de apropriação ou uso indevido dessas relações para benefício próprio ou dos agentes que fazem esse tipo de trabalho [inaudível].

Mas nós enxergamos para além do Estado. Nós temos uma compreensão maior de que numa sociedade democrática a decisão não afeta apenas aqueles que estão ali em um determinado período exercendo funções de tomada de decisão nas diferentes esferas do Estado brasileiro. Seja porque recebeu delegação através da população no processo eleitoral. Seja aqueles que são investidos de cargos por meio de concursos públicos, mas que também são tomadores de decisão. Nós temos que entender o Estado de forma ampla. Nesse sentido, para nós, não só as pessoas que são usuários dos serviços da CPFL energia, que é uma concessionária de serviço público, deixar isso muito bem claro. Uma empresa privada que opera um serviço público, que é uma concessão de energia elétrica.

Esses clientes, os consumidores da CPFL temos que estar atentos, né. Executando a tal da escuta ativa através dos diversos meios, das novas tecnologias, novas plataformas de comunicação para que nós tenhamos uma empresa conectada com as necessidades dos nossos clientes. Mas mais do que isso, muitas das nossas atividades afetam também comunidades ribeirinhas. Quando nós estamos falando de ativos de relação, quando estamos implementando ali uma usina solar fotovoltaica. Que tipo de benefício também essas pessoas podem adquirir a partir do desenvolvimento econômico que nós estamos levando para determinadas regiões. Como que esses empreendimentos dialogam com questões que para nós são muitas caras que são as questões ambientais. De modo que nós possamos mitigar eventuais impactos ambientais, econômicos e sociais que são inerentes às atividades de produção de energia elétrica ou de distribuição de energia elétrica. Nós precisamos colocar o nosso sistema de posteamento, a

nossa rede de energia elétrica, nós temos que ter as nossas linhas de transmissão para fazer o deslocamento dessas cargas de energias que são geradas nas usinas elétricas.

Nós vivemos em um país que tem um potencial extraordinário. A gente pode ter energia de diversas fontes. Desde aquela que é majoritária hoje que é a hidrelétrica. Nós temos hoje um potencial enorme ainda a ser explorado com a energia eólica e a energia solar fotovoltaica. Nós temos, aqui em São Paulo principalmente, muita energia derivada da produção da cana-de-açúcar, enfim. Temos um problema de resíduos sólidos e que é possível também você produzir, gerar renda. Não só com aqueles que fazem uso das cooperativas, da coleta seletiva, mas transformar um lixo que é um grande problema das cidades hoje num fator econômico por meio da produção de energia. Então, tudo isso, né. Eu tô querendo dizer que uma empresa de energia elétrica tem que estar atenta a todos estes acontecimentos, de modo que a gente possa a partir dessas relações empoderar o nosso consumidor. Empoderá-los, né, certo. Dar a eles condições de exercício pleno da cidadania e, por outro lado, nós criamos as possibilidades regulatórias para que nós possamos continuar atraindo investimentos, gerando renda, distribuindo renda e fazendo aquilo que é objeto está na sua concessão, que é ofertar energia de qualidade, a mais limpa possível, com menos carbono para os nossos clientes. A partir daí a gente desenvolve as nossas ações de relações institucionais. Então, com uma perna ... como posso dizer com uma pinça é ... uma perna no desenvolvimento e uma outra no equilíbrio econômico, social e ambiental.

**Jaine - Q5:** Eu achei sua resposta muito interessante. Já emendando que você falou essa parte da sustentabilidade, eu quero saber se a empresa pratica a responsabilidade política corporativa como parte das ações de sustentabilidade. Porque eu tô falando isso, existe uma linha teórica que fala que só responsabilidade social corporativa não é suficiente e que as responsabilidade política corporativa deve fazer parte das ações de sustentabilidade. O que você pode falar sobre esse assunto?

**Sebastião:** Quando a gente fala de sustentabilidade, né ... outro dia eu vi uma publicação sobre a famosa ESG, virou um termo da moda. Então, o primeiro cuidado que a gente deve ter é não transformar isso numa coisa efêmera, num modismo ou apenas numa resposta mercadológica para tentar transformar responsabilidade social e ambiental em uma grife, né.

Então, as ações teriam que ser ações concretas. É preciso que nós tenhamos métricas muito eficazes para verificar se de fato aquilo que foi pactuado, que foi apresentado à sociedade foi

executado, cumpriu seus executivos e quais foram os ganhos efetivos que a sociedade teve pelas questões que são tangíveis, né. Nós temos também questões que são intangíveis.

Quando a gente está falando de produção de valores, de uma nova consciência. O que a atuação, a ação que você realizada, se ela é ou não capaz de transformar as pessoas. Então, a CPFL tem a estratégia de liderar pelo exemplo. Então, quem faz a CPFL são as pessoas que trabalham na CPFL, que dialogam com a sociedade, que executam os nossos planos, as nossas métricas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Então, para a CPFL, a questão da sustentabilidade é um dos pilares, vamos dizer assim. Essa visão está muito incorporada hoje na nossa visão de negócio. Não vamos dizer que tem uma forma pronta e acabada. Nós temos que partir do pressuposto que é um processo em construção. Então, aproveitando que estamos no centenário de Paulo Freire, nós estamos todo mundo fazendo, aprendendo e ensinando ao mesmo. Então, não pode ter uma visão, vamos dizer assim, dogmática, autoritária de que nós, as empresas, temos solução, e o Estado é um ente descartável e a sociedade se organiza a partir das intenções daquilo que as empresas entendem é o melhor caminho, não. Acho que a relação que a gente procura estabelecer com que a gente chama de nossas “partes relacionadas” é uma via de mão de modo a CPFL também aprende muito com essas partes relacionadas e ao trazerem para casa aqui ... trazer para dentro de casa essas lições aprendidas, nós vamos incorporando elas dentro da empresa e sempre que possível elas vão ser expressar dentro do nosso relatório anual de sustentabilidade, na comprovação da redução das nossas emissões de carbono, enfim. E aqui que a CPFL pode também, do ponto de vista de pesquisa, desenvolvimento de novas tecnologias e novos processos mitigar muitos dos impactos econômicos, sociais e ambientais dentro da atividade da cidade que nós executamos. Acho que é dessa forma que a gente pretende ou deseja colaborar com as mudanças climáticas. Sempre que possível tentamos, como eu falei, não se atentar apenas a uma resposta mercadológica para levar um ganho adicional as nossas ações, enfim. Isso é importante? É. Porque a empresa precisa gerar valor para o acionista, mas ela também precisa ajudar a cuidar do planeta, das pessoas e daquilo que são as nossas atividades dependem.

**Jaine:** mas você acredita que responsabilidade política corporativa é um pilar da sustentabilidade ou você não vê dessa maneira?

**Sebastião:** Sim, sim, sim. Eu não sou daqueles/as que ingenuamente acredita que as coisas acontecem de forma espontânea. Na medida que você propõe as diretrizes de crescimento da

empresa. Na medida que você define suas metas de sustentabilidade. Você estabelece mecanismos, né. Para que esses objetivos vão convergindo e não se transformem em antagônicos, ele é resultado de uma compreensão que a empresa tem que estas são absolutamente necessárias. Por essa razão, entendo que a CPFL está na vanguarda desse processo, entendeu? É uma empresa que ainda não é a grande referência até pela natureza do serviço que nós prestamos. A relação do serviço que nós prestamos está muito entendida no ato de entrar dentro de casa e acender uma lâmpada e ter energia na sua casa, a geladeira está ligada e está funcionando, a partida de futebol não ser interrompida por falta da energia. Essa é uma parte da nossa relação com os nossos clientes, que é oferecer energia de qualidade. Agora, até a energia chegar na casa de cada cliente nosso é um caminho que percorre. E as decisões, como eu disse, são tomadas levando em consideração esses valores que você está traduzindo aqui numa política de sustentabilidade. Agora você me diz se eu respondi a sua pergunta, se está satisfeita ou não ou se tem alguma provocação para fazer.

**Jaine - Q6:** Não. É isso mesmo, você respondeu bem a pergunta. Agora saindo da parte de responsabilidade política corporativa e entrando na parte de atividade política corporativa. Eu quero saber se a empresa procura alinhar essas atividades com o compromisso firmado na sustentabilidade organizacional?

**Sebastião:** Quando a gente fala de política corporativa, né. Só para fazer a transição aqui. Nós estamos falando de algo que é aplicado na empresa de forma transversal, né. Ou seja, todas as áreas de negócios do grupo independentes das atividades, independente do papel que aquele colaborador exerce na empresa, ele tem que estar imbuído desse compromisso nosso. Então, a gente chama isso de uma responsabilidade corporativa, por isso que ela não pode ser parte de propaganda, tá certo? Precisa ser medidas concretas e efetivas. Então, há um comprometimento do conjunto das pessoas que trabalham aqui na CPFL, mas mais do que além disso, os fornecedores que prestam serviços para CPFL e que ele também tem que ter compromisso. Compromisso da não precarização do trabalho, compromisso da destinação correta dos resíduos que são gerados nas nossas atividades de produção, né. Com compras que são feitas de maneira justa, de maneira adequada. Que a gente não possa estimular o *dumping* social. Então, toda a cadeia que gira em torno do negócio da CPFL, todos que celebram contratos conosco tem cláusulas nos contratos que estabelecem isso como condição para continuar prestando serviço para CPFL. Sendo que isso reforça esse compromisso corporativo, essa política do que você

chamou atenção aqui, dessa responsabilidade social corporativa que eu tô colocando aqui para ambientar também. Para dar o conceito mais amplo de sustentabilidade, né.

Muita gente quando fala de sustentabilidade está olhando apenas com o viés ambiental, né. Sustentabilidade é um conjunto, é um sistema né. Então, nós não podemos falar de sustentabilidade se as pessoas estão trabalhando em ambiente precário. Nós não podemos falar em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, se nós não temos um plano de uma relação com o sindicato de trabalhadores, né. Se nós não recolhemos os nossos impostos de maneira correta. Então, tudo isso para nós está dentro desse guarda-chuva. É disso que se trata aqui na CPFL. Então, para nós aqui a ideia tem uma visão integrada e sistêmica, ela é muito importante. É ela que nos desafia a fazer e a inovar sempre nos nossos processos. O próprio aprimoramento dos processos pode resultar em ganhos efetivos também para a sociedade, que às vezes o cliente lá na ponta não está enxergando isso. Não consegue enxergar isso, como eu falei, pela natureza do nosso serviço. Então, nós não somos uma empresa que a gente desmata para poder produzir algum tipo de produto, a gente explora o ambiente para gerar algum tipo de produto ou a gente entrega na casa do cliente um produto lá que é feito numa caixinha com material reciclável, com material orgânico. Muitas vezes as pessoas reconhecem, e isso é muito importante, nessas empresas que têm essa relação com o cliente, com o consumidor, com o beneficiário que está lá na ponta. Então, ele consegue ficar mais tangível para eles essas coisas. Numa empresa energética não. Você entra na sua casa perto do botãozinho e você nem vê os elétrons passando, né. A gente brinca que a gente só vê a energia elétrica quando tem um problema de curto circuito na rede e a gente quer saber o que está acontecendo, mas, em geral, as pessoas não têm essa relação mais tangível com a produção de energia elétrica. Por isso que também é um desafio para nós explicar isso para as pessoas de apresentar essas políticas de sustentabilidade das empresas de energia elétrica. Então, é um pouco mais desafiador.

**Jaine:** Eu só queria checar mais uma coisa, qual é o seu entendimento de atividade política corporativa. Porque eu estou falando isso, na literatura o conceito de atividade política corporativa está muito mais ligado é ... sobre como a empresa se relaciona com a parte digamos que “política” da sociedade. Digamos que é, por exemplo, buscar trabalhar com associações [do setor], trabalhar diretamente com o governo a fim de discutir assuntos políticos, gerar influência política com stakeholders que sejam estratégicos nessa área. Então, são atividades como as que citei. Qual é o seu entendimento de atividade política corporativa? Você entende esse mesmo conceito que eu estou trabalhando?

**Sebastião:** Eu diria que nós estamos falando da mesma coisa. Quando eu disse que nós estamos agora aqui elaborando ... revisando a nossa política com os stakeholders é disso que se trata. Então, para a CPFL, esses públicos que nós chamamos de públicos de interesse, outros chamam de “partes interessadas”, enfim. São relações que são fundamentais para que nós possamos estabelecer diretrizes de relacionamento com essas partes interessadas. Eu acho que essa é uma visão geral e clássica de partes relacionadas. Minha mãe falava “aqui não dá para inventar moda”, aqui tem esse conceito que é um conceito clássico. Acho que a questão aqui não é quem são essas pessoas, mas como você se relaciona com elas, essa é a questão central. Como engajar com essas pessoas de modo que você desenvolva essas relações de engajamento e relacionamento com base no diálogo, na transparência, na relação de confiança, relações sólidas e perenes, e que as pessoas não sejam vistas como um meio para que as empresas possam atingir esses objetivos, mas elas são partes integrantes de um processo de mudança. Por isso que essas relações têm que ser de longo prazo, elas não podem ser relações eventuais, apenas para dar uma resposta a sociedade ou alguma questão pontual que está a exigir da empresa e vice-versa. Nós apostamos em um diálogo de longo prazo e em falar nisso, a CPFL desenvolve ferramentas de gestão desses relacionamentos. Ela tem cada vez mais um caráter integrado, seja em relações interpessoais. Então, nós estamos com um processo aqui em que as pessoas a se relacionarem, como eu falei, desde de uma liderança comunitária por mais simples que ela seja, ou a maior liderança autoridade do mercado financeiro ou do governo federal. Essa relação é feita com os mesmos critérios, com o mesmo grau de transparência, com a mesma *[inaudível]* e entre diálogo significa falar e ouvir o que a outra parte que é afetada, direta ou indiretamente, tem a dizer. Por isso que nós confiamos muito no processo que desenvolvemos aqui na CPFL. Entendeu?

**Jaine:** Sim, entendo. Agora eu vou partir para outra pergunta. Como você disse a CPFL trabalha com a nomenclatura Relações Institucionais e não Relações Governamentais, certo?

**Sebastião:** Para nós aqui a gente tem ... se você olhar meu aqui tá lá “Relações Institucionais e Governamentais”. Entendeu? Tem outras empresas que chamam de “Relações com as partes externas”. Entendeu? Mas assim, tirando o nome, o que ganha o jogo aqui é a atribuição. É como você desenvolve a relação. Eu prefiro chamar de Relações com os Stakeholders. Tem gente que chama “relação com as partes relacionadas” ou “relações com os públicos”, mas eu penso que é muito mais uma questão de cultura, às vezes da empresa, do ambiente, daquela sociedade que ela está acostumada a se relacionar.



**Jaine - Q9:** Agora, como a visão mais geral da área. Eu quero saber como é que se dá a formação da equipe de relações institucionais. Eu acredito que você conte com o apoio de uma equipe, né? Como é que se dá a formação dessa equipe? Qual o número de pessoas? Se é um comitê ou não, se é permanente ou se dissolve depois da criação de um projeto e como se dá a estratégia da área de uma maneira geral.

**Sebastião:** A empresa tem o seu planejamento estratégico, então tem uma visão de longo prazo. Investimento em infraestrutura e em energia elétrica é investimento de longo prazo. Muitas vezes você opera uma concessão de 20, 30 anos. A CPFL tem 100 anos. Ela atua hoje em Campinas, mas atua também em outros estados no Brasil. Para nós tanto faz chegar em numa cidade ou estado novo em um dia ou onde nós estamos, no interior de São Paulo, com mais de 100 anos de relacionamento com as nossas comunidades, com os nossos stakeholders. A nossa visão, a nossa política de engajamento vai ser sempre a mesma. Seja aqui em Campinas, onde é a nossa sede, seja lá no interior do Rio Grande do Norte onde estamos implementando um parque eólico. São relações de confiança e são relações perenes, de longo prazo. A concessão é também de longo prazo. Então, o que organiza nossa atividade é o nosso planejamento estratégico. Quais são as grandes diretrizes do grupo, quais são as grandes metas do grupo CPFL. A partir desses objetivos estratégicos, nós desenvolvemos um plano de ações específicas para cada meta. É óbvio que se tiver um problema pontual. Por exemplo, um problema na usina da CPFL que está criando uma situação de desconforto para a empresa e preocupação para a segurança das pessoas. Nós vamos desenvolver um plano específico para aquela localidade e vamos identificar todos os stakeholders-chaves, e vai desde de uma liderança comunitária, um padre, um pai de santo, pastor, o prefeito da cidade, o chefe da defesa civil. Todas as pessoas da CPFL que estejam em uma área de risco ou que podem ser afetadas por alguma atividade da empresa são importantes no mesmo nível. Então, você organiza um plano de ação para cada objetivo. Esse objetivo tem que dialogar com a nossa meta estratégica. Quando nós estamos falando de segurança, nós estamos dizendo que segurança é uma meta estratégica do grupo CPFL. Hoje todos os executivos do grupo CPFL têm suas metas comprometidas caso as questões de segurança, acidentes ocorram a partir do número que nós consideramos não adequado. Todo mundo paga literalmente com o bolso o resultado dessa não aplicação ou de algum erro, de algum acidente fatal que ocorra na empresa ou de algum acidente que nós venhamos provocar em terceiro. Então, a segurança para nós não é uma coisa abstrata. Ela está intrinsecamente relacionada as nossas metas estratégicas de crescimento e desenvolvimento.

Crescer de qualquer jeito não interessa para a CPFL, crescer com segurança, preservando o meio ambiente e gerando valor para os nossos acionistas.

Então, como é que a gente trabalha aqui. Primeiro quando disse uma visão corporativa, isso significa que a gente não precisa de ter 50 pessoas fazendo relacionamento com os stakeholders da CPFL. É preciso que todas as pessoas da CPFL, as pessoas que tem uma posição estratégica, até um colaborador nosso que dirige diariamente a residência de um cliente para fazer um atendimento, ali estabelecer uma relação de stakeholders. Quando um eletricitista estaciona uma caminhonete num bairro, seja para fazer uma ligação nova ou, por alguma razão, interromper o fornecimento de energia para aquela pessoa por falta de pagamento. Ali de um relacionamento, ali tem um stakeholder, aquele cliente é um stakeholders e não apenas um comprador de energia da CPFL. Então, as pessoas precisam entender isso com muita clareza.

Nos temas que são estratégicos para o grupo, nós desenvolvemos um plano de ação, nós criamos uma equipe multidisciplinar com todas as pessoas que podem, de alguma maneira, colaborar com aquele esforço. Cada um na sua área traz sua visão do processo. Estabelecemos uma liderança, coordenação, responsável por aquele projeto. Criamos uma matriz de materialidade e desenvolvemos uma análise econômica. Então, qual é o impacto econômico, social, ambiental. Cada área vai atuar. Então, qual é o impacto no regulatório, qual é o impacto no jurídico. Cada um vai atuar em torno daquele objetivo. Realizado aquele objetivo. Nós vamos fazer uma prestação de contas, então, aquela meta ou objetivo foi alcançado? Sim ou não? Como ele foi alcançado. Para a CPFL, o como ele foi alcançado é tão importante quanto alcançar aquele objetivo.

Então, nossa equipe trabalha dessa forma. Nós temos a direção executiva, onde está o nosso presidente e vice-presidente; nós temos uma diretoria, no nosso caso é a vice-presidência de relações institucionais, comunicação, jurídico e ambiental. Então, temos a nossa equipe de relações institucionais que é uma equipe enxuta. Ela dialoga com outras áreas de negócio, muitas vezes, fazendo mediações internas dentro da empresa e fazendo mediações para fora da empresa com os outros atores que estão envolvidos em um determinado projeto. Então, a gente fala aqui que todo mundo faz engajamento e todo mundo faz relação institucional, por isso que a gente tem um plano de engajamento.

Por exemplo, Jaine precisa resolver um tema na USP. Qual é o assunto? Jaine, então, vamos lá. Vamos desenvolver um diagnóstico de qual é o tema, ele afeta ou não o nosso negócio, qual é o impacto que ele gera. Então, nós vamos medir se a atuação da Jaine como Relações Institucionais da CPFL atingiu o nosso objetivo. Nós vamos ter um conselho, fazemos a disseminação desses conselhos, nós fazemos o mapeamento desses stakeholders, estabelecemos para eles o ponto de partida nesse diálogo e o ponto de chegada. Que tipo de relacionamento nós temos com esse stakeholder hoje e onde nós queremos chegar. Então, é basicamente dessa forma que a gente atua aqui.

**Jaine:** Então, não tem com você uma equipe. É só ou tem mais pessoas? Só para entender de maneira mais estratégica.

**Sebastião:** Nós temos uma equipe. Nós temos um vice-presidente que é o número um em relações institucionais. Eu sou o coordenador de relações institucionais e governamentais da CPFL. Nós temos quatro pessoas embaixo no nosso guarda-chuva, que pensam, que organizam. A partir daí nós atuamos com base em metas e objetivos. Então, se aquele desafio de engajamento institucional é um desafio regulatório não é o Sebastião Arcanjo que vai lá discutir com a ANEEL esse desafio, é o nosso diretor da área específica ou o presidente de uma distribuidora ou de uma geradora que vai estabelecer a execução desse plano de ação de relacionamento com o nosso stakeholders. Se é um tema governamental, prioritariamente, essa ação é feita por nós aqui ou pelo presidente da holding dependendo do nível da hierarquia. Aqui nós brincamos assim: "Muitas vezes o general fala com o general". Então, se você tem uma agenda com o presidente da república, nós vamos criar as condições para que essa reunião aconteça com o presidente da república. Vamos passar por uma série de etapas que antecedem o momento, a oportunidade do presidente da empresa estar com o presidente da república. Além do presidente da república ser um stakeholder estratégico, mas as pessoas que estão embaixo dele são tão estratégicas quanto, porque senão não teria essa reunião.

Então, às vezes a pessoa mais importante ali é a assistente, é a secretária. É a pessoa que, muitas vezes, são ignoradas quando vai estabelecer uma relação de engajamento. Por isso que se a gente não tiver essa visão de que todos e todas são importantes, a chance de êxito diminui muito. Acho que a gente acerta muito na CPFL por conta que a gente tem essa visão de que todos e todas são importantes no relacionamento. Desde aquele funcionário da mais alta patente e, em muitos casos, daquele que prepara o relatório, que organiza a pauta, que organiza a agenda, que

cria as condições para que a reunião aconteça e o êxito seja alcançado. E o tomador de decisão vai estar muito confortável, nós daqui do lado vamos aqui da empresa muito mais confortáveis porque as coisas foram tratadas no ponto de vista institucional de maneira transparente, clara e com objetivos definidos. Você já entra numa reunião com os objetivos definidos. Então, é isso que se chama de matriz de materialidade. Ai temos uma matriz de risco, então, qual é o risco dessa atividade. Dependendo da análise de risco que você faz, é melhor você não desenvolver aquela relação de engajamento.

**Jaine:** Nossa!

**Sebastião:** Entendeu? A gente já chegou em situações aqui que a gente que entendeu que não era adequado que a CPFL dessas ações de engajamento. Porque nós temos que são de natureza mais complexa, né. Ou que conflitam com os nossos valores e, portanto, nós não podemos entrar nesse tipo de iniciativa. Então, tem que reconhecer, muitas vezes, que vai ter um prejuízo, que não vai conseguir melhorar aquela questão que está colocada por conta também dos valores que a CPFL defende e acredita. Então, é isso que norteia nossa ação de engajamento e de relação institucional com a CPFL. Não sei se ficou claro para você.

**Jaine - Q10:** Ficou super claro. Ficou muito mais claro agora. Muito obrigada. Agora passando para as últimas duas perguntas. Qual é a importância das relações governamentais, no caso da CPFL, relações institucionais para a democracia? E se acredita que a sua empresa também contribui para o fortalecimento da democracia?

**Sebastião:** Não tenho a menor dúvida disso que essas relações são fundamentais para fortalecer uma convicção democrática, cidadã e participativa. Se nós estivéssemos num ambiente autoritário, muito provavelmente essa relação seria de mão dupla. A empresa olhando para o cliente e vendo aquele cliente apenas como um objeto, e não como um sujeito por portador de direito e de valor.

A nossa relação com o estado também seria uma relação de caráter autoritário, pessoal e impositiva. Numa sociedade democrática, as relações são impessoais, transparentes e existem canais. Então, nós temos o instituto das ações de classe. Em um ambiente que não é democrático, você não vai ter sindicato, nem associação para defender seu interesse e nem para defender os interesses das outras partes. Seja os consumidores, as associações de defesa dos

consumidores, as entidades que defendem o meio ambiente, o sindicato de trabalhadores, mas as empresas também têm interesses a serem colocados na mesa nesse jogo democrático. Os interesses precisam ser legítimos, o que dá a legitimidade para esses interesses é a busca ... não vou ser romântico aqui do bem comum. Nós estamos em uma empresa e ela precisa gerar lucro, gerar valor para os acionistas. Como é que ela dá valor para os acionistas? Como ela gera o chamado lucro ético. Isso que nos dá condição. Eu, pessoalmente, tenho alguns critérios. Eu não trabalharia em alguns tipos de empresa. Por que? Os valores humanos que eu acredito, sociais, ambientais me impediria de trabalhar em algumas atividades que na minha opinião tem uma relação predatório com o meio ambiente ou que admite o trabalho, que admite a discriminação, seja por orientação sexual, seja por raça, seja por religião.

Então, isso organiza a nossa pauta e a nossa agenda. Então, quando eu disse para você que aqui na CPFL esses temas são muito caros como valores da empresa e com base nesses valores que nós nos relacionamos com o outro. Então, aqui não tem como você estabelecer uma situação em que ... fazer as pessoas buscarem algo em benefício próprio, pessoal numa relação que ela tem com a CPFL. Onde tem conflito de interesse não tem relacionamento, não tem engajamento. A gente anota ali: "gol para o adversário", perdemos, vamos para frente. Como eu falo aqui, vida que segue. Porque a gente entende que estamos falando aqui de algo que é muito caro, esse conjunto de regras, normas e valores que a sociedade foi construindo, né. As duras penas aqui no Brasil depois de anos de ditadura etc. Então, a democracia, para nós, é um valor estratégico sem dúvida alguma. E essas relações só reforçam e legitimam a democracia, por isso que eu falei, democracia não é só muitas vezes de votar na urna ali. Democracia de como a sociedade exerce seu controle social nas atividades que são consideradas, sobretudo, como atividades públicas. E aqui nós exercemos uma atividade pública, uma concessão pública de energia elétrica, né. Nós falamos de um bem que é essencial para as pessoas, para a vida dessas pessoas. Então, com base nesse conceito que a gente gera e distribui energia elétrica no Brasil e onde nós temos negócio. Outra coisa importante para essa relação direta conosco, mas ainda no campo de mecanismos de controle, é a própria mídia, os meios de comunicação, né. Como que eles são informados, reportados das decisões que nós tomamos, sobretudo quando ela afeta a vida das pessoas. Então, a relação também é clara e muito transparente com os veículos, com os meios de comunicação para que uma comunicação não assertiva pode gerar transtornos na vida das pessoas.

A gente viu casos muito graves acontecendo no Brasil ou percepções de situações de insegurança que podem gerar pânico nas pessoas. Nós tivemos aqui recentemente um caso em uma cidade próxima de Campinas, foi alardeado de forma equivocada que uma usina nossa poderia romper e três cidades aqui da região poderiam ficar imersas. Chegaram a produzir memes e vídeos da cidade sendo alagada e isso exigiu da CPFL um esforço gigantesco para desconstruir uma percepção de insegurança das pessoas, né. Isso significou reuniões com as comunidades, as pessoas virem a usina, visitar a usina checar, ministério público, deputados, prefeitos, vereadores para a gente reforçar uma comunicação de que a usina é segura. Documentos, análises, agência de fiscalização e controle, todo mundo .... a gente não abriu as comportas das usinas, mas abrimos as portas da nossa usina para deixar claro para as pessoas de que não havia riscos de segurança para das pessoas. Então, pra teve um desgaste, teve. Mas o mais importante para a CPFL é que as pessoas ficaram com as condições de segurança da usina. Nós matamos um assunto para a população, o que era mais importante para nós e para os trabalhadores do aterro de forma muito rápida. Depois tínhamos que investigar e mitigar desgastes políticos, institucionais, comissões parlamentares de inquéritos que foram criadas, mas para a CPFL era mais importante passar para a população a mensagem clara de que não havia risco de rompimentos da nossa usina. O restante nós fomos tratando com planos de ação específicos como falei anteriormente para você.

**Jaine - Q10:** Certo. Passando para a última pergunta. Existe uma linha teórica da responsabilidade política corporativa que diz que a empresa deve contribuir com a criação e fortalecimento das instituições e bens públicos, a sua empresa concorda com isso?

**Sebastião:** Sem dúvida, sem dúvida. Vou dar um exemplo claro para você. Nós atuamos em um ambiente altamente regulado, então as regras aqui precisam de perenidade, estabilidade regulatória. Você não pode ficar mudando a regra do jogo no meio do campeonato o ano todo. Então, essas instituições atuando como prevê a constituição de forma harmônica, independente, mas com processo, com regras claras. Elas fortalecem as condições de uma prestação de serviço adequada, mas criam também oportunidades de fiscalização da própria sociedade civil e cria também condições de atração de investimento. Porque se há regra é claro, então, nosso consumidor, nosso cliente sabe que precisa cumprir essas regras aqui. Nós sabemos que nós vamos cumprir essas regras aqui. Os órgãos de fiscalização e de controle sabem que precisamos cumprir essas regras, então nós entendemos que o fortalecimento dessas agências significa ... não que elas estejam imunes, estejam blindadas da suposta influência política. Numa sociedade

democrática a influência política também é legítima. Agora nós estamos falando de qual influência, qual interesse corporativo. O que legitima as ações de influência é a sua legalidade, a sua legitimidade e o interesse público que deve estar acima de qualquer coisa. Esses três pilares para nós são fundamentais. Se eles estão postos significa que para mudar as regras são imutáveis? Não. Mas é preciso que se abra um debate transparente, por meio de resoluções, audiências públicas, escuta ativa da sociedade para que nós possamos construir essas regras e que elas possam, a partir desse processo legitimidade, que pela conquista da resolução terem a perenidade. Alguém que diz o seguinte: "Para mexer aqui eu tenho que contrariar muitos interesses". Não interesses de grupos minoritários econômicos que se escondem no debate político, mas interesses nobres, sobretudo da sociedade civil que participou de forma engaja em alguma tomada de decisão. O controle social exercido de forma transparente coloca na mesma arena todos os grupos de interesse e ali também estabelece uma gestão com os stakeholders, com as partes relacionadas numa arena pública, democrática e transparente. Com essa visão, a gente entra em qualquer debate porque esses pilares, esses elementos centrais estão postos ali e assegurados.

**Jaine:** Muito obrigada! Chegamos ao fim da entrevista. Quero agradecer por você poder disponibilizar um pouco de tempo do seu dia e que eu percebi que é um dia muito corrido. Agradeço por contribuir com o meu tcc, sua contribuição foi muito importante.

**Sebastião:** Eu espero ter te ajudado.

## **APÊNDICE D - Entrevista com Camila da EDP**

Entrevista com Camila Capeleti, Analista de Relações Institucionais e Gestão de Stakeholders. Graduada em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo.

**Jaine - Q1: Para começar eu queria que você se apresentasse e falasse da trajetória, pode ser?**

**Camila:** Claro, pode sim! Bom, eu sou formado em gestão de políticas públicas na EACH USP. Eu iniciei minha carreira em relações governamentais, numa consultoria de relações governamentais trabalhando diretamente como representante governamental para empresas que eram nossas clientes. [Trabalhava] fazendo monitoramento legislativo, essa interface mais governo mesmo. Em 2019, eu entrei na EDP Brasil, na área de gestão de stakeholders e relações institucionais, que é a área que eu estou agora. Antigamente era uma diretoria a parte, então ela era uma diretora independente. Recentemente, no começo desse ano, ela se fundiu à área de comunicação se tornando uma das áreas, uma gestão dentro dessa diretoria. Então, a gente é a área de gestão de relações de institucionais e gestão de stakeholders. E é isso, acho que essa é a minha trajetória por aqui.

**Jaine - Q2: Trajetória muito boa por sinal. Então, eu vou passar para a primeira pergunta, que é para falar um pouco sobre a cultura organizacional da empresa e as políticas da empresa.**

**Camila:** Bom, aqui na EDP Brasil, a gente é uma empresa multinacional, então a gente recebe muitos direcionamentos da holding. Então, em relação à cultura empresarial ela tem uma normativa, uma política com colaboradores, né. E a gente também tem alguns direcionamentos de transparência, responsabilidade com a comunidade, considerando que a gente é uma empresa que presta serviço público. Então, aqui dentro da EDP, a gente tem a holding que a EDP Brasil e aí a gente tem algumas empresas geradoras de energia, que são hidrelétricas e algumas recentemente foram vendidas, temos uma empresa que é de geração térmica, temos as duas distribuidoras de energia que é como se fosse a ENEL aqui de São Paulo, mas é uma no Espírito Santo e outra no Vale do Paraíba, aqui em São Paulo. Temos uma empresa de serviços, que é de energia solar, eficiência energética, enfim. Tem uma subsidiária que é a EDP Renováveis, que também está aqui no Brasil, mas não é uma empresa, não é um negócio conjunto com a EDP Brasil, elas foram separadas. A EDP Renováveis cuida de alta geração de eólicas e alta



geração solar. Então, grandes fazendas solares e geração de parques eólicos. Por mais que a gente tenha a mesma holding em Portugal, a gente não é uma empresa única aqui, somos empresas diferentes. Então, a holding acaba fazendo a gestão estratégica de todas essas outras empresas, mas as empresas têm autonomia política e organizacional para fazerem gestão administrativa dos seus próprios funcionários. Por exemplo, o RH da holding cuida só do RH, tem uma interface dos colaboradores da holding, tem uma interface com as outras empresas, mas a pessoa é funcionária daquela empresa, não é uma funcionária da EDP Brasil, entendeu? É funcionária da EDP Espírito Santo, então é mais um direcionador mesmo, né.

Em relação à política com os nossos stakeholders, a gente tem uma diretriz internacional que vem da matriz de Portugal. Toda empresa da matriz tem uma diretoria de relações com stakeholders. Ela passa para gente uma metodologia estratégica de como que a gente vai direcionar aqueles stakeholders, como que a gente vai trazer a tratativa, direcionar as áreas de negócio. Porque nós aqui trabalhamos como se fosse uma consultoria mesmo de metodologia para que as outras possam replicar isso nos seus relacionamentos com os stakeholders diretamente. Então, a gente tem um agrupamento por tipo de stakeholders. A gente tem stakeholders da cadeia de valor, que são nossos clientes, nossos fornecedores, todos aqueles que têm relacionamento direto com o negócio, inclusive os colaboradores. Tem uma outra bolinha que a gente classifica como mercado, então são os acionistas e a concorrência. A gente tem outra que envolve o social e territorial, por exemplo, das comunidades locais, ONGs que são aportadas pelo Instituto EDP, associações de moradores, questões de envolvimento social. E temos a democracia, que são todos os órgãos públicos com quem a gente se relaciona. Então, a gente faz o nosso mapeamento de todos esses stakeholders, os stakeholders mais relevantes são geridos pela nossa área e a gente tem o controle desse relacionamento. E aí a metodologia que a gente aplica é uma análise bianual, na qual entrevistamos por meio de escuta ativa.

Então, a gente tem um relacionamento do dia a dia e a cada dois anos entrevistamos uma amostragem de stakeholders para entender como é esse relacionamento com a EDP. Nós perguntamos como que tem sido a comunicação, como que ele vê os novos negócios, quais são as prioridades para aquele stakeholder para um bom relacionamento com a empresa e a gente faz um relatório que serve para o direcionamento das melhorias dos negócios, né. Então, todas as áreas pegam deste relatório e analisam como que eles estão se relacionando. Essa metodologia, essa política de relações institucionais, ela é aplicada para o grupo todo. Então, a cada dois anos a gente faz essa escuta ativa. É um pouco diferente de algumas outras empresas

que usam a área de relações governamentais só para pagar incêndio, sabe? Por exemplo, temos um problema e a gente vai resolver. Nós também fazemos isso, a gente também tem esse papel, mas a gente faz essa escuta periódica com os stakeholders para ter um acompanhamento de como que a gente se relaciona, de como a empresa está se colocando. Acho que esse é o aspecto mais importante e ele se replica a todos os negócios porque a gente é uma área transversal. Eu atendo tanto a EDP serviços, as geradoras e as distribuidoras e procuro fazer essa amostragem de uma forma equilibrada, de acordo com os stakeholders dos negócios.

**Jaine:** Eu tenho uma dúvida sobre as hidrelétricas, eu estava escrevendo sobre essa parte e aí eu contei seis hidrelétricas. Então, agora não tem mais seis?

**Camila:** Não, se você for ver, teve alguns anúncios no mercado de que as usinas de Jari, Cachoeira Caldeirão e Mascarenhas estão em processo de venda.

**Jaine - Q3:** Eu vou passar para a próxima pergunta, que é em relação ao posicionamento da organização com relação ao tópico da sustentabilidade corporativa?

**Camila:** A EDP é sempre muito bem posicionada no Índice Dow Jones, a gente tem relações com o pacto global. Então, todos esses indicadores globais em relação a redução de emissão de carbono, a gente procura assumir. Agenda 2030, tudo que é relacionado a essa pauta a gente se vincula e recentemente a gente teve um posicionamento aqui da EDP Brasil de ser fundada a vice-presidência de ESG. É a primeira vice-presidente mulher que a gente tem, a Fernanda Pires. E olhando mesmo para essa pauta de sustentabilidade corporativa, mas não só sustentabilidade como governança, a questão social. Então, ela abarca toda essa parte do Instituto EDP, a parte da gestão de RH e a parte de sustentabilidade, né. Tentando unir essas frentes de ESG numa mesma gestão, numa mesma vice-presidência e dando foco para esse tipo de atuação aqui na empresa. Até porque a gente tem um compromisso de ser totalmente renovável até 2030. A gente tem recentemente a [usina] Pecém, que é a nossa usina carvão, mas a gente não pretende ter isso mais até 2030. Nós assumimos vários compromissos frente essa questão da sustentabilidade corporativa.

**Jaine - Q4:** Nossa, que interessante. E aí, o próximo ponto é justamente sobre a responsabilidade política corporativa. Eu queria saber, para iniciar, se você conhece o conceito.

**Camila:** Eu imagino o que seja, mas fique à vontade para me explicar. Até tava falando com as meninas ontem e a gente deduziu, mas ...

**Jaine:** Não, agora você falou que eu quero saber qual é a sua visão.

**Camila:** A gente imagina que seja a responsabilidade que a empresa tem frente ao seu relacionamento externo. A política que a empresa tem com os stakeholders externos, como ela se comporta, tem ali direcionamento para aquelas tratativas, foi isso que a gente deduziu ontem.

**Jaine:** É. Tá na linha, mas a linha que eu tô trabalhando é de um autor americano, o Lyon, ele é da Universidade de Berkeley na Califórnia. E aí ele entende que a responsabilidade política corporativa é como a empresa gere essa influência política que ela tem em meios aos atores da sociedade. Então, pode se dar através do lobby, apoia de think tanks, criação de organização de fachada, financiamento de comitê de ações políticas, fundações ou trabalhando com associação representante do setor, o que é muito comum no setor de energia. Também participação em grupo de defesa, atuando nos comitês consultivos e também nos governos colocando, às vezes, até dependendo da empresa coloca um executivo na administração pública para entender como é que as coisas estão funcionando. Então, é basicamente como a empresa utiliza dessa parte do setor político, da ação política da empresa na sociedade. E aí, essa ideia da responsabilidade é muito voltada para que a empresa seja coerente com as suas ações, por exemplo, vou te dar um exemplo da Google, que é uma empresa que sempre tá caindo em escândalo. A Google tem um compromisso com a sustentabilidade, às vezes, até lança pauta de diversidade, ela faz isso no campo da comunicação, mas ao mesmo tempo no campo político financia senadores americanos, essa parte que sai na mídia é muito mais a parte americana da atuação da Google. Então, financia senadores que são os negacionistas da pauta da sustentabilidade ou que são contra a pauta da diversidade, entende? Então, você vê que não fica muito coerente. Essa parte da responsabilidade política é justamente isso, alinhar discurso comunicacional com as suas ações políticas para que não haja essa incoerência e depois a empresa venha sofrer crises nesse lado.

**Camila:** Entendi, faz todo sentido. Legal.

**Jaine - Q5:** Ah, então já que você já respondeu a pergunta eu vou passar para próxima. E aí, a próxima é se a empresa pratica a responsabilidade política corporativa como parte das ações de sustentabilidade e como a comunicação da sustentabilidade é feita para os stakeholders?

**Camila:** A gente faz essa questão da responsabilidade corporativa e representatividade frente aos stakeholders externos muito através da associação. Como você disse, é uma questão muito comum no setor energético porque é um setor extremamente regulado. Então, todo lobby que é construído no setor de energia é feito para o órgão regulador, ou seja, para ANEEL e para ONS. Não vou falar no geral, mas é muito difícil a EDP se posicionar frente ao que tem sido discutido no Congresso Nacional, por exemplo. A EDP não é uma empresa que se coloca nesse tipo de campo de discussão até o momento.

Então, todas as discussões que são feitas são através do regulatório, que é uma área separada da gente, uma área só para tratar com a associação empresarial e com algum regulador, com a ONS e com a ANEEL. Com os órgãos reguladores estaduais também porque tem, né. Então, esse é o jeito que a EDP se posiciona politicamente atualmente, sabe? O que que a nossa área [de Relações Institucionais e Gestão de Stakeholders] faz, a gente geralmente faz interlocuções com governos estaduais e municipais para entender, que é o nível de governo que a gente mais interage e que impacta mais o nosso negócio porque federalmente quem impacta mais é o órgão regulador. Muitas vezes é ele [o órgão regulador] que vai dar sanção para o que foi discutido no Congresso Nacional. Por exemplo, a taxa do sol, sabe? Essas coisas estão sendo discutidas ali vai passar em algum momento para a ANEEL, e talvez tenha mais peso a decisão da ANEEL do que uma decisão dos próprios congressistas ali. Então, é uma questão de estratégia mesmo que as empresas de energia tomam e sempre se posicionando de maneira conjunta. Então, tá vinculada ... Aí eu já vou responder a pergunta seis. A EDP está vinculada a várias associações do setor em relação à transmissão, a distribuição que, por exemplo, a ABRADÉE, ABRAGET, também estamos vinculadas a ABESOLAR. E aí, essa questão que muitas vezes essas associações elas não têm interesse comum, né. Então, por exemplo, a ABRADÉE talvez não tenha tanto interesse na questão de tarifas benéficas para quem é autogerador solar, né. Mas a gente como se posiciona como uma empresa frente a isso, a gente até mesmo na ABRADÉE se posiciona favoravelmente essas questões que são pró-energias renováveis.

A EDP não é daquelas distribuidoras que fica brigando que tem que taxar quem tá usando a rede, sabe? Porque, para gente, quanto mais pessoas usando energias renováveis melhor. Porque o consumo tem aumentado e a gente tem se posicionado nesse sentido. Eu acho que é por aí essa questão dessa responsabilidade, né. Acho que a gente tem um discurso muito coerente. O único ponto que a gente é cobrado um pouco pela mídia de não ter um discurso coerente é a questão de Pecém. A gente ainda tem uma usina a carvão nesses tempos atuais, então a gente é muito cobrado em relação a isso.

Mas é um compromisso mesmo que a gente não seja mais acionista ou ela seja vendida, tem um projeto de hidrogênio verde enrolando para talvez transforme aquela usina em hidrogênio verde. É tudo muito incipiente, mas já tem um problema rolando. Inclusive teve um diálogo com o governador do Ceará, Camilo Santana. Então, é isso, o posicionamento vem de Portugal. Inclusive tem o slogan que é “changing tomorrow now”, que condiciona todas essas atuações da empresa, atualmente.

**Jaine:** Eu só queria reforçar a pergunta quatro, porque eu não acho que não ficou muito claro a resposta se, de fato, a EDP pratica a responsabilidade política corporativa como parte da sustentabilidade.

**Camila:** Ah, sim. Essa segunda pergunta realmente eu não respondi, essa de como a gente comunica a sustentabilidade para os stakeholders, certo?

**Jaine:** Essa é a primeira parte que é se a EDP pratica as ações de responsabilidade política corporativa como parte das ações de sustentabilidade. Não ficou muito claro para mim a resposta.

**Camila:** Olha, eu não sei se eu vou conseguir esclarecer porque os nossos posicionamentos políticos estão vinculados à pauta da sustentabilidade e esse compromisso com a mudança do “changing tomorrow now”, da questão da energia renovável, a própria questão do ESG vinculado ao social. Então, a nossa comunicação tem sempre como base esses conceitos da empresa, porque a sustentabilidade está muito vinculada à estratégia da empresa globalmente, entendeu? Então, os nossos posicionamentos políticos também estão vinculados a isso. E é como não te falei, quando a gente se posiciona nas associações isso direciona o nosso posicionamento. Quando a gente se posiciona na ABRADÉE, na ONS, na ANEEL, a gente se

posiciona frente a isso. Eu acho que é isso que eu posso te dizer. A questão da sustentabilidade era intrínseca nos nossos conceitos de empresa e ela direciona, condiciona os posicionamentos políticos.

**Jaine:** Era isso que eu queria saber.

**Camila:** E a questão da comunicação da sustentabilidade e como ela é feita para os nossos stakeholders, a gente tem o relatório anual que tem todos esses indicadores e como a gente se posiciona frente a pauta da sustentabilidade. Fora isso, na nossa própria cadeia de valor, por exemplo, os nossos fornecedores têm uma academia para fornecedores em que eles são capacitados em relação à diversidade e a à questão de resíduos. A gente sempre procura que a nossa cadeia de valor tenha esse conceito de sustentabilidade do começo ao fim.

**Jaine - Q9: Então, passando para a pergunta sete. Como se dá a estratégia de Relações Governamentais da empresa? Qual é a formação da equipe (nº de pessoas, áreas de atuação dentro da empresa)? É comitê? Se sim, é permanente?**

**Camila:** Na EDP são estruturas perenes, elas ficam para sempre. Como eu te falei, são duas estruturas separadas. A gente tem uma equipe regulatório, que faz relações governamentais com órgãos reguladores como a ONS e a ANEEL. E é também quem faz relações governamentais e condiciona as relações que são feitas através das associações empresariais. É essa equipe que faz esses relacionamentos, esses posicionamentos políticos mais setoriais. A equipe de regulatório tem sete pessoas contando com o diretor. Essa equipe fica sob a guarda-chuva da vice-presidência de transmissão e geração, porque geralmente a vice-presidência que é mais afetada em relação a, por exemplo, uma questão da ONS, se tal geradora pode produzir mais ou menos, todas a questão da crise hídrica. Então, são as pessoas que são mais afetadas por essa questão bem técnicas mesmo.

Nós aqui da diretoria de comunicação com stakeholders, no núcleo de relações de relações institucionais, nós somos em cinco com diretor e ele também é o diretor de comunicação. E a gente faz todo relacionamento com os órgãos estaduais como os governos estaduais. Se for necessário também fazer alguma interlocução com o governo federal, ministérios a gente faz esse tipo de interlocução. Também fazemos algum tipo de interlocução mais estratégica com governos municipais, principalmente em questão de relação governamental, mas uma empresa de energia tem uma relação constante com as prefeituras municipais, por exemplo, através da

conta de luz. Então, sei lá, o prefeito reclama da conta de luz e aí para esse tipo de relacionamento mais diário em relação a conta, essas coisas mais processuais tem a equipe de poder público e grandes clientes, que dentro das distribuidoras para fazer essas tratativas diárias. E aí, essas equipes são gigantes.

**Jaine:** Então, de certa forma, todo mundo faz relações governamentais, né? De uma maneira ou de outra, dependendo da área.

**Camila:** Exatamente. Mas isso em outras empresas também é assim. Gente, eu não vou nem te contar, mas tem mais de 20 pessoas na equipe de grandes clientes e poder público só no Espírito Santo e em São Paulo é a mesma coisa. Então, realmente você tem razão em dizer que todo mundo faz relações governamentais em algum momento. Agora tem as áreas que tem uma questão mais técnica e estratégica com alguns reguladores, tem a nossa área que é de suporte de relações institucionais de gestão de crise, então tem alguns cases que são super interessantes e você pode até pesquisar. No ano passado, o governador do Goiás falou na mídia que estava muito insatisfeito com ENEL e que ele queria que a EDP estivesse lá no lugar da ENEL.

**Jaine:** Meu deus! Meu coração iria disparar nessa hora.

**Camila:** A gente ficou: “meu deus! quem mandou esse homem falar isso”. E aí teve que ser feito um comitê de crise, chama a alta gestão e nós estávamos presentes para fazer a interlocução com o governo de Goiás falando: “Calma, querido. Não é assim que funciona”. Então, tem essa questão de relações institucionais, além desse papel de pesquisa para entender como tem sido um relacionamento e aí gente perpassa, nós também vamos entrevistar alguns órgãos reguladores, também vamos em prefeituras, então a gente tenta ver de uma maneira global como é o relacionamento da empresa. É muito complexo, a empresa é muito grande. É como se fosse uma empresa pública, mas de capital privado.

**Jaine - Q10:** Eu vou passar para a penúltima pergunta. Qual a importância das relações governamentais para a democracia? Você acredita que sua empresa também contribui para o fortalecimento da democracia?

**Camila:** Bom, vamos lá! Eu sou suspeita de falar porque eu sou muito fã de relações governamentais durante toda minha carreira. Fiz gestão pública pensando em trabalhar no estado e no meio eu pensei: “Nossa! Qual é o impacto das relações governamentais mesmo para

elaboração de políticas públicas?”. Eu sou super favorável à regulamentação do lobby, porque regulamentando a gente vai democratizar o acesso aos ambientes decisórios, uma vez que atualmente só tem acesso aos decisores quem tem poder de capital. Você concorda? Grandes empresas e associações empresariais são quem tem voz para fazer gerar influência nas decisões de políticas públicas. Democratizando o lobby todo mundo vai ter acesso regulamentado para ir lá se colocar e se posicionar. Para mim, as relações governamentais é uma forma da gente continuar influenciando as decisões de quem a gente elegeu não só de quatro em quatro anos, mas perpetuamente. É óbvio que isso tem uma influência muito grande agora em relação às mídias digitais, como que a gente se relaciona politicamente com a questão do posicionamento em redes, como isso influencia nos nossos decisores. Então, tem toda essa questão, mas as relações governamentais querendo ou não é uma forma mais direta e precisa de você tentar influenciar a elaboração de política de políticas públicas. Eu sinto que até mesmo agora muitos lobistas utilizam da ferramenta da mídia digital para influenciar decisões, o case do Uber, por exemplo, de como que foi feita a estratégia de lobby do Uber é um exemplo muito claro disso. Eles articularam e tornaram os motoristas em influencers digitais para influenciar o voto das pessoas sobre a regulamentação dos aplicativos. Então, os lobistas estão também utilizando os espaços digitais, mas o lobby tradicional, de sentar à mesa e mostrar os benefícios e os malefícios das decisões políticas precisa continuar.

É muito engraçado porque eu conheço muitos amigos que estão nesse setor e eles falam: “esse conceito de que lobby é mala de dinheiro é muito errado, sabe?”, porque você senta com parlamentar e fala “olha, tá sendo discutido esse projeto”. Muitas vezes ele nem sabe tá sem discutir esse projeto e ele nem sabe quais são os benefícios e malefícios. Você chegar e colocar clarificar para aquele parlamentar quais são os benefícios e malefícios, óbvio que com seu posicionamento é um meio de você potencializa a discussão, torna ela mais profunda, mais técnica, sabe? Você traz a técnica, não necessariamente a figura política que vai tá lá vai entender sobre todos os aspectos estão sendo discutidos ali, a gente fala de tudo nos ambientes de decisão, nos congressos. Então, você também se beneficia trazendo esse lado técnico para discussão política, eu acho que isso em si é democrático e também profissionaliza a política, sabe?. A gente não vai ficar discutindo opiniões, nós vamos discutir porquê de uma coisa e porquê de outra coisa com base no aparato técnico. Quando eu chego para um parlamentar ou quando eu chego para o senador, eu não vou falar: “olha, eu acho que você tem que fazer isso, porque eu gosto disso”. Na verdade, é “eu acho que você tem que fazer isso, porque o indicador tal disse isso vai ser mais aceitável. A gente vai construindo toda uma base. Nós acabamos



trabalhando e estudando por uma política pública, isso para mim é em si democrático e acaba fortalecendo mesmo que as decisões não caiam por terra. Porque quando tem uma base estruturada para que aquela decisão seja implementada é mais fácil que ela seja permanente até o momento que faz sentido. Então, essa é a minha opinião. Eu acho que em relação à empresa, sim, eu acho que a empresa tem uma questão mais tímida em relação às relações governamentais no âmbito federal em questão de Congresso Nacional a gente não se posiciona ali, não dá a cara a tapa como as outras empresas dão e tem falas em audiências públicas. A gente não é esse perfil, nos posicionamos, mas nos posicionamos através das associações empresariais que são super ativas no congresso, são super ativa em órgãos reguladores. A empresa não é de ficar quieta e não dá opinião. Se tem alguma coisa polêmica, a empresa não é de dar para trás, sabe?

Em relação à diversidade, a gente tem uma política séria sobre diversidade. Inclusive quando tava rolando discussões no Congresso Nacional em relação à questão da diversidade a empresa se posicionou falando: “olha, a gente é favorável à diversidade, a questão lgbtqia+, todas as questões da questão da mulher”. O posicionar-se é esse si democrático e relações governamentais nada mais é que isso, né. Você está se posicionando em frente às discussões que estão sendo feitas.

**Jaine - 8: Agora vamos para a última pergunta. Existe uma linha teórica da RPC, citada pelo autor Johannes Bohnen, que diz que a empresa deve contribuir com a criação e fortalecimento das instituições e bens públicos, a sua empresa concorda com isso?**

**Camila:** Sim, 100%. Eu acho que isso é uma política que a gente está cada vez mais consolidado. A EDP entende que ela é um serviço essencial. A luz traz dignidade para as pessoas, segurança, é uma questão que não dá para viver sem. Quem vive sem, vive em extrema precariedade, a gente tem consciência disso. A gente tem vários programas que procuram trazer ... que a pessoa se torna a conta de luz legal. Óbvio que tem a questão financeira do combate a ligação irregular, mas também tem essa questão de dar dignidade e a pessoa tem ali o comprovante de residência. A gente tem um programa que leva essa luz para lugares de vulnerabilidade social, dá essa dignidade e ainda dá a tarifa social falando: “olha, mas a gente sabe que você não consegue pagar. Então, entre, traz seu filho aqui e seja beneficiário da tarifa social”. Mas não fique fora do Estado, sabe? Eu acho que a empresa tem muito esse papel de facilitar a entrada da pessoa e que ela não seja mais uma marginal, que ela esteja ali dentro. Pagar a luz é você estar se beneficiando daquele serviço, né. Se você tem o direito da tarifa

social, acho que a empresa se posiciona muito fortemente em relação a isso. A gente tenta fazer campanha constantemente, sempre em bairros de vulnerabilidade social e em parceria com as secretarias de assistência social. No fim do ano, e aí eu não sei quando você vai entregar seu tcc, mas a gente vai entregar um projeto que se chama “comunidade in” que é baseado no case de Medellín, que é em relação às cidades inteligentes. Nós vamos pegar um território no Espírito Santo, [um território] de vulnerabilidade social e a gente vai transformar aquele território em um Hub de inovação social.

**Jaine:** Sensacional!

**Camila:** Esse elo entre a comunidade, empresas que têm ações de inovação social, comunidade científica e órgãos públicos para que venham várias inovações para aquele território e a gente consiga gerar impacto realmente de uma forma gradual e crescente. Então, a gente tem sempre se posicionado em relação a isso. Somos uma empresa privada, mas que tem uma responsabilidade social muito presente. Nós consideramos isso como muito importante. O Instituto EDP. A nossa responsabilidade social corporativa não se restringe só à questão de você fazer doações. A gente entende o nosso papel como empresa de serviços públicos e como que a gente pode viabilizar a mesma dignidade através do acesso a luz. Acho que a empresa super concorda com isso, que a gente precisa se fortalecer e a gente está sempre muito disponível realmente a discutir potencializar tanto o poder público quanto a questão comunitária. A gente acredita muito nesse elo entre gestão público-privada-comunitária, é assim que a gente vai se fortalecer para conseguir gerar impactos reais, sabe? Eu falo muito não de boca para fora. Acho que a gente realmente se preocupa e tem tentado estruturar as ações para que isso seja cada vez mais real e tangível para as pessoas, e elas sintam aí como que a gente pode contribuir realmente para a sociedade.

**Jaine:** Eu só preciso entender uma coisa. Na parte da sustentabilidade, tem a sustentabilidade da organização e tem o Instituto EDP que é um braço social, né? É assim que funciona?

**Camila:** O diretor é o mesmo. A gente tem o Dominique Schauman, que é diretor da área de sustentabilidade corporativa. Essa área tem contato direto com as áreas de meio ambiente que estão em todos os negócios. Então, ele tem esse relacionamento constante até por causa de indicadores, acompanhar se tem alguma questão de crise, meio ambiente, sabe? E tem o Instituto EDP que é uma estrutura à parte. Como fosse uma empresa, mas tem esse critério de

fundação com um comitê especial só para fazer a gestão, um conselho, na verdade. Ele é responsável pela aplicação da questão da responsabilidade social tanto da empresa e aí eu ponho uma complicação. Tanto da EDP Energias do Brasil quanto a EDP Renováveis, que eu falei que não tem nada a ver com a gente. O elo que a gente tem com a EDP Renováveis é o Instituto EDP, que faz também o braço social da EDP Renováveis. E a gente tem alguns negócios em energia solar que a gente investe, comprar geração deles, enfim. Mas não somos a mesma empresa.

**Jaine:** Essa parte de renováveis é o EDP Smart?

**Camila:** A EDP Smart está dentro das Energias do Brasil, mas a holding é a EDP Energias do Brasil, tá? Então, ela fica dentro da nossa empresa. A EDP Renováveis tem alta geração renovável. São usinas enormes de mais de 1 GW. A gente aqui da EDP Brasil não faz eólica, infelizmente. Só renováveis. Aqui a gente tem solar de até 5G, agora a gente tem investido em projetos que são um pouco maiores em parceria com a EDP renováveis, que já tem esse know-how aqui no país.