

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

**GRAZIELA GONÇALVES ESTEVES**

**O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NA REALIZAÇÃO DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2010

**GRAZIELA GONÇALVES ESTEVES**

**O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NA REALIZAÇÃO DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2010

**GRAZIELA GONÇALVES ESTEVES**

**O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NA REALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE  
SOCIAL DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Orientador

---

Profa. Dra. Karla Maria Müller

UFRGS

---

Profa. Ms. Denise Avancini Alves

PUCRS

Conceito: .....

Porto Alegre, ..... de ..... de 2010.

Dedico este trabalho a Deus, que sempre me guiou  
pelos caminhos retos, orientando-me em todos os  
sentidos nas escolhas da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, que nunca mediram esforços para me ajudar em tudo de que necessitei e são, em grande parte, responsáveis por eu ter chegado até aqui. Agradeço por todo o amor, pelos exemplos, pelo carinho e pela confiança. Aos meus irmãos, que sempre estiveram presentes, disponíveis a me ajudarem e suportando minhas irritações.

Agradeço ao meu amado, Umberto, por toda a sua compreensão com relação às horas furtadas do seu convívio, paciência com as minhas angústias e por todos os seus valiosos conselhos nesta fase. Tenho certeza de que tudo isso foi realizado com muito amor.

Agradeço ao meu orientador, Rudimar, por todo o esforço, a energia e as horas de trabalho prestadas, buscando sempre me auxiliar, com o objetivo de promover o meu aprendizado e o meu crescimento, para que este trabalho se tornasse o melhor possível. Agradeço também a todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino de qualidade.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial à Luana, pelas horas furtadas de convívio, por diversas recusas a convites, pela paciência e por todo o entendimento.

Agradeço a todas as instituições que participaram da pesquisa deste trabalho, sem as quais esta pesquisa não teria sido realizada. Um especial agradecimento à Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho pelo acolhimento no período em que trabalhei com sua equipe e pelas experiências e conhecimento agregado. Também agradeço aos meus colegas de trabalho, pela paciência, carinho e conselhos na hora dos desabafos. Em especial, à minha gestora, Andrea, por toda a sua compreensão, carinho e entendimento na fase por que passei.

“Mudar é difícil, mas é possível”.  
(Paulo Freire)

## **RESUMO**

A presente pesquisa parte da seguinte questão fundante: como os institutos/fundações escolhem as práticas de responsabilidade social e qual o papel da comunicação nesse processo? A partir disso, realiza-se revisão bibliográfica sobre os conceitos de responsabilidade social, de interesses organizacionais, de formas de investimento social e o papel da comunicação. Compreende-se que a responsabilidade social de uma organização expressa a sua orientação ao bem-estar social, considerando as necessidades de seus públicos. Nesse sentido, o exercício social praticado pelas organizações pode ser utilizado para ganhos mercadológicos como estratégia empresarial, assim como para os ganhos sociais com os públicos beneficiados. Diversas são as possibilidades de investimento social, bem como as oportunidades para a área de comunicação na responsabilidade social. Com base nisso, realizou-se pesquisa através de questionário com sete institutos/fundações, ligados a empresas no Rio Grande do Sul. Entre as diversas constatações, destaca-se que a área de comunicação tende a ser percebida muito mais como prática de divulgação/promoção do que como outras funções importantes a área, como planejamento e avaliação. Dessa maneira, identifica-se a necessidade de avanços em termos que qualificação no processo de comunicação, assim como de entendimento sobre as dimensões da atividade de comunicação.

### **Palavras-chave:**

Comunicação. Responsabilidade social. Institutos/fundações.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cargo/departamento e tempo de organização. ....	55
Quadro 2 - Foco de atuação socioambiental.....	56
Quadro 3 - Públicos atendidos.....	57
Quadro 4 - Áreas atendidas pelas práticas de responsabilidade social.....	58
Quadro 5 - Existência de critérios para a escolha das ações sociais.....	59
Quadro 6 - Cinco principais critérios para a escolha das ações sociais.....	61
Quadro 7 - Categorização dos cinco principais critérios para a escolha das ações sociais. ....	62
Quadro 8 - Participação dos públicos de interesse na escolha das ações sociais. ....	67
Quadro 9 – Modo que acontece a participação dos públicos na escolha das ações sociais.....	68
Quadro 10 - Participação da área de comunicação no planejamento das ações de responsabilidade social.....	69
Quadro 11 - Emprego da comunicação para a ação da responsabilidade social. ....	71
Quadro 12 - Importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa. ....	73
Quadro 13 - Principais fatores quanto à importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa. ....	74



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CONSIDERAÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL: SURGIMENTO E CONCEITOS .....</b>	<b>13</b>
2.1 SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL .....	13
2.2 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	16
<b>3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA PRÁTICA: INTERESSES ORGANIZACIONAIS E FORMAS DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>24</b>
3.1 INTERESSES ORGANIZACIONAIS.....	25
<b>3.1.1 Interesses Sociais .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2 Interesses Mercadológicos .....</b>	<b>27</b>
3.2 FORMAS DE INVESTIMENTO SOCIAL .....	30
<b>4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO: ÉTICA, FORMAS DE ATUAÇÃO E PLANEJAMENTO.....</b>	<b>40</b>
4.1 COMUNICAÇÃO E ÉTICA EMPRESARIAL.....	40
4.2 FORMAS DE ATUAÇÃO NA COMUNICAÇÃO.....	42
4.3 PLANEJAMENTO COMUNICACIONAL.....	49
<b>5 A PESQUISA DE CAMPO: PRÁTICA SOCIAL DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES E O LUGAR DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>52</b>
5.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	53
5.2 A COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL A PARTIR DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES.....	55
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil, desde sua redemocratização, pós-ditadura, vem passando por transformações relevantes para a vida em sociedade. Essas mudanças modificaram o perfil do cidadão brasileiro e estão relacionadas com o aumento de movimentos sociais e políticos, que refletem os desejos e as demandas da sociedade como um todo. Não apenas a sociedade civil está em processo de transformação, assim como as organizações privadas. Brandão (2006) afirma que esses movimentos resultaram no surgimento de empresas orientadas para o diálogo com seus públicos. Um dos significados de a empresa ser preocupada com seus públicos é de organização socialmente responsável. Ao falarmos em responsabilidade social, Moreira (2008) diz que as empresas que agem com coerência, possuem a capacidade de defender e atuar com uma conduta ética e responsável junto à sociedade. Elas também são capazes de envolver e mobilizar pessoas, tanto dentro como fora de seu espaço, a favor da construção de um futuro melhor para a sociedade, pois estão realmente comprometidas não com o seu próprio crescimento, mas com o bem-estar geral.

Considerando o seguinte contexto, escolheu-se os institutos/fundações como objeto de estudo nesta monografia pela ampla possibilidade de investigação do assunto junto a tais instituições vinculados a empresas dentro do Estado, com cunho de responsabilidade social. Para isso, a pergunta central que envolve a problemática desta pesquisa é: como os institutos/fundações escolhem as práticas de responsabilidade social e qual o papel da comunicação nesse processo? Partindo do pressuposto de que a qualidade das ações de responsabilidade social das organizações está relacionada com o processo de escolha sobre quais demandas sociais privilegiar, meu objetivo geral, é compreender como os institutos/fundações escolhem as suas práticas sociais e como a comunicação está envolvida nesse processo. Os objetivos específicos de pesquisa são os seguintes: identificar qual o foco de atuação social dos institutos/fundações; identificar quais áreas de atuação são envolvidas na responsabilidade social; verificar a existência de critérios para escolha das ações e como são empregados dentro da organização; analisar o envolvimento da área de comunicação no processo decisório das práticas sociais e verificar qual o lugar dessas práticas (estratégico, visibilidade etc).

A realização dessa pesquisa justifica-se, inicialmente, pelo interesse da autora sobre o tema responsabilidade social. Através do estágio na Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, pertencente ao Grupo RBS, a autora teve a oportunidade de aprofundar o seu conhecimento sobre o assunto, podendo descobrir as operações por trás da responsabilidade social empresarial e suas implicações na sociedade. A partir dessa experiência, muitos questionamentos e dúvidas surgiram relacionados ao tema, motivando a realização dessa pesquisa para o trabalho de conclusão de curso. Acredita-se que este estudo será de importante valia, tanto no sentido social como pessoal. No âmbito social, trará indicativos de quais rumos que a prática de responsabilidade social está tomando através de pesquisa com instituto/fundações a fim de perceber qual é o critério de escolha das ações sociais por parte das empresas, assim como verificar o papel da área de comunicação. No nível pessoal também já trouxe grandes benefícios, pois foi uma atividade que exigiu esforço, dedicação e comprometimento por parte da autora, resultando em aprendizagem, conhecimento e evolução nos estudos acadêmicos.

De caráter exploratório, essa pesquisa se propõe a “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43). Este trabalho compreende pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Com a pesquisa bibliográfica realiza-se a revisão de literatura sobre o tema responsabilidade social de modo a construir o quadro teórico que sustenta as reflexões desse estudo. A pesquisa de campo consiste na aplicação de questionários por *e-mail* para representantes de institutos/fundações de empresas que atuam no Rio Grande do Sul. Os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo são detalhados no capítulo 5.

O segundo capítulo desta monografia buscou entender mais sobre o surgimento e o desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil, como também a conceituação sobre o tema. Na primeira parte do capítulo, apresentam-se os fatos da história que marcaram o surgimento da responsabilidade social no mundo e seu desenvolvimento no Brasil, através do relato de Ashley (2005), do Instituto Observatório Social e de Cabral (2004). A segunda parte do capítulo demonstra diferentes concepções sobre o conceito de responsabilidade social. Assim, Bueno (2003) aborda o conceito relacionando-o aos seus diversos objetivos. Neto e Froes (1999 e 2001), demonstram, primeiramente, as principais diferenças entre filantropia e responsabilidade social, assim como todos os diferentes significados do termo. Partindo para as concepções de maior complexidade, Baldissera e Sóló (2005) relacionam a cidadania com a responsabilidade

social, apresentando os índices de cidadania organizacional. Já García-Marzá (2007) mostra a visão da responsabilidade social como contrato moral assumido entre empresa e seus públicos.

O terceiro capítulo discorre sobre os interesses organizacionais envolvidos e as formas de investimento na prática social. Os interesses são divididos por social e mercadológico. Os interesses sociais assumem a qualidade em defesa do bem-estar social, não apenas preocupados com os interesses em ganhos de imagem/credibilidade – interesses mercadológicos. Os interesses sociais são apresentados, dentre outros autores, por Brandão (2006), Baldissera (2007) e García-Marzá (2007). Já os interesses mercadológicos são descritos, principalmente, por Oliveira (2006). A segunda parte do capítulo apresenta as considerações de Neto e Froes (1999 e 2001) sobre as dimensões e especificações sobre a prática de responsabilidade social. Já Duarte e Dias (1986) discorrem sobre as principais frentes de atuação da prática e Ashley (2005) dá orientações para as empresas quanto à prática social.

O quarto capítulo aborda a comunicação relacionada à responsabilidade social, apresentando que a área de comunicação também necessita praticar a ética em seus processos, segundo Bueno (2003). Bicalho et al (2001) apresentam diferentes possibilidades de atuação da comunicação no exercício social e ao fim do capítulo, propõe-se a reflexão sobre as etapas na qual a comunicação pode estar envolvida no planejamento das ações sociais, de acordo com Kunsch (2003).

O quinto capítulo descreve a metodologia escolhida para aplicação da pesquisa e são analisadas as respostas obtidas em cada uma das questões do questionário aplicado, baseado no quadro teórico apresentado nos capítulos anteriores.

Para encerrar, as considerações finais apresentam uma análise sobre a realidade da responsabilidade social e da comunicação nos institutos/fundações do Estado, propondo-se a necessidade de qualificação em algumas deficiências encontradas, com base na pesquisa realizada. Também são apresentadas as principais inferências frente aos objetivos propostos para esta monografia.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL: SURGIMENTO E CONCEITOS**

O tema responsabilidade social tem tomado importante repercussão na última década, não só pelo aumento no número de publicações bibliográficas, mas também com o número de organizações que aderiram à prática social nos seus processos ao longo desses anos. Prova disso é o aumento de publicações de balanço social, premiações relacionadas ao tema, entre outros. O crescimento das ações sociais está relacionado com as modificações que vêm ocorrendo com o Estado, como elucidam Neto & Froes (1999). Segundo eles, isso pode ocorrer devido ao fato de que o Estado está vivenciando uma falência no que se refere aos seus deveres com a sociedade, por isso a ascensão do terceiro setor e da responsabilidade social nas organizações.

Além disso, Baldissera (2007) destaca que, por inúmeros motivos, a sociedade tem exigido mais responsabilidade por parte das organizações. Está mais rígida com relação à ideia de geração de lucros “custe o que custar”, tendendo a cobrar das empresas uma postura de preservação/qualificação, como salienta o autor. Isso vem provocando um processo de inversão de papéis: algumas demandas sociais que eram, até pouco tempo atrás, obrigação do Estado, são assumidas, em parte, pelas empresas com as práticas de responsabilidade social. Essa inversão de papéis deve-se ao fato de que o Estado não consegue absorver todas as demandas sociais existentes, daí o interesse das organizações em assumir parte desse papel.

### **2.1 SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL**

Para iniciar a reflexão sobre o tema, importa recuperar informações sobre o seu surgimento e, em particular, o seu desenvolvimento no Brasil. Para Ashley (2005, p. 45), nos Estados Unidos e na Europa, as ideias de ética e de responsabilidade social eram compreendidas como doutrina até o século XIX, “quando o direito de conduzir negócios de forma cooperativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado”. Após a independência dos Estados Unidos, os estados optaram por aprovar iniciativas que serviam para

interesse público, como serviços de construção, transporte e infra-estrutura. Dessa maneira, segundo Ashley (2005), até o início do século XX, as corporações tinham como objetivo angariar lucros para os acionistas.

Conforme a autora explica, em 1919, nos Estados Unidos, temas como ética e responsabilidade ocuparam a agenda pública com o julgamento do caso *Dodge* contra *Ford* (analisava a capacidade de *Henry Ford*, presidente e acionista majoritário da empresa, de tomar decisões que se opunham aos propósitos dos acionistas *Dodge*). Em 1916, *Ford* justificou a contribuição de parte do lucro empresarial, em prol de fins sociais para investimentos em produção, aumento de salários e fundo de reserva. A Suprema Corte de *Michigan* favoreceu a família *Dodge*, explicando que a empresa existia para o benefício dos seus acionistas e que os diretores tinham liberdade apenas para a busca de soluções, a fim de alcançar tal objetivo. O lucro era inviabilizado para outros fins que não fossem de interesse dos acionistas. A prática de filantropia e de investimentos na imagem da empresa só era admitida se contribuísse para o lucro dos acionistas.

Ashley (2005) complementa dizendo que, após o período da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, essa ideia de que a empresa deveria responder unicamente aos acionistas, sofreu críticas, principalmente, pela contribuição do trabalho de Berle e de Means. Segundo ela, os acionistas tinham o papel de proprietários passivos que renunciavam o controle e a responsabilidade em favor da diretoria da empresa. Conforme as corporações foram progredindo em termos de expansão, muitas decisões nas Cortes norte-americanas favoreceram às práticas de filantropia corporativas. Por fim, em 1953, com outro julgamento, a Justiça estabeleceu que as empresas pudessem aplicar ações de desenvolvimento social, surgindo a lei da filantropia empresarial.

Segundo o Instituto Observatório Social, enquanto em alguns países o tema responsabilidade social empresarial já era abordado desde a década de 1950, no Brasil os primeiros registros provêm da década de 60 com o nascimento de associações empresariais vinculadas a instituições religiosas. Como ocorreu por quase toda a América Latina, a visão social das empresas baseava-se, principalmente, em práticas de filantropia. O perfil sócio-econômico do país justificou o peso que as iniciativas filantrópicas assumiram no período. Embora não solucionassem, essas práticas amenizavam os problemas sociais enfrentados. Por algum tempo, a prática social das empresas foi assumida sob essa perspectiva.

Ao longo da década de 60 até o fim dos anos 80, a luta pela redemocratização do país mobilizou diversos setores da sociedade civil. Nesse período, segundo Cabral (2004), os movimentos sociais ganharam visibilidade, especialmente na década de 70, com a sociedade civil se rebelando contra o autoritarismo e contra a ditadura militar. Os movimentos sociais atuavam na luta pelos interesses contra as diferentes formas de opressão, assim como lutavam pela melhoria da qualidade de vida. Conforme o Instituto Observatório Social, no fim dos anos 70 os sindicatos de trabalhadores deram importante contribuição para a redemocratização do país. As principais formas de manifestação foram as greves com reivindicações por melhores condições de salários, segurança no trabalho, entre outras. Nos primórdios da década de 90, a discussão sobre responsabilidade social empresarial começou a ganhar força a partir da realização do Rio-92, a Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, na qual estavam presentes diversos representantes de Estado, realizando uma discussão sobre a importância da sustentabilidade na economia.

Meados da metade dos anos 90, o país passou por um grande processo de mudanças econômicas e políticas, causadas pela criação no Plano Real, pela abertura da economia e pela privatização das empresas estatais. A partir da abertura da economia no país, as empresas foram expostas à concorrência de seus produtos com as mercadorias de outros países. Esse fator, somado aos novos modelos de gestão criados pelas grandes empresas, contribuiu para o crescimento no número de desempregados e para o agravamento das condições de trabalho. Os sindicatos, que outrora existiam com grande força de poder e de persuasão, perceberam que o seu poder de barganha havia diminuído, assim como o número de associados. Dessa forma, foram obrigados a rever sua política de negociação.

No fim dos anos 90, grupos formados por empresários, tendo o apoio de algumas instituições representativas da sociedade civil, iniciaram a aplicação das práticas de responsabilidade social, com influências de iniciativas internacionais. Essas entidades empresariais começaram a divulgar um conjunto de notícias, pesquisas e consultorias, com o objetivo de comprovar a eficácia da adoção de um comportamento socialmente responsável. Cabral (2004) afirma que o maior benefício com as discussões sobre responsabilidade social está relacionado à repercussão do tema na agenda nacional, que ganhou pauta nos grandes debates e como importante questão de enfrentamento conjunto pelos diversos setores da sociedade no que diz respeito ao combate à violência e à exclusão social.

Atualmente, conforme elucida a autora, o país tem descoberto grande atuação e grande articulação das empresas no campo social. A Associação pioneira na América do Sul, que agrupou organizações privadas com práticas sociais, teve origem no Brasil, em 1995, nomeada como GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. A criação desse grupo provocou um debate sobre o investimento social privado no país. Esse debate foi ampliado a partir do surgimento do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, através de um grupo de empresários, em 1998. A discussão sobre responsabilidade social empresarial foi motivada, também, pela definição dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, ao ganhar visibilidade nacional e internacional, a partir da ajuda prestada às empresas para que pudessem gerenciar seus negócios de forma ética e socialmente responsável.

## 2.2 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Frente ao histórico sobre o surgimento e o desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil, também se mostra necessária uma rápida revisão acerca da conceituação de responsabilidade social. Como afirma Bueno (2003), a ampliação do uso do termo responsabilidade social atualmente evidencia a sua importância. Contudo, propicia visões distintas em relação ao exercício e ao comportamento social. Segundo o autor (2003, p. 106), “responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade”, com os objetivos de:

- a. contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;
- b. propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;
- c. assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios;
- d. preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza;



- e. praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários;
- f. implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aqui incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário.

Esses objetivos elencados por Bueno (2003) compreendem desde o desenvolvimento social, defendendo valores como respeito, transparência, ética, diversidade cultural e liberdade de expressão e pensamento. Passando, ainda, pela preservação ambiental e correta utilização de recursos às condições justas no ambiente de trabalho. O autor também afirma que a responsabilidade social deve ser percebida não apenas como uma prática, mas sim como uma filosofia organizacional que compreenda elementos que supere as relações comerciais/financeiras. Portanto, o exercício social não é sinônimo de prática exercida pelos diretores empresariais, mas envolve todos os públicos e parceiros, externando a própria cultura organizacional.

Outro aspecto a considerar é afirmado por Bialski (2006, p. 128), que defende que não se deve confundir responsabilidade social organizacional com atividades de auxílio social, pois “quando não se prevêem os resultados das ações empresariais, antecipando seus possíveis desdobramentos e impactos em todos os públicos, não se é socialmente responsável”. A empresa precisa estar ciente de que outros grupos de relacionamento, além dos funcionários, devem ser envolvidos dentro da atuação social, como clientes, fornecedores, concorrentes, governo e sociedade.

Outro esclarecimento que precisa ser realizado para não haver confusões é a diferença entre responsabilidade social e filantropia, pois as ações sociais não são isoladas e pontuais. As ações de filantropia, segundo Neto e Froes (1999), estão inseridas na dimensão inicial de responsabilidade social, pois o seu ponto principal é a boa vontade do empresário, que é refletida nas doações que realiza para instituições sociais. Além disso, a responsabilidade social é considerada uma atividade estratégica da empresa, ao perseguir retorno econômico-social, institucional e tributário-fiscal. Já a filantropia está relacionada apenas ao retorno pessoal e moral da pessoa que a pratica. Dessa maneira, algumas diferenças são claras entre responsabilidade social e filantropia: a responsabilidade social compreende uma ação coletiva, busca fomentar a cidadania, é considerada estratégica para a empresa, estende-se a todos os envolvidos, exige

gerenciamento e trata-se de uma decisão consensual. Por outro lado, a filantropia compreende uma ação individual e voluntária, busca fomentar a caridade, tem base assistencialista, está ligada a empresários filantrópicos, dispensa gerenciamento e é uma decisão individual.

Para Neto e Froes (2001), existem inúmeras visões que definem responsabilidade social. A maior dificuldade para a conceituação está na sua amplitude e na sua extensão de ações. A temática segundo os autores é ampla, tanto quanto é o conceito. Da mesma maneira como o tema tem amplitude, o conceito tem complexidade, pois envolve diversas dimensões, como conduta ética, ações comunitárias, tratamento dos funcionários, entre outras. No entanto, algumas considerações podem ser realizadas sobre o tema. Conforme os autores afirmam, o exercício social é o nível mais avançado da cidadania corporativa, que está relacionada à consciência social e o dever cívico. O exercício social demonstra a ação organizacional a favor da cidadania. A organização que possui esse comportamento revela uma atitude de respeito à cidadania. Segundo Neto e Froes (2001), existe relação direta entre exercício social empresarial e cidadania, pois a empresa, ao cumprir com sua responsabilidade social, assume a qualidade de cidadã.

Em sentido mais amplo, para Neto e Froes (1999), a responsabilidade social é percebida como o compromisso empresarial com a sociedade e a humanidade, assim como uma maneira de prestar contas pelo uso de recursos que não lhe pertencem originariamente. Neto e Froes (1999, p. 84) complementam ao dizer que a opção da empresa pelo comportamento social deve ser impulsionada “[...] porque é certo, justo e necessário” e não por ações caridosas, típicas da filantropia como maneira de reverter possíveis sentimentos de culpa por causa de sua atuação. Portanto, pode-se supor que, a partir da atuação social empresarial, é firmado um compromisso com a sociedade. Quem complementa esta ideia é Ribeiro (2002), que destaca que esse compromisso é medido através da postura, de ações e de desempenho do seu papel na comunidade, assim como através da prestação de contas organizacionais com seus públicos, para que auxilie na melhoria de vida da sociedade.

Dessa maneira, a responsabilidade social, medida através de seu compromisso com a sociedade não pode ser realizada apenas, segundo D’Ámbrosio e Mello (1998), pela opção de participar efetivamente das ações na comunidade de sua região, assim como buscar possíveis soluções para os danos ambientais, que podem ocorrer em virtude da existência da organização naquela região. Neto & Froes (1999) opõem-se a essa ideia, afirmando que o apoio ao desenvolvimento social de uma região e à preservação do meio ambiente não garantem a uma

organização a condição de ser socialmente responsável. Segundo eles, também é importante investir na estrutura da empresa: no bem-estar dos funcionários, em um ambiente saudável, em comunicação transparente com seus públicos, trabalhar pela satisfação de seus clientes, entre outros. Sendo assim, pode-se supor que a condição socialmente responsável não está restrita a práticas de desenvolvimento social com sua comunidade, mas também com tudo que envolve o ser da organização, como ambiente de trabalho, satisfação dos funcionários, relacionamento transparente com seus *stakeholders*<sup>1</sup> (acionistas, fornecedores, público interno e consumidores), garantia de qualidade em seus produtos/serviços, etc.

Partindo para uma complexidade na conceituação sobre o tema de responsabilidade social, Baldissera e Sólío (2005) apresentam interessante relação entre o conceito de responsabilidade social com os chamados ICOS - Índices de Cidadania Organizacional. Esses índices oferecem melhor compreensão sobre o entendimento das empresas cidadãs, enquadrando-as em níveis. Para os autores, pode-se supor que não se alcança a cidadania organizacional sem antes cumprir esses indicadores. Para eles, o primeiro índice, o ICO1, compreende o respeito aos deveres mais básicos de toda e qualquer organização, sem os quais a mesma não poderia existir, como, por exemplo, condições adequadas de alimentação, saúde e transporte aos funcionários, assim como o correto recolhimento de impostos. O ICO2 busca satisfazer outras necessidades sociais através de ações que contam com filantropia ou doações, que podem ou não ser contínuas/estratégicas. O nível 2 dos índices procura, de alguma maneira, reduzir os problemas sociais, assim como possibilitar ações que auxiliem no aprimoramento da situação social local. Os exemplos que os autores destacam relacionados a esse nível são as doações empresariais após algum desastre natural ou ainda a doação de material para edificação de uma sala de aula no bairro onde a empresa se localiza. Para os autores (2005, p. 8), em nível mais complexo, está o ICO3, que diz respeito aos projetos mais consistentes “de desenvolvimento sociocultural, de redução das diferenças econômicas, de preservação ambiental, social e cultural, de desenvolvimento de pessoas, dentre outros”. Dessa maneira, as empresas estão preocupadas em auxiliar no desenvolvimento daquele contexto social da região. O ICO3 não pressupõe o ICO2, mas exige que a ICO1 seja atendida. Baldissera e Sólío (2005) afirmam que, a partir do momento em que as empresas adotam a ideia de responsabilidade social/cidadania como central no agir e ser

---

<sup>1</sup>Apesar das divergências com relação ao uso do termo “*stakeholders*”, neste trabalho, utilizarei o termo como sinônimo de públicos de interesse.

organizacional, tem-se o nível quatro nos índices. O ICO4 compreende que a atuação organizacional é dependente da ação cidadã, sendo que qualquer ação empresarial está guiada pela conduta ética, moral, responsável e cidadã. Como ainda afirmam os autores, o nível quatro do índice de cidadania organizacional é o estabelecimento de um compromisso com a sociedade. Também aqui, considerando a complexidade do ICO4, o ICO2 não é condição de sua ocorrência. Porém, não é possível atingir o nível quatro sem que o ICO1 seja atendido.

Após a relação entre responsabilidade social e cidadania, Baldissera e Sólito (2005) apresentam outras importantes considerações sobre o conceito de responsabilidade social. Os autores afirmam que a ideia de responsabilidade social não possui o atributo de estratégia, mas considera a responsabilidade como princípio base de todo o ser organizacional, com tendência de refletir-se nas percepções e nas ações da organização. Ainda segundo os autores, como a atuação social é multidirecional, as ações envolvem o ambiente organizacional e qualquer relacionamento da empresa com seus públicos. A partir dessas ideias, pode-se supor que a prática social está relacionada com o princípio que a rege a responsabilidade social, refletida na missão, nos valores e nos princípios empresariais.

Pensando através dessa perspectiva, Baldissera e Sólito (2005, p. 10) ainda afirmam que é válido que “o agente socialmente responsável aja sobre o entorno de maneira comprometida com os interesses e necessidades ecossistêmicas”. Assim, a empresa precisa avaliar o todo e não partes isoladas do contexto social. Tendo esse esclarecimento, os autores afirmam que também importa observar que, apesar do que normalmente se pensa, a geração de lucros, assim como a boa gestão, faz parte da responsabilidade social, pois são objetivos da empresa. Além disso, são premissas da cidadania corporativa, o respeito ao meio ambiente, ao patrimônio da humanidade e ao ser humano/sociedade. Da mesma forma, a prestação de contas (consumo de energia, níveis de insalubridade, entre outros) e créditos (investimentos e ações realizadas para o desenvolvimento social) é indispensável para a demonstração de transparência organizacional, quando relacionada aos índices de cidadania.

Partindo da relação entre cidadania e responsabilidade empresarial para uma compreensão mais aprofundada sobre o conceito de responsabilidade social, García-Marzá (2007) propõe considerações que auxiliam essa conceituação, a partir da evolução da responsabilidade nas empresas e o contexto social envolvido. Ele destaca que a globalização modificou o papel social empresarial, de modo que o poder e a responsabilidade das empresas foram ampliados. Na

mesma medida, alguns fatores auxiliaram a sociedade civil a recuperar a sua consciência crítica diante da atuação empresarial, tais como a regulamentação jurídica diante dos limites impostos pelo Estado, a rapidez das mudanças e as incertezas frente ao contexto sócio-econômico. Esse cenário evidenciou as capacidades das empresas para transformar o seu contexto. Além disso, o autor também destaca existir o entendimento comum de que as demandas e as expectativas sociais depositadas nas empresas foram crescendo. Alguns exemplos citados por García-Marzá (2007, p. 10) demonstram como a opinião pública em geral cria expectativas sobre as empresas com relação às suas responsabilidades: “da qualidade até a manutenção e melhora no meio ambiente, passando pela participação no desenvolvimento econômico e social dos países em que está inserida”. Dessa maneira, como afirma o autor, as empresas fazem parte de sua própria responsabilidade.

Como consequência desse cenário, segundo o autor, a empresa, além de crescer em capacidade de ação junto à sociedade, também aumenta sua responsabilidade social, que é compreendida como necessidade de resposta das ações frente à sociedade. Dessa forma, ainda conforme o autor, a responsabilidade social pode ser encarada como uma espécie de contrato moral, pois a empresa, como qualquer outra instituição, independente de seu fim, não pode existir senão para os fins que foi criada. São organizações formadas por pessoas, com objetivo de alcançar determinados fins, que são sempre sociais, pois as organizações são criadas para as pessoas. Sendo assim, o objetivo organizacional é a satisfação desses fins sociais.

Caso a empresa não cumpra com os fins sociais para os quais se propôs, ela perde seu sentido e sua razão de existir diante da sociedade. Com o tempo, pode destruir a sua credibilidade. Dessa maneira, é necessária a aprovação de todos aqueles que são envolvidos na atividade empresarial. É dessa ideia que surge o estabelecimento de um contrato moral entre a empresa e seus envolvidos, no sentido de dar respaldo às atividades sociais. Essa espécie de contrato acontece, segundo alguns termos: de um lado, dentro da empresa existem interesses, por vezes, conflitivos. Por exemplo, a empresa na característica de atividade cooperativa com a sociedade, necessita de um conjunto de recursos (materiais, técnicos e humanos) para a sua existência. Em contrapartida, a sociedade espera da empresa um conjunto de bens, que provavelmente, justificarão a utilização desses recursos. Esclarecendo que os bens não se restringem ao benefício econômico gerado, mas ainda ao modo como os seus trabalhadores são tratados dentro da organização e a qualidade nesse ambiente. Dessa maneira, surgem expectativas

por parte dos públicos com relação ao que foi proposto e ao modo como isso é realizado pelas organizações. O contrato moral está relacionado a um jogo recíproco de expectativas, pois se a sociedade conclui que a empresa está cumprindo com os seus fins e está de acordo com as suas expectativas, isso proporciona uma confiança para atingir, por exemplo, fidelidade na compra de um produto.

Após considerar que a responsabilidade social empresarial envolve um contrato moral entre organização e seus envolvidos, Ashley (2005, p. 56) complementa a discussão sobre o conceito de responsabilidade social ao afirmar que “[...] o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão social da empresa, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais”. Dessa maneira, a dimensão de responsabilidade social transcende o campo social e integra-se aos demais campos, como economia, meio ambiente, entre outros. Ainda conforme a autora, a empresa não pode ser encarada apenas como gestora dos indicadores financeiros, de propriedade dos seus acionistas ou dos seus proprietários, mas sim como organização responsável e sensível aos interesses dos seus públicos. Dessa forma, Ashley afirma que os fins corporativos ultrapassam elementos, como emprego e fatores de produção, passando a conciliar os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza. Assim, a empresa passa a contemplar não apenas o seu entorno organizacional, mas a todos os outros envolvidos com a sua atividade, como sociedade, meio ambiente e demais públicos relacionados.

Neste ponto, com base nas reflexões dos diversos autores citados, a responsabilidade social corporativa envolve, antes de qualquer sistematização, a compreensão sobre a importância do seu papel na sociedade e a tomada de postura ética. A partir disso, o exercício social compreende o planejamento e a sistematização de ações, de estratégias, assim como o desenvolvimento de canais de relacionamento entre a organização e seus *stakeholders*, assumindo características específicas de contribuição ao desenvolvimento social, respeito ao indivíduo, defesa da diversidade cultural e liberdade de pensamento e expressão; condições ideais de trabalho, promovendo salários justos, capacitação pessoal, realização profissional e fomento à participação dos funcionários nas decisões; transparência e ética nos negócios; preservação do meio ambiente; excelência nos produtos/serviços; projetos de desenvolvimento científico, cultural, esportivo, educacional e comunitário. Nesse sentido, a responsabilidade social é percebida como filosofia organizacional, na qual todos os públicos são envolvidos. Dessa maneira, a responsabilidade

social é assumida como base do princípio que rege o ser organizacional, característica que se reflete nas ações da empresa.

A ideia de responsabilidade social empresarial também pode ser percebida como necessidade de resposta por suas ações frente à sociedade, assim como estabelecimento de contrato moral entre empresa e seus envolvidos, pois a empresa existe para as pessoas e a sociedade espera que as organizações cumpram com seus fins sociais. Dessa maneira, a empresa precisa agir comprometida com as demandas sociais da região na qual está inserida.

Da mesma maneira, através da responsabilidade social, a organização mantém comportamento em defesa da cidadania, pois a aplicação da responsabilidade social compreende questões básicas como correto recolhimento de impostos, salários dignos; estendendo-se, por vezes, as ações de filantropia; passando à elaboração de projetos de desenvolvimento sociocultural, preservação ambiental etc. Por fim, a responsabilidade social não está enquadrada apenas na dimensão social, mas precisa integrar dimensões econômicas, ambientais e sociais, conciliando os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza.

### **3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA PRÁTICA: INTERESSES ORGANIZACIONAIS E FORMAS DE INVESTIMENTO**

Segundo Torquato (1991), desde 1991 já é reconhecido que as empresas devem ir além daquilo que sempre realizaram, percorrendo o caminho social através da ampliação de sua atuação na sociedade, do comprometimento com determinados valores e do cuidado com as consequências de seus atos (poluição ambiental, produtos com qualidade inferior, desatenção para com o consumidor). Para o autor (1991, p. 225), a extensão e a importância desse papel social das empresas é defendido, “[...] mas não sem fortes resistências de segmentos da gestão empresarial, aqueles envolvidos com problemas de caixa e, por isso mesmo, defensores do lucro imediato”.

Para Lipovetsky (2004), essa reação em prol do social está relacionada ao crescimento da ética nos negócios como fenômeno social, a partir dos seguintes indicativos: consultorias de ética, escolas de comércio que oferecem cursos de ética nos negócios, implantação de regras de boa conduta através de códigos de ética, *marketing* ético, entre outros. Conforme o autor (2004, p. 44), essa valorização da ética empresarial, “[...] pode ser compreendida como uma reação à degradingolada das práticas desonestas do *business* e ao individualismo desenfreado, mais preocupado com rentabilidade imediata que com investimento a longo termo”.

Segundo essa perspectiva, quais são os reais interesses por trás da prática social? Existe, de fato, o verdadeiro interesse comprometido com os problemas sociais do contexto no qual a organização está inserida? Ou, conforme Baldissera e Sólido (2005) afirmam, os projetos e programas sociais são utilizados apenas como propulsores dos objetivos de imagem e de vendas? A orientação organizacional quanto aos interesses citados pode revelar o trabalho da profissão do comunicador. O interesse é que o profissional, junto a sua organização, saiba gerenciar e equilibrar tais interesses, pois faz parte do relacionamento que a organização busca cultivar com seus públicos.

Diante disso, neste capítulo, procura-se compreender a noção de práticas sociais das organizações. A partir da reflexão que diferentes autores fazem sobre as práticas de responsabilidade social, destacam-se aspectos sobre a prática e a gestão do exercício social nas/das empresas, assim como modelos de responsabilidade social.



### 3.1 INTERESSES ORGANIZACIONAIS

É importante destacar os interesses que estão por trás da atitude social, assim como diferenciá-los em dois tipos: 1) a atuação social vista sob a dimensão mercadológica, na qual a ideia de responsabilidade social é explorada como estratégia de mercado, revelando a preocupação com o lucro empresarial; e 2) a ideia de responsabilidade social sendo aplicada com o objetivo de promover ganhos múltiplos para a sociedade/públicos envolvidos, indicando comprometimento empresarial com os ganhos sociais.

#### 3.1.1 Interesses Sociais

Para iniciar a discussão sobre os ganhos sociais empresariais, através da responsabilidade social, relaciona-se o papel da mídia como fomentadora das práticas sociais na sociedade, contribuindo para a conscientização acerca do compromisso social organizacional. Como afirma Baldissera (2007), a ideia de responsabilidade social assume característica positiva, muito atrelada ao papel da mídia, em função da divulgação das práticas sociais nos meios de comunicação. O autor esclarece que, por mais que grande parte das ações empresariais de responsabilidade social divulgada nos veículos de comunicação seja resultado de estratégias de comunicação/*marketing*, existe uma tomada de consciência pela sociedade acerca do tema. Isso influencia a percepção da sociedade no sentido de valorizar tais ações e perceber a importância delas para a comunidade. Além do mais, promove um entendimento sobre o assunto na sociedade. Esse ponto compreende um dos motivos pelos quais a empresa pode ter maior interesse em aplicar a responsabilidade social. Como reforça Brandão (2006, p. 60), as empresas acabam sendo convencidas de que “[...] o respeito à cidadania, a responsabilidade social e a

transparência nas suas atividades, enfim que as atitudes consideradas politicamente corretas vendem tanto ou mais que a propaganda”.

Além desses, existe o fator competitividade como interesse das empresas. Continuamente, vem aumentando o acirramento da concorrência entre os negócios. Concomitante a isso, a ideia de responsabilidade social toma outro rumo quanto a uma mudança de compreensão da empresa, segundo García-Marzá (2007). Isso se justifica porque a lucratividade econômica não é mais separável do benefício social e ecológico. A mudança é perceber, nessa relação entre lucro/benefício social, a competitividade das organizações. Para esclarecer o benefício competitivo agregado pelo uso da responsabilidade social nas organizações, Neto e Froes (1999) afirmam que, a partir do momento em que a empresa começa a investir em ações sociais, inicia-se uma cadeia de reações, como se destaca a seguir (1999, p.95),

Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos e/ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. É o uso da cidadania empresarial como vantagem competitiva.

No entanto, como assinala García-Marzá (2007), o desejo de ser competitivo através do uso da prática social, deve estar ligado ao significado de ser responsável para a organização e como dar passos nessa direção. É importante que a empresa tenha determinação para estabelecer esses critérios antes de pensar no fator competitividade.

Neto e Froes (1991) também destacam outros fatores que contribuem para o interesse das empresas e que incentivam a prática social, como a ampliação do conceito de responsabilidade social, as enormes demandas sociais do país, o crescente nível de organização da sociedade, assim como do Terceiro Setor, a prática social dos concorrentes, a crescente divulgação na mídia sobre ações de cunho social e o crescimento das expectativas das comunidades e dos empregados com relação à responsabilidade social corporativa.

Lipovetsky (2004) também apresenta os seguintes ganhos sociais que a empresa obtém a partir de práticas éticas e morais, tais como respeito às pessoas, proteção à vida e respeito à dignidade dos outros. Dessa maneira, independente da situação econômica organizacional, ela

não pode, segundo os preceitos morais e éticos, pôr em perigo os seus empregados ou favorecer condições anti-higiênicas de trabalho ou, ainda, que possam prejudicar a integridade física dos empregados. Essa ideia vem ao encontro da conceituação sobre responsabilidade social vista no segundo capítulo, de que um dos objetivos é o de propiciar condições ideais de trabalho com o exercício social. Essa ascensão da moral nas empresas vem fazendo com que as organizações se preocupem, cada vez mais, com esses fatores, oportunizando ganhos sociais às empresas.

Evidentemente, os benefícios advindos da condução social dentro das organizações estão relacionados com a qualidade na condução das ações sociais, como apontam Neto e Froes (1999). A prática social, desde que bem conduzida, rende a qualquer empresa posição de destaque frente à sociedade, assim como governo, fornecedores e concorrentes. Como asseguram os autores (1999, p. 97):

[...] são os investimentos sociais que asseguram para a empresa a condição de empresariedade. Através do exercício permanente da cidadania empresarial, a empresa garante a sua autopreservação, mesmo nos casos de uma pequena perda de competitividade por razões operacionais.

De acordo com a abordagem de Bueno (2003), também podem ser identificados redução de custos a partir de práticas socialmente responsáveis, aumento na qualidade de vida dos funcionários, manutenção de forte relacionamento com os públicos de interesse, promovendo bem-estar social. Assim, dentre os principais motivos que influenciam as empresas no envolvimento com práticas sociais, destacam-se: divulgação das ações de responsabilidade social na mídia, competitividade aliada ao benefício sócio-econômico, crescentes demandas sociais e expectativas dos públicos quanto à responsabilidade social corporativa e ganhos morais/éticos.

### **3.1.2 Interesses Mercadológicos**

Oliveira (2006), a partir do trabalho de Kotler e Lee, destaca que as estratégias de responsabilidade social auxiliam no alcance de objetivos do *marketing* empresarial, pois apóiam a consolidação de uma forte reputação, na qual existe o crescimento do posicionamento da marca,

além de criar diferenciação do produto com outros concorrentes, assim como atinge nichos de mercado, resultando em aumento de vendas. Seguindo essa linha de pensamento, para Oliveira (2006), os autores dizem que, antes de aplicar qualquer estratégia, recomenda-se a definição das causas a serem apoiadas pela empresa. A organização precisa considerar as necessidades da comunidade na qual está inserida, relacionando as causas com a missão, os valores, os produtos e os serviços oferecidos. Essa escolha também deve compreender os objetivos do negócio, que podem estar vinculados ao *marketing*, ao crescimento na produção, à redução de custos, entre outros. É interessante que a empresa verifique temas que possam despertar interesse dos *stakeholders*, escolhendo causas com durabilidade, para que se possa alcançar sustentabilidade na sociedade e nos negócios. Da mesma maneira, causas com durabilidade permitem avaliações mais consistentes e efetivas sobre o desempenho social.

Após a definição das causas a serem apoiadas, é necessário definir a estratégia de apoio que, de acordo com Oliveira (2006), a partir do trabalho de Kotler e Lee, também deve estar relacionada aos objetivos e às experiências da empresa, não deixando de atender às necessidades cruciais da causa. A partir dessas definições, são elaborados os planos ou os programas que servirão de base para as ações da organização. Para que isso possa acontecer, para os autores, segundo Oliveira (2006), é necessária a formação de um conjunto de profissionais especializados em diferentes áreas, além da promoção de parcerias com a comunidade. A partir desses planos, a empresa poderá mapear os seus objetivos claramente, tendo condições de obter resultados mensuráveis, tanto para a empresa quanto para a causa beneficiada. Tendo a definição das causas e das estratégias a serem utilizadas, a avaliação da *performance* das estratégias é realizada através de uma proposta que irá identificar o retorno sobre o investimento, possíveis modificações e pontos a melhorar, além dos resultados para a causa e empresa. Agindo dessa forma, a organização terá condições de monitorar as situações sociais, checando a eficácia das estratégias. Essa visão de responsabilidade social busca atender, sobretudo, a interesses financeiros, através da implantação de estratégias de *marketing* que oportunizem ganhos de diferentes tipos para as empresas.

Lipovetsky (2004) afirma que esse novo fenômeno do *marketing* funciona como estratégia comercial e comunicacional. Por diferentes aspectos, essa retomada ética no *marketing* é encarada como a perpetuação da guerra em outros meios. Para o autor (2004, p. 47), “as fundações, os ‘produtos partilhados’ (para cada produto comprado é destinada uma pequena soma

a uma causa humanitária), as diferentes comunicações centradas nos valores” servem como instrumento de *marketing*, com o objetivo de reforçar a imagem empresarial. Lipovetsky (2004) ainda afirma que a ética organizacional não é uma moral desinteressada, mas sim um novo instrumento de valorização empresarial. Bueno (2003, p. 108) complementa essa ideia afirmando que a responsabilidade social não pode ser confundida com o *marketing* social, pois o objetivo de muitos projetos de marketing social é promover o aumento de negócios e de vendas, “[...] tangenciando o social apenas como uma forma de ludibriar o consumidor e o cidadão de maneira geral”. Normalmente, essas ações têm durabilidade reduzida, não se prolongando, evidenciando a sua característica oportunista.

Segundo Lipovetsky (2004), cada vez mais a sociedade é dominada por valores de segurança e de saúde, e o apelo à preocupação ambiental, relacionada à imagem do cinismo comercial e à negação do valor ético não são apenas erros morais, mas erros de comunicação que podem custar muito às organizações. Assim, é crescente o número de organizações interessadas na gestão da ética. Para o autor (2004, p. 48), “é nesse sentido que se pode afirmar que a “ética dá retorno”. Esse comportamento oferece retorno, pois os consumidores mudaram a sua forma de escolher determinado produto/serviço, considerando a relação da empresa com os valores sociais, éticos e morais. Conforme o autor, nenhuma organização pode ignorar essa tendência e o *marketing* ético tem sido o caminho para essas mudanças.

Conforme o autor, muitas empresas, na tentativa de promoção, utilizam-se dos valores, da transparência e da responsabilidade. Porém, na prática, acontecem processos de fusão e de aquisição forçada de empresas, demissões em grande escala e ausência de participação e diálogo social. Lipovetsky (2004, p. 56) ainda afirma que “a empresa celebra os valores de qualidade e de responsabilidade, mas, nos fatos, interessa-se mesmo é por cifras, lucro, resultados a curto prazo, mesmo em detrimento da qualidade dos serviços”. Nesses casos, o interesse primordial das empresas é o resultado lucrativo, a partir da divulgação de falsa moral e ética organizacional.

Neto e Froes (1999) também apresentam suas considerações sobre os ganhos que as organizações obtêm a partir da prática social, como imagem corporativa positiva; maior popularidade dos dirigentes (se destacam como líderes empresariais com atitude social); apoio, motivação, lealdade, confiança, assim como melhor performance dos empregados e parceiros; ganhos no relacionamento com o governo; maior apoio por parte dos fornecedores, distribuidores e representantes para firmar parcerias com a empresa; vantagens competitivas, pois a marca

conquista reconhecimento e torna-se mais conhecida; fidelidade dos clientes, assim como chance de prospecção de novos clientes.

Portanto, inúmeros são os benefícios mercadológicos advindos da prática social pelas empresas, como ganhos em mídia através da divulgação de suas ações sociais, estabelecimento de forte reputação e imagem, além de ganhos no relacionamento com diferentes públicos. Esses benefícios são reconhecidos pelas empresas como oportunidades de crescimento e consolidação em mercados, cada vez mais acirrados. Sendo assim, a responsabilidade social é praticada não somente pelo seu benefício social, mas principalmente pelas inúmeras possibilidades de ganho mercadológico pela empresa.

### 3.2 FORMAS DE INVESTIMENTO SOCIAL

Para dar início às discussões acerca dos tipos de investimento social praticado pelas empresas, é necessário reconhecer que não adianta a empresa ter investimento social se não existir a organização prévia com relação ao código de ética empregado, a avaliação técnica dos investimentos sociais e o estabelecimento de um comitê de ética, como reforça García-Marzá (2007, p. 21). A implantação desse sistema de gestão ética na empresa deve prever com, no mínimo, três fatores básicos:

- a) Código ético: como manifestação explícita dos compromissos adquiridos pela empresa, isto é, como definição de seu posicionamento frente à responsabilidade social e ecológica;
- b) Informe e auditoria ética: como instrumentos de avaliação e análise da resposta dada pela empresa às exigências éticas delineadas, ou seja, do cumprimento de sua responsabilidade;
- c) Comitê de ética: como implicação na gestão ética dos diferentes interlocutores sociais.

Considerando isso, Neto e Froes (2001) afirmam que o essencial é que a empresa decida o seu principal ponto de atuação (meio ambiente, cidadania etc), sua estratégia de ação (abordagens de *marketing*) e seu papel principal (difundir valores, promover cidadania). Definindo esses pontos, a empresa tem a sua visão sobre responsabilidade social mapeada. Sendo assim, mostra-se necessário um esforço conjunto pelas organizações para que a base da atuação social possa ser

definida. Os autores também definem algumas etapas para o exercício da responsabilidade social, como observação de como a empresa se comporta (valores adotados, como são difundidos e como são promovidos junto aos públicos), que se define como dimensão ética; o estabelecimento da estrutura das ações sociais (foco das ações, quem será beneficiado, total a ser investido, expectativas de retorno e resultados), o que se define como dimensão pragmática; análise de como a empresa se relaciona com seus *stakeholders* (empregados e dependentes, clientes, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidade e sociedade), que se encaixa na dimensão político-institucional. Dessa maneira, pode-se inferir que quanto mais a empresa se envolve com essas dinâmicas, maior e melhor tenderá a ser sua gestão de responsabilidade social.

Além disso, Neto e Froes (1999) defendem a diferenciação entre duas dimensões de responsabilidade social: o foco no público interno e na comunidade/sociedade. Segundo eles, a responsabilidade social interna, como é intitulada, estabelece foco no público interno empresarial (empregados e dependentes). O propósito está relacionado com a motivação para um ótimo desempenho, a partir do bem-estar no ambiente de trabalho. Através disso, a organização está conquistando a dedicação, a confiança e a lealdade de seu funcionário. Já a responsabilidade social externa focaliza a comunidade mais próxima da empresa ou o espaço onde está localizada. A partir dessas duas dimensões, Neto e Froes (1999, p. 85) afirmam que a empresa que cumpre com essas dimensões “[...] exerce a sua cidadania empresarial e adquire o seu status de “empresacidadã”. Apesar de maiores detalhes sobre cada dimensão serem refletidos a seguir, é importante esclarecer que as dimensões citadas por Neto e Froes (1999) não se estendem a outros públicos também muito importantes para a responsabilidade social, como governo, sociedade, entre outros. Como foi refletido no segundo capítulo, um dos fatores que definem a condição de uma empresa ser considerada socialmente responsável é a abrangência, nas suas ações, a todos os públicos de interesse.

A dimensão interna de responsabilidade social compreende as seguintes ações, segundo Neto e Froes (1999): investimento no bem-estar dos empregados e dependentes (programas de remuneração e participação nos resultados; assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte) e qualificação do público interno (treinamento, capacitação e programas de financiamento de cursos externos). Para os autores, a atenção aos empregados da empresa é apenas um dos fatores que indica responsabilidade social interna. É importante aplicar pesquisas para conhecer os problemas dos funcionários, como também os problemas de seus familiares e

dos prestadores de serviço. O destaque para a saúde dos empregados vai além de temas como redução de peso, mas compreende, também, saúde mental, ocupacional e segurança no trabalho. A educação abrange ações de capacitação e qualificação profissional, tanto para empregados e dependentes, quanto para clientes, fornecedores e outros parceiros, além da sociedade e da comunidade. Como complementa Bialski (2006), as organizações devem atentar seriamente para o público interno com relação à responsabilidade social, pois, como afirma o autor, os administradores precisam entender que a cultura organizacional não se transforma sem a principal condição, que é a existência de um interesse, de um entendimento sobre o assunto e da aceitação da mudança por parte dos empregados.

O autor (2006, p. 127) ainda afirma que o trabalho de responsabilidade social dentro das empresas envolve “sensibilização, envolvimento e convencimento”. Antes de praticar ações sociais externas, o exercício social deve iniciar internamente, com pagamentos de salário que sejam justos e em dia, com participação nos lucros e nos resultados, através de cuidados com a qualidade de vida, assim como estímulos ao crescimento e a realização pessoal. Em outras palavras, essa ação deve fazer parte da filosofia de atuação da empresa, que vai além dos preceitos legais. Como afirma Bialski (2006, p. 127), a empresa toma esta frente por “[...] acreditar que assim se promove a justiça social”.

Para Neto e Froes (1999), a dimensão externa da responsabilidade social empresarial corresponde a ações de investimento e de desenvolvimento social que ofereçam benefícios à comunidade. As ações podem ser praticadas de diversas maneiras, como doações de produtos, equipamentos e materiais; doação de recursos financeiros para ONG’s e órgãos públicos; voluntariado para a comunidade pelos empregados da empresa; investimento de recursos em projetos de preservação ao meio ambiente e projetos sociais em geral; criação de novos empregos; entre outros. Essas ações tendem a ter foco nas seguintes áreas: educação, saúde, assistência social e ecologia.

Dentro da dinâmica externa, conforme Neto e Froes (2001) indicam, podem-se diferenciar dois focos de atuação, os projetos sociais e as ações comunitárias. Os projetos com cunho social são ações direcionadas para a busca de soluções de problemas sociais que atingem populações e grupos sociais de grande número ou em situações de vulnerabilidade social. Esses problemas, caso sejam esquecidos ou não sejam trabalhados com a força necessária, podem piorar com o tempo e exigem soluções diretas, de médio a longo prazo. Quanto às ações comunitárias, estas



dizem respeito ao envolvimento da empresa em programas/campanhas sociais realizadas por órgãos públicos e/ou entidades sociais. As ações da comunidade mais conhecidas são adoção de escolas, creches, postos de saúde, praças e jardins, ruas e avenidas e doações para campanhas sociais.

Para os autores, existem algumas diferenças entre esses dois tipos de atuação (projetos sociais e ações comunitárias). Os projetos sociais caracterizam-se por ações com inserções diretamente na comunidade, pois são projetos próprios da empresa, a qual possui autonomia de atuação e aplica diretamente o recurso financeiro no projeto. As ações comunitárias não se caracterizam dessa maneira, pois são realizadas indiretamente através de outras entidades ou parceiros, através de repasse de recursos para as entidades. Existem diferenças com relação à gestão também conforme Neto e Froes (2001). A gestão nas ações comunitárias é feita por terceiros. No caso dos projetos sociais, a gestão é realizada diretamente. A vantagem é que a empresa possui um maior controle sobre onde o recurso está sendo investido, facilitando uma mensuração de resultados no futuro.

Da mesma maneira, existem diferenças com relação ao retorno para os autores (2001, p.30). Nas ações comunitárias, o retorno tem teor social, tributário e institucional. O retorno social corresponde à “contribuição para ‘causas sociais’ defendidas pelas entidades que recebem doações e apoio da empresa”. O retorno com natureza tributária é o desconto permitido no imposto de renda devido às ações de doação. Já nos projetos sociais, o retorno de imagem e de mídia são os de maior valor, pois, na medida em que a organização se aproxima da comunidade, fortalece sua imagem, recebe importantes ganhos sociais que influenciam o faturamento, as vendas e a participação no mercado.

Do mesmo modo que as organizações precisam saber diferenciar os limites de cada dimensão da responsabilidade social, é importante refletir sobre a gestão das práticas de responsabilidade social dentro do ambiente empresarial. Bueno (2003) apresenta o primeiro passo em direção ao gerenciamento da responsabilidade social: denominar quais os seus públicos de interesse, como também procurar conhecer seus perfis com o maior detalhamento possível, para que possam atender aos interesses e às expectativas desses públicos. Após essa definição, o autor afirma que é necessário avaliar a influência que seus produtos e/ou serviços, assim como sua estrutura física, produzem diante desses públicos (o autor cita o exemplo de uma fábrica que normalmente traz impactos negativos na região localizada). O desafio de conciliar os interesses e

as expectativas dos públicos não é fácil, como reforça Bueno (2003), devido a interesses, muitas vezes, conflitivos entre empresa e públicos. Empresas que trabalhem com agrotóxicos, por exemplo, podem ter que gerenciar interesses divergentes por parte dos produtores rurais, dos trabalhadores sem-terra ou de grupos ambientalistas, como afirma o autor.

Bueno (2003) também afirma que as corporações devem considerar planos em longo prazo, promovendo a discussão de seus valores, de seus princípios, como também o propósito de sua existência para esclarecer o fim que planejam exercer tanto no mercado como na sociedade. A partir disso, é necessário um conjunto de esforços para seguir a rota escolhida a fim de não se esquecer da identidade corporativa para não comprometer sua imagem institucional. Nesse contexto de práticas sociais empresariais junto à contemporaneidade, Bueno (2003, p. 113-114) destaca que, na proposição de “cultura socialmente responsável”, deve haver a inclusão das seguintes qualidades: “ética, transparência, profissionalismo, proatividade, valorização da diversidade e da liberdade de expressão e pensamento, respeito ao meio ambiente e prática do consumo responsável, entre outros”. Para o autor, esses atributos são inegociáveis, devendo ser considerados em qualquer atuação socialmente responsável empresarial, conforme compreende um dos objetivos do conceito de responsabilidade social, refletido no segundo capítulo (assumir a ética e a transparência, por exemplo, como valores fundamentais). Bueno (2003, p. 114) complementa dizendo que:

Essa etapa do processo de gestão da responsabilidade social é fundamental e não deve ser cumprida precipitadamente, porque irá dirigir as mudanças, sobretudo, as culturais, a serem implementadas para que a empresa ou entidade renove o seu processo de gestão, focando-o na atuação socialmente responsável.

Assim, o autor evidencia a sua visão ao dizer que as organizações devem selecionar maneiras de interagir com seus públicos e com a sociedade. Cada organização deve definir um campo de atuação que esteja relacionado com a sua cultura e com os seus negócios, através do apoio de temas como cultura, esporte, ciência, tecnologia, educação, saúde etc. O autor revela que algumas empresas erram na escolha das suas áreas de atuação social, devido ao fato de que, muitas vezes, gostos, interesses e preferências por parte dos dirigentes prevalecem na decisão. Para Bueno (2003, p. 114), meros apoios e patrocínios não garantem efetivamente uma prática socialmente responsável, “porque a responsabilidade social significa mais do que apoio, significa

comprometimento”. O correto é o desenvolvimento de ações sociais em longo prazo, ultrapassando relações comerciais, através da exposição de marca, entre outros. Pode tomar-se, como exemplo, a fundação ou o apoio a uma escola ou a um clube, pois além da capacitação de alunos e atletas, existe a formação de cidadãos a partir da valorização da educação, da socialização e de associações entre esporte e saúde. Bueno (2003) acrescenta que, mesmo assim, é crucial perceber a importância desta ação com relação ao perfil da empresa (cultura organizacional, interesse dos empregados, conjunto de seus produtos, comportamento de consumo de seus consumidores etc.). Essas decisões sociais devem ser realizadas de maneira estratégica, ao considerar todos os fatores ligados ao perfil da empresa, como também a extensão em longo prazo das ações.

Assim como Bueno (2003) defende a necessidade de as empresas escolherem o seu campo de atuação social, Duarte e Dias (1986) também apresentam uma sistematização sobre as frentes de atuação da responsabilidade social empresarial. A primeira área de atuação é referente a trabalho, subdividido em setor de políticas de emprego, setor de políticas de remuneração e qualidade de vida no trabalho, revelando elementos que devem ser oportunizados pelo exercício social organizacional. A segunda área refere-se à proteção ecológica, subdividida em setor de qualidade do ambiente, impacto da empresa, prevenção de recursos naturais e proteção ao meio ambiente. A terceira área diz respeito ao consumo, subdividido em setor de qualidade dos produtos, garantia e serviços, informações e relações com clientes. A quarta área é relacionada à atuação comunitária, através do setor de ajuda filantrópica a entidades, obras e campanhas, assim como participação direta em atividades comunitárias. Por último, a área institucional que abrange relações com acionistas, governo e com outras pessoas. Essa sistematização (Anexo I) proposta pelos autores pode servir como importante instrumento de implantação de práticas de responsabilidade social nas empresas.

Além da definição das áreas de atuação social, segundo Bueno (2003), a empresa ainda deve definir um processo eficiente de avaliação para que haja espaço para correção, adaptação de estratégias, redimensionamento de formas de relacionamento, como também avaliar, de maneira consistente, sua imagem diante de seus públicos e da opinião pública. A avaliação deve ser considerada como importante etapa da gestão da responsabilidade social, pois as empresas estão sujeitas, atualmente e ao longo dos anos, a mudanças no seu jeito de ser através da incorporação de outros ramos de negócio, novas parcerias, entrada de novas empresas, novas tecnologias, entre

outros. Portanto, diante desses e de outros motivos, a empresa deve prestar bastante atenção a essa fase a fim de revisar e, se necessário, redesenhar seus processos de gestão social.

Outra abordagem relacionada à prática de responsabilidade social é definida por Hopkins *apud* Queiroz<sup>2</sup>, ao propor indicadores para avaliação dos perfis de ações sociais corporativas (Anexo II). O autor define nove elementos do modelo, com o objetivo de visualizar dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável. A partir de cada elemento, foram estipulados certo número de indicadores de exercício social. Esses indicadores têm a característica de aplicabilidade em qualquer organização. Para cada indicador, o autor propõe formas de medição. Esse sistema tem o objetivo de auxiliar em avaliações sociais da organização, assim como de contribuir para a construção de um *ranking* que possibilite a comparação entre empresas no que diga respeito aos níveis de prática social.

O autor propõe três níveis de elementos com indicadores e medidas sobre a aplicação da responsabilidade social. Os níveis e seus respectivos elementos são os seguintes: nível I, definição dos princípios de responsabilidade social com os elementos que compreendem legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio dos executivos; nível II, processos de capacidade de resposta social com a sugestão dos elementos que compõem uma empresa socialmente responsável (percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders* e administração de questões); nível III, resultados/ações de responsabilidade social através dos efeitos medidos nos *stakeholders* internos, efeitos externos e efeitos institucionais externos. A aplicação desse modelo pode servir como importante norteador das ações sociais para as empresas, assim como de instrumento de avaliação, do qual a própria organização pode usufruir, assim como a sociedade.

Complementando a ideia proposta para modelo de responsabilidade social, Ashley (2005) apresenta algumas orientações estratégicas para as empresas quanto a práticas de responsabilidade social. A autora afirma que cada uma das orientações pode ser combinada entre si. Da mesma maneira, o posicionamento da organização está ligado à filosofia da cultura organizacional de sua gestão e do perfil, tanto cultural quanto legal, do contexto em que ela realiza seus negócios. Esses fatores acabam por se refletir na orientação estratégica para o exercício social.

---

<sup>2</sup> HOPKINS, M. **Defining indicators to assess socially responsible enterprises.** *Futures*, Kidlington, v. 29, n.7, p. 581, 1997.

De acordo com a autora, para as relações com o capital dos requisitos da lei, a responsabilidade social é vista como a maximização do lucro através do cumprimento de seus deveres regulamentados em lei. O exercício social é encarado sob o prisma econômico-financeiro, assim como jurídico-legal ao pôr em acordo o que a lei obriga e o que produza o aumento dos lucros para os proprietários. Essa visão entende que a prática social não é função das empresas, mas sim do Estado e que a contribuição voluntária deve partir da pessoa física, não da jurídica. Ashley (2005, p. 111) afirma que esse tipo de postura é arriscado, visto ao contexto de incertezas jurídicas, econômicas e sociais, “[...] pois o que era permitido hoje pode ser proibido no futuro, e a empresa pode não estar preparada para antecipar mudanças de posicionamento e atitude do contexto cultural em que realiza suas operações”.

Outra orientação apresentada pela autora diz respeito às relações com os empregados, na qual a responsabilidade social é percebida como uma maneira de encantar e reter os empregados com especialização, fomentando boa imagem no mercado de trabalho. As organizações que adotam essa postura enxergam o exercício social como responsabilidade básica da gestão de recursos humanos e, normalmente, possui códigos de conduta, de políticas de qualidade de vida, de participação nos lucros, de oportunidades iguais e de padronizações internacionais que são utilizados para avaliações posteriores.

Segundo Ashley (2005), a orientação que fala sobre as relações com fornecedores e compradores mantém o exercício social ligado às atividades comerciais e de operações do negócio, envolvendo a empresa, inclusive a cadeia de produção e de consumo (ciclo de vida do produto). A base dessa orientação são as relações comerciais éticas, tanto nacionais quanto internacionais, incluindo fornecedores (seleção, capacitação e retenção de fornecedores éticos nas dimensões econômica, ambiental e social) e compradores (promoção da educação do consumidor/comprador ao informar sobre o cuidado com a seleção, uso e descarte dos produtos e serviços). Essa esfera estratégica possui função educadora também, ao promover a discussão sobre o processo de seleção, uso e descarte dos produtos das empresas.

Para Ashley (2005), a importância da orientação para prestação de contas (*accountability*<sup>3</sup>) é garantir a transparência, a comparabilidade e a confiabilidade dos resultados

---

<sup>3</sup> *Accountability* compreende a obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Também significa que quem desempenha funções de importância

no desempenho de indicadores ambientais, sociais e econômicos. Isso é realizado, dentre outras formas, através da publicação dos balanços sociais, que se utilizam de padrões pré-determinados, como são propostos por algumas organizações como Instituto Ethos, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e pela *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>4</sup>. O público de interesse primordial dos balanços sociais são o sistema financeiro e os investidores nacionais e internacionais, que procuram comparar indicadores entre empresas.

A autora afirma que, na orientação para as relações com a comunidade, que tem como sinônimos os nomes de ação social empresarial, investimento social privado e benevolência empresarial, a visão é a do *marketing* relacionado à causa social. Essa orientação pode compreender as seguintes ações: orientação para contribuição da empresa voltada à venda ou consumo de certo produto/serviço; divulgação nos veículos de comunicação sobre a captação de recursos por doadores da sociedade, do governo ou de instituições para a ação social; atuação da organização, através de recursos próprios, na mudança de comportamento e valores, assim como na inclusão social a partir de parcerias com o governo e/ou terceiro setor. Da mesma maneira, as organizações podem realizar campanhas periódicas, apoiadas com efetividade na mídia, o que pode facilitar o processo de captação de recursos ou, ainda, podem atuar através de fundação ou instituição criada especialmente para determinado objetivo ou através de departamento/setor a ser responsável pelo processo de seleção aos projetos sociais.

Ashley (2005) também explica a orientação para o ambiente natural. Nessa dimensão, a prática social tem como fim a eco eficiência, através da integração de elementos como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão. Ashley (2005) destaca como exemplo o ISO 14000, que é reconhecido como padrão internacional utilizado para avaliação ambiental, certificação e comércio ecossensível. Do mesmo modo, a organização também assume como sua responsabilidade, através dessa orientação, o gerenciamento de interesses conflitivos com a sociedade, com o governo, com os proprietários rurais, com a indústria, com a ciência e tecnologia e com as relações internacionais, relacionados ao tema ambiental. Essa posição tem como objetivo corresponder às necessidades do cliente, da própria

---

na sociedade deve regularmente explicar o que anda a fazer, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir.

<sup>4</sup> A *Global Reporting Initiative (GRI)* é uma organização sem fim lucrativos, que tem como objetivo principal criar diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, através de uma rede de diálogo composta por milhares de especialistas de todo o mundo. Maiores informações podem ser consultadas em [www.globalreporting.org/Home/WhoWeArePortuguese.htm](http://www.globalreporting.org/Home/WhoWeArePortuguese.htm).

organização, bem como de órgãos de financiamento, de seguradoras e de licitações, para garantir o cumprimento da lei e de exigências do mercado de negócios. Para atender ao objetivo deste trabalho, a partir da reflexão sobre os interesses organizacionais envolvidos na prática de responsabilidade social e suas diferentes formas de atuação, também se mostra necessário refletir sobre o papel da comunicação junto a responsabilidade social: a sua ética, suas formas de atuação e sua relação com o planejamento das ações sociais.

#### **4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO: ÉTICA, FORMAS DE ATUAÇÃO E PLANEJAMENTO**

Algumas mudanças, segundo Ferrari (2003), como expansão das organizações, ascensão das tecnologias de informação/comunicação, globalização, redução da classe trabalhadora e sua qualificação, assim como o novo comportamento com relação ao meio ambiente e crises em geral existentes pelo mundo, contribuíram para mudanças na profissão do comunicador, em especial, do profissional de relações públicas. Da mesma maneira, as empresas também enfrentaram as mesmas mudanças, alterando o seu papel frente à sociedade. Paula e Almeida confirmam essa afirmação, ao considerar que (1997, p. 217), “[...] um significativo número de empresas no Brasil já se deu conta da necessidade de alinhamento com a sociedade como fator de sustentação dos seus negócios”. Dessa maneira, os profissionais da comunicação precisam estar atentos a essas mudanças, de forma que possam pensar e agir de acordo com as exigências e as demandas atuais. Assim, é importante compreendermos a responsabilidade do profissional quanto à ética organizacional, às suas formas de atuação e ao processo de planejamento na comunicação.

##### **4.1 COMUNICAÇÃO E ÉTICA EMPRESARIAL**

Bueno (2003) reconhece que a comunicação faz parte do processo de gestão da responsabilidade social empresarial. Por meio da comunicação, é expresso o compromisso organizacional com a sociedade, assim como com seus públicos. Esse compromisso, se realizado com princípios éticos e morais, de acordo com o que foi refletido no capítulo três sobre o compromisso empresarial com relação aos princípios empregados, alavanca os negócios, facilitando a consolidação de uma imagem pública de qualidade. Bueno (2003) também defende a aplicação da ética na prática comunicacional, pois regularmente os interesses empresariais são sobrepostos aos da sociedade, através da manipulação de informações, da pressão na mídia ou, ainda, através da divulgação de supostas vantagens de produtos/serviços.



Muitos são os questionamentos éticos que uma empresa pode enfrentar e Humberg (1997, p. 62) destaca alguns:

Que nível de transparência deve ser adotado no caso de problemas sérios, como acidentes, vazamentos, envenenamentos, etc? De que maneira podemos ajudar as organizações para as quais trabalhamos a se adaptarem às novas exigências éticas da sociedade? É possível aproveitar a experiência do Primeiro Mundo? Adotar códigos de ética é uma solução ou somente uma formalidade?

Para auxiliar na resolução dessas questões, o autor afirma que a ética começa pelo próprio profissional, que precisa adotar no seu comportamento procedimentos que sejam adequados, assim como crer que a ética empresarial é imprescindível para o sucesso da organização. Apenas assim é possível o convencimento das pessoas com quem se trabalha de que o caminho correto envolve a ética empresarial. A partir disso, inicia-se o desenvolvimento de programas que viabilizem a implantação da ética nos negócios. É importante destacar que este trabalho só pode ser iniciado com total ciência e apoio da direção. Assim, o profissional de comunicação estará envolvido nas seguintes etapas, segundo Humberg (1997):

- a) Definição da cultura e dos valores incorporados pela organização. Nessa etapa, é possível analisar as reais condições de a empresa estabelecer um programa de ética naquele determinado momento.
- b) Estabelecimento do pré-código de ética empresarial, a partir do esclarecimento de seus valores. É importante que se promova a discussão com os empregados para alimentar o envolvimento tanto na definição, como na prática. Humberg (1997, p. 66) afirma que o código de ética “[...] deve ser simples para ser entendido, absorvido e praticado”. A divulgação torna-se necessária a fim de reforçar a crença dos funcionários, fomentando a participação. Diversos materiais impressos e audiovisuais como, manuais, comunicados, materiais explicativos são essenciais na execução dessa etapa.
- c) Esclarecer o alcance do código de ética com os diferentes tipos de públicos organizacionais.
- d) Definir programas de reciclagem e de treinamento constantes, para que se promova o conhecimento sobre o assunto, utilizando-se materiais e métodos

eficazes, a fim de que as possíveis dúvidas sobre ética organizacional sejam sanadas.

- e) Estabelecer sistema que possa acompanhar e avaliar a aplicação da ética empresarial, através da figura de um coordenador.

Ainda segundo o autor, as organizações são diferentes umas das outras. Por esse motivo, cada uma deve escolher a melhor dinâmica para o gerenciamento de seu programa de ética empresarial. Nesse processo, os profissionais de comunicação, particularmente os de relações públicas, possuem importante papel para buscar a melhor alternativa para a aplicação dos programas de ética. Nesse sentido, os profissionais precisam estar atentos ao fato de que os valores, praticados pelos diferentes públicos organizacionais, compreendem o programa de ética. Dessa maneira, Ferrari (2003) determina a eficácia da profissão de relações públicas na medida em que tanto organização quanto os públicos podem ser beneficiados com a qualidade das relações que a organização estabelece com seus públicos de interesse. Assim, a garantia de qualidade no relacionamento entre empresa e públicos está relacionada com a elaboração de valores a serem praticados por funcionários, consumidores, fornecedores etc.

Dessa forma, Ferrari (2003, p. 11) afirma que “é importante destacar que as relações públicas, como atividade profissional, têm uma função que extrapola os muros organizacionais”. Nessa direção, os profissionais de comunicação precisam evoluir para a reflexão da profissão relacionada ao seu conjunto de valores. Isso se deve à pressão que a sociedade tem exercido nas questões empresariais, considerando que a responsabilidade social está sendo incorporada à estratégia de muitas organizações e, a partir disso, a profissão vem tomando novas proporções.

## 4.2 FORMAS DE ATUAÇÃO NA COMUNICAÇÃO

Para dar início à reflexão sobre as diferentes frentes de atuação da comunicação na responsabilidade social, parte-se do princípio de que o setor de comunicação está envolvido com todo o processo comunicacional que envolve os empregados da organização. De acordo com Bueno (2003), em ambientes que têm práticas de responsabilidade social, é necessário vigorar a comunicação interna democrática. Assim, o ideal é a existência de uma gestão compartilhada

(evitando o reconhecimento dos resultados favoráveis exclusivo dos cargos de chefia) na qual cada indivíduo possui importante papel, respondendo pelos seus erros e seus acertos. Nesse sentido, muitas empresas brasileiras optam por ações e programas, segundo o autor, paliativos, incompletos e ineficazes na grande parte das vezes, na tentativa de promoção de diálogo entre empregados e alta administração. Alguns exemplos são citados pelo autor (2003, p. 122), como é o caso do “Fale com o Presidente”, programa no qual a falta de uma interação habitual entre chefias e subordinados prejudica a ação, pois o esperado diálogo não acontece, sendo percebido muito “[...] mais como uma concessão do que como uma conversa franca entre pessoas que se situam no mesmo nível”. Outro exemplo são as pesquisas de clima organizacional, que envolvem o público interno com objetivo de identificar possíveis falhas ou insatisfações, indicando interesse na superação desses pontos detectados. Na maioria das vezes, as expectativas que são alimentadas através da realização da pesquisa são frustradas, pois não ocorrem mudanças no ambiente empresarial. Essas constatações fazem parte do importante fato que é explicado por Rebouças (2010), de que as organizações precisam perceber seus interlocutores, no sentido de agregar, trocar, interagir e prover. Segundo a autora (2010, p. 192),

A empresa que não descobrir que tem interlocutores, que entramos na era do diálogo, não terá um futuro promissor. A comunicação circula, conversa e troca. A conversa gira em círculos, não mata, não aliena. Cria harmonia e respeito pela diferença. A tecnologia vem nos libertando do papel passivo de consumidores. Somos público, sim, mas de relacionamento.

Rossetti (2009, p. 129) também destaca o fato de que o conceito de “[...] comunicação aberta e transparente não pode se traduzir no sentimento vaidoso de algum executivo da alta cúpula”. O importante é que a cultura da comunicação vigore em todos os escalões da organização. Dessa forma, é responsabilidade do profissional de comunicação o fomento dessa cultura e, mais importante, fazer valer os princípios e valores empresariais. É através disso que se alcança a credibilidade no trabalho comunicacional, colaborando para o sucesso empresarial. De acordo com Rebouças (2010), o modo de transportar essa nova visão empresarial para os seus públicos está relacionado com o diálogo que é necessário manter-se com a comunidade interna da empresa. Da mesma maneira, é importante que as lideranças saibam comunicar e tenham esclarecido os valores organizacionais para que isso possa ser difundido.

Para que o trabalho com o público interno possa ser realizado de maneira eficiente, é necessário que a profissão da comunicação possa ser encarada como uma função estratégica pela empresa, de acordo com Ferrari (2003). Também é importante o reconhecimento da atividade nos seguintes níveis de estrutura empresarial: alta administração, que possui a responsabilidade de definir estratégias que sejam interesse dos acionistas; especialistas, que desempenhem serviços especializados, ao negociarem com o mercado; nível funcional ou apoio formado por gerentes de produtos ou por outras áreas, como *marketing*; nível institucional que abrange, na sua maioria, os comunicadores, responsáveis pelo posicionamento público empresarial, assim como suas políticas internas e externas.

Além do estabelecimento eficaz de formas de comunicação com o público interno, de acordo com Bicalho et al (2001), os setores de comunicação também podem atuar apoiando projetos de responsabilidade social administrados por outras áreas organizacionais. Essas práticas de responsabilidade social podem estar sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos, Assistência Social ou de uma Fundação ou Instituto ligados à organização. Assim, a comunicação pode ocupar papel operacional, realizando atividades específicas do setor (divulgação, assessoria de imprensa, produção de peças gráficas etc.).

Ainda segundo os autores, a comunicação também pode exercer a gestão do projeto social, responsabilizando-se por todo o processo, que compreende desde as decisões estratégicas até as etapas de execução, bem como a avaliação. Para os autores, ao se falar em avaliação, mostra-se necessário o esclarecimento sobre outra questão bastante relacionada à comunicação, a publicação de balanços e de relatórios sociais. De acordo com Bicalho et al (2001, p. 26), “o balanço social é visto como instrumento de divulgação da integração da empresa com a sociedade”. O Instituto de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) é tido como o criador do selo balanço social, como explicam os autores. A sua função principal, segundo o Instituto<sup>5</sup>, é divulgar a responsabilidade social empresarial, auxiliando na construção dos vínculos entre empresa, sociedade e meio ambiente.

A comunicação, mesmo que esteja responsável pela estratégia da responsabilidade social ou pelo apoio operacional, não deixa de atuar na divulgação dos projetos, para Bicalho et al (2001). Alguns exemplos, extraídos de depoimentos dados ao jornal Valor Econômico em 2001,

---

<sup>5</sup> Para maiores informações sobre o Ibase, consultar: [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br).

segundo os autores (2001, p. 24), apresentam alguns impasses com relação à importância da divulgação, como, por exemplo: “Neylar Lins, superintendente da Fundação Odebrecht, acredita que os recursos administrados pela fundação devem ser aplicados nos projetos de Responsabilidade Social e não em ações de comunicação”. Já Rogério Weber, gerente de Recursos Humanos da Azaléia, diz que é importante divulgar que a responsabilidade social faz parte da marca empresarial.

Como afirma Rossetti (2009), de nada serve uma empresa agir com todos os cuidados com o meio ambiente, se os públicos acreditarem que ela é poluidora. É necessário trabalhar a divulgação e a eficiência da gestão de imagem, fazendo com que a organização seja percebida por seus públicos. Essa informação leva a crer que, para a autora, a responsabilidade social está limitada a práticas de promoção/divulgação e não ao agir/pensar comprometido com o bem-estar social. A autora ainda afirma que, para promover esse trabalho, é importante haver um conjunto de esforços na profissionalização da área de comunicação e uma boa utilização de mecanismos de relacionamento com os públicos de interesse. Assim, a comunicação assume papel estratégico dentro das organizações, pela sua função de sustentação da reputação corporativa.

Brasher (2001) também fala sobre a importância da comunicação para as organizações com a ressalva de que seja utilizada para promover a possibilidade de erradicação dos problemas sociais. Portanto, a comunicação tem o objetivo de divulgar que as ações sociais não são apenas caridade, mas fundamentais para o desenvolvimento de soluções que possam auxiliar determinado problema social. Desse modo, essa visão precisa ser difundida para que a sociedade esteja mobilizada em prol da causa.

Brasher (2001) ainda defende a necessidade de todo o projeto social ter uma estratégia de comunicação, desde a sua elaboração. Assim, é necessário conhecer o público com o qual se vai trabalhar, a fim de difundir seus propósitos (através de reuniões, boletins, campanhas etc.). Caso isso não seja aplicado desde o início, existe o risco de comprometer o alcance do objetivo com determinado projeto. Peruzzo (1999, p. 11) também afirma que “a lógica da ação unidirecional, autoritária e de cunho propagandístico passa a não ser mais adequada nem aceita pelos públicos”. Assim, identifica-se a necessidade de uma mudança nas formas de comunicação, usualmente empregadas. Em novos tempos de despertar social, as maneiras com que se trabalha a comunicação precisam ser adequadas às necessidades de cada instituição, vinculada à responsabilidade social.

Outra importante incumbência da comunicação é apresentada por Ferrari (2003, p. 13). A autora destaca que o trabalho comunicacional está baseado na construção de relacionamentos da organização com seus públicos, sem esquecer-se da responsabilidade social, “[...] atuando dentro das características locais, mas sem perder de vista as necessidades globais da sociedade”. Dessa forma, Ferrari (2003) ainda afirma que, se confrontarmos os interesses organizacionais com os da sociedade, perceberemos o propósito da comunicação como função estratégica que possibilita o equilíbrio dos interesses empresariais com os de diferentes públicos. Pelo fato de as empresas serem parte da sociedade, e por esta ser influenciada pela interação dos públicos, a autora (2003, p. 13) afirma que “se nós construimos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para as quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estamos beneficiando a sociedade”. Assim, os profissionais devem estar trabalhando a favor dos objetivos organizacionais, mas sem desviar a atenção aos interesses sociais. Isso é a responsabilidade social da profissão.

Ainda conforme a autora, a sociedade tem muito a se beneficiar, através do gerenciamento, de acordo com princípios éticos, dos conflitos provocados pelas empresas ou que são instigados por diferentes públicos de interesse que possuem interação com a organização. Assim, o trabalho da comunicação, mais especificamente dos relações públicas, está em construir relacionamentos e programas que envolvam a responsabilidade social, sempre pensando no benefício em geral da sociedade. Assim, Ferrari (2003, p. 12) diz que:

Hoje, as relações públicas têm uma função social, na medida em que ajudam a alta administração a compreender o contexto interno e externo das organizações e instituições e oferecem alternativas comunicacionais para enfrentar tanto as oportunidades como também as ameaças impostas pelo ambiente.

Peruzzo (1999, p. 9), como outros autores, também confirma a importância da comunicação na responsabilidade social corporativa. No entanto, a autora afirma que a comunicação “[...] não se encerra nela mesma”. Desse modo, a área está relacionada a outros processos de ação, de estratégias e de produtos. Lipovetsky *apud* Peruzzo (1999)<sup>6</sup> afirma que o próprio setor de *marketing* não é restrito às políticas de comunicação, pois compreende a política de produtos (o exemplo disso está na visibilidade do novo mercado verde, com seus produtos,

---

<sup>6</sup> LIPOVETSKY, Gilles. *Marketing em busca da consciência moral*. Trad. de Angele Murad. Revista Francesa de Marketing, Paris, n. 153-154, 1995.

suas embalagens e seus condicionamentos preocupados com o meio ambiente). Portanto, é missão do *marketing* fomentar produtos que respeitem o ambiente e o desenvolvimento sustentável, contribuindo para a melhora na qualidade de vida da sociedade.

A autora alerta que, para o acompanhamento de programas sociais, a área de comunicação precisa pautar-se por princípios e diretrizes, além da adoção de metodologias de trabalho eficientes, considerando o contexto de consciência social atual. No nível de princípios, Peruzzo (1999, p. 10) elenca os seguintes pontos:

- a) Respeito à comunidade em seus interesses, necessidades e valores, sem subestimar suas capacidades.
- b) Ver a pessoa como sujeito, como cidadã, e não como objeto.
- c) Interesse real em contribuir para a melhoria da qualidade de vida no planeta.

Quanto ao espírito de trabalho que a comunicação deve possuir no campo social, Paula e Almeida (1997)<sup>7</sup> explicam que existem cinco princípios, nos quais os profissionais precisam pautar-se, que são: ótica das pessoas; intencionalidade; agilidade; continuidade e permanência; e, por fim, unidade e tratamento personalizado. O primeiro princípio a ser praticado compreende a ótica das pessoas, que exprime que é importante perceber e respeitar a opinião dos públicos. Dessa maneira, o ponto inicial é avaliar as necessidades e expectativas dos públicos, utilizando métodos de diagnóstico para obter demandas precisas. O segundo princípio diz que os programas sociais apenas podem ser iniciados a partir do consentimento dos seus dirigentes, significando o real comprometimento da empresa. Ainda conforme as autoras (1997, p. 218), o terceiro refere-se à agilidade. “É preciso agir com rapidez e senso de oportunidade no retorno a reivindicações e solicitações, com os empreendedores antecipando-se muitas vezes a situações que fogem do escopo do projeto”. A organização, dessa forma, estará alerta, evitando o surgimento de possíveis rumores e falhas de comunicação.

Conforme as autoras (1997, p. 219), outra diretriz básica é a de dar continuidade aos projetos, “não interrompendo o processo”. Ainda é importante que a proposta comunicacional possua uma unidade, além de estar em sintonia com a ótica dos públicos atendidos. Paula e

---

<sup>7</sup> No texto “Relações com a comunidade”, Paula e Almeida (1997) percorrem especificamente, o relacionamento da empresa com a comunidade, mas a sua abordagem pode também ser aplicada para outras extensões da responsabilidade social.

Almeida (1997) defendem a comunicação como sendo trabalhada com direcionamento personalizado de acordo com cada público, tratando diferentemente cada caso.

Ainda segundo as autoras, o planejamento da prática social envolve quatro fases, que são: diagnóstico, definição do programa, validação e implantação/execução. O diagnóstico está relacionado com a legitimação da condução do programa, indicando a situação precisa a ser trabalhada. Para as autoras, a metodologia mais comum nesta fase é a de pesquisa de opinião pública (levantamento qualitativo de considerações com objetivo de mapear os pareceres, expectativas e necessidades dos públicos que são formadores de opinião sobre uma organização). A pesquisa também é válida para verificar possíveis formas de comunicação e abordagem para suporte na definição do programa. Segundo Paula e Almeida (1997, p. 221), “seus resultados oferecem um panorama de como este é visto dentro da ótica, dos valores e das expectativas dos públicos ouvidos, tendo por base aspectos ligados à comunicação”.

A segunda fase envolve a definição do programa, em que o planejamento estratégico compreende relações públicas, através de ações de comunicação dirigida (viabiliza o diálogo, minimizando os ruídos ou distorções na comunicação). Alguns exemplos são citados pelas autoras (1997, p. 221), como “encontros com grupos e lideranças, contatos, palestras e reuniões são oportunidades que asseguram resultados neste campo”. Da mesma maneira, o relacionamento com a imprensa tem que ser reconhecido como público e não como canal de divulgação e/ou promoção, sendo trabalhado como base de direcionamento de informações sobre o programa. Assim, é importante estabelecer um diálogo aberto e constante com editores e jornalistas, de forma personalizada, posicionando a organização como fonte de informação. A ação de comunicação com a imprensa compreende contatos e sugestões de pauta para coberturas jornalísticas sobre questões relevantes para a sociedade. As autoras esclarecem que o foco em comunicação dirigida não exclui ações de propaganda, mas sim atenta para ter critério ao prever e conduzir campanhas com esse cunho. Segundo Paula e Almeida (1997, p. 221), “elas devem respaldar as ações de informação e orientação e nunca ter qualquer caráter promocional”.

Para as autoras (1997, p. 222), a terceira fase corresponde à validação, a qual tem o objetivo de legitimar o programa com o grupo diretivo. Essa ação é realizada em reuniões nas quais o escopo do programa é identificado e os participantes sugerem adequações ou não. A quarta fase trata da implantação e da execução do programa e corresponde à organização e à qualificação de uma equipe de comunicação especializada e com experiência no campo social. A



equipe pode também contar com profissionais de diferentes tipos como de pedagogia, técnicos em meio ambiente, entre outros, a fim de criar um grupo sólido, contribuindo para o processo de comunicação. A partir da definição da equipe, o cronograma indicado na etapa de planejamento precisa ser iniciado, sempre considerando possíveis adequações que possam ser necessárias ao longo do processo.

#### 4.3 PLANEJAMENTO COMUNICACIONAL

Ao falar da ética e das diferentes formas de atuação que envolvem a comunicação junto à responsabilidade social, também é importante relacionar as etapas do planejamento em comunicação para mapearmos as diferentes etapas, que a área pode estar envolvida com a prática social. De acordo com Kunsch (2003), o planejamento faz parte de um processo complexo e abrangente, com dimensões e características próprias. Por isso, o planejamento compreende uma filosofia e políticas definidas, sendo guiada por princípios gerais e específicos. A autora afirma que não é algo fora do contexto, mas sim, ligado a determinadas situações e realidades de vida das pessoas, dos grupos, entre outras organizações e instituições do campo público e privado.

Para Kunsch (2003), existem três tipos essenciais de planejamento: estratégico, tático e operacional. O tipo estratégico está no topo da pirâmide organizacional e tem sob responsabilidade as grandes decisões estratégicas da organização em geral. É considerada como de longo prazo e está em constante sintonia e interação com o ambiente. Esse planejamento tem como objetivo buscar as melhores maneiras de administrar as ações estratégicas, tendo como referencial as demandas sociais e competitivas, assim como ameaças e oportunidades do ambiente, a fim de aprimorar o processo de tomada de decisões.

Ainda segundo a autora, o segundo tipo de planejamento, de nível tático, age em curto prazo, sendo mais restrito e específico por setores ou áreas. Esse planejamento tem como objetivo responder às demandas mais urgentes, através de ações administrativas e de técnicas eficientes. Para Kunsch (2003, p. 214), “serve de meio ou instrumento para implementação do plano estratégico, mediante a correta utilização dos recursos disponíveis com vistas na obtenção dos

objetivos propostos ou prefixados”. Ocupa um espaço inferior ou intermediário na base operacional, integrando os planejamentos estratégico e operacional.

De acordo com Kunsch, o terceiro tipo, operacional, tem como responsabilidade a formalização do processo de planejamento e metodologias, através de documentos escritos. O controle da operação e a correção de possíveis desvios com relação às propostas sugeridas são previstos pelo planejamento operacional. A autora ainda destaca que os três tipos de planejamento se relacionam e são interdependentes, sendo necessários e complementares.

Para a autora, o planejamento possui grande importância organizacional, pois viabiliza, continuamente, o redimensionamento das ações no presente e no futuro. Esse processo proporciona a condução dos esforços, de acordo com objetivos pré-determinados, através de estratégia adequada e uso racional de recursos. Dessa maneira, evita-se que as ações empresariais sejam realizadas ao acaso, sem maiores preocupações com a qualidade para atingir determinados resultados. Considerando esses argumentos e tantos outros, Kunsch (2003) reforça o caráter imprescindível do planejamento a qualquer organização. Quem é adepto do planejamento, possui maior atenção e acompanhamento sobre tudo que concerne ao ambiente organizacional. Ainda segundo a autora (2003, p. 217), “isso permite à organização maior integração com o seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto”.

De acordo com Kunsch (2003, p. 218-219), existem doze etapas do processo de planejamento, aplicáveis a qualquer área ou situação:

- Identificação da realidade situacional;
- Levantamento de informações;
- Análise dos dados e construção de um diagnóstico;
- Identificação dos públicos envolvidos;
- Determinação de objetivos e metas;
- Adoção de estratégias;
- Previsão de formas alternativas de ação;
- Estabelecimento de ações necessárias;
- Definição de recursos a serem alocados;
- Fixação de técnicas de controle;
- Implantação do planejamento;
- Avaliação dos resultados.

Para a autora, a primeira fase de identificação da realidade situacional compreende que uma decisão política já ocorreu, desencadeando um processo interno. Assim, é necessário saber

qual a real situação organizacional, descobrindo do que se trata (decisão, necessidade e/ou problema) e quais os elementos que podem influenciar o processo. O levantamento de informações trata-se de um processo técnico e científico, pois apresentará dados que compõem a construção do diagnóstico da realidade.

A identificação dos públicos, segundo Kunsch (2003), compreende o conhecimento dos públicos de interesse, quais suas características e suas reações. A próxima fase do planejamento é a definição dos objetivos (resultados que se pretende atingir) e metas (resultados a serem alcançados em datas pré-determinadas). A partir da determinação dos objetivos e metas, passa-se para a fase de adoção de estratégias (guia de orientação para as tarefas). Após essa fase, é importante definir formas alternativas de ação para se recorrer em casos imprevistos. A partir da definição das estratégias mais indicadas, deve-se prever a alocação de recursos (materiais, humanos e financeiros) para as ações determinadas.

Para Kunsch (2003), antes da implantação do planejamento, é necessário definir técnicas de controle que permitam a verificação e a correção de possíveis erros em tempo adequado. Assim, pode-se partir para a efetivação das ações que foram esboçadas do processo de planejamento. A avaliação dos resultados deve permear todas as fases do processo, confrontando os resultados obtidos com os que foram planejados.

Dada a reflexão sobre os três principais pilares de revisão bibliográfica tais como: contextualização e conceituação de responsabilidade social, interesses organizacionais e formas de investimento social e o papel da comunicação junto à prática social, é importante seguir para outra etapa deste trabalho monográfico: a pesquisa de campo.

## **5 A PESQUISA DE CAMPO: PRÁTICA SOCIAL DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES E O LUGAR DA COMUNICAÇÃO**

Neste capítulo, apresenta-se o objeto de estudo, de maneira sucinta, assim como o detalhamento da metodologia empregada na pesquisa de campo e a análise dos resultados, como os objetivos de entender como é realizado o processo de escolha das ações sociais pelos institutos/fundações e identificar em qual a etapa desse processo a comunicação está incluída. Com esses objetivos, foram selecionados institutos/fundações com atuação no Rio Grande do Sul, vinculados a empresas. A descrição detalhada do processo de identificação e a seleção dos institutos/fundações a serem pesquisadas estão no subitem Metodologia da Pesquisa, a seguir. Antes disso, no entanto, importa esclarecer, rapidamente, o que são institutos/fundações.

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), algumas empresas buscam estruturar o seu investimento social através da criação de institutos/fundações à parte da empresa, mas sob seu controle, que têm como responsabilidade o desenvolvimento, o gerenciamento e o monitoramento dos projetos sociais. Portanto, os institutos/fundações enquadram-se na categoria de investimento social privado que, segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), é o repasse voluntário de recursos privados de maneira planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e de interesse público. Segundo Resende (2008, p.2), “[...] instituto pode ser compreendido como a denominação que se dá a determinadas entidades, ou ao gênero, onde se encontram determinadas espécies de pessoas jurídicas”. Dessa maneira, uma sociedade, associação ou fundação também podem ser chamadas de instituto.

Para o GIFE, as fundações e os institutos podem ter as seguintes características: origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que realize investimentos em projetos sociais, culturais e ambientais com fins públicos. Também se espera que os seus investimentos sejam consistentes e caracterizem-se por ações contínuas, estruturadas, planejadas, monitoradas e, de preferência, avaliadas.

## 5.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Após a revisão bibliográfica e a definição dos objetivos da pesquisa de campo, partiu-se para a identificação das organizações – institutos/fundações - a serem investigadas, com base em informações da Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). A seleção do *corpus* da pesquisa obedeceu aos seguintes critérios: a) ter atuação social no Rio Grande do Sul; b) manter escritório da instituição no Estado; c) estar vinculado a uma empresa; e d) possuir cunho de responsabilidade social<sup>8</sup>. A pesquisa na Procuradoria de Fundações detectou que, do universo de 368 fundações registradas, apenas cinco (1,35%) correspondiam aos critérios estabelecidos. A pesquisa no GIFE detectou que, das 131 instituições, apenas quatro (3,05%) correspondiam aos critérios estabelecidos. Dessa seleção, chegou-se ao número de nove institutos/fundações a serem pesquisados: Fundação Assistencial e Cultural Eichenberg & Transeich, Fundação Assistencial John Deere, Fundação Marcopolo, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Fundação Todeschini, Instituto Elisabetha Randon, Instituto Vonpar, Instituto Lojas Renner e Instituto Gerdau. Considerando o número reduzido de institutos/fundações que atenderam aos critérios estabelecidos, decidiu-se realizar a pesquisa de campo com todas elas. Os contatos dos responsáveis pelos institutos/fundações foram captados a partir de consulta na *Internet*, seguidos por contato telefônico para a obtenção dos nomes e *e-mails*. Desses, houve retorno de sete (77%), constituindo o *corpus* da pesquisa.

Identificados os institutos/fundações, definiu-se que a técnica de coleta seria a aplicação de questionário semi-aberto (Apêndice I), enviado por *e-mail*, considerando a necessidade de informações, a disponibilidade de tempo/agendas (dos entrevistados e do entrevistador), e a possibilidade de acesso aos entrevistados.

Segundo Gil (1999, p. 128), questionário pode ser considerado

---

<sup>8</sup>A grande maioria das fundações registradas junto a Procuradoria das Fundações do Ministério Público do RS não são de responsabilidade social, sendo enquadradas como fundações de funcionários ou fundações assistenciais que não mantêm ligação com empresas.

[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário compreendeu questões de múltipla escolha e perguntas abertas. A escolha de mesclar questões de múltipla escolha com abertas buscou incentivar a participação dos respondentes na pesquisa. Ao total, foram propostas 14 perguntas, sendo sete abertas e sete fechadas. Após a elaboração do questionário, realizou-se o pré-teste - submetido à avaliação de três pessoas, que averiguaram a clareza das perguntas propostas. Para Baptista, Morais e Campos (2007), o estudo piloto é utilizado caso o pesquisador deseje encontrar possíveis erros na elaboração de seu instrumento de pesquisa. Após a realização do pré-teste, um convite para participar da pesquisa foi realizado por *e-mail*, explicando o objetivo da pesquisa e o interesse pelo tema de responsabilidade social. O questionário de pesquisa seguiu em anexo no corpo do *e-mail*.

Na etapa de aplicação dos questionários, o prazo estipulado para a entrega dos questionários respondidos por *e-mail* foi de uma semana (de 20 a 27 de outubro). Dos nove questionários enviados, sete (77%) retornaram respondidos – constituindo o corpus da pesquisa -, proveniente das seguintes instituições: Fundação Assistencial John Deere, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Fundação Todeschini, Instituto Elisabetha Randon, Instituto Vonpar, Instituto Lojas Renner e Instituto Gerdau. Todos os respondentes correspondem a cargos de supervisão dos institutos/fundações. Importa ressaltar que, apesar de aqui os institutos/fundações terem sido identificados, na análise das respostas esses nomes serão substituídos por letras – A até G –, sem ordem previamente estabelecida, de modo que não seja possível identificar qual organização respondeu o quê.

A seguir, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de campo, sempre considerando as reflexões teóricas e as orientações dos autores acionados no decurso deste trabalho, isto é, procura-se interpretar os resultados através da articulação e da comparação dos dados coletados com as afirmações dos diferentes autores sobre responsabilidade social e o “lugar” da comunicação nos processos de realização da responsabilidade social dos institutos/fundações. Observa-se que algumas das questões permitiram a produção de quadros e, por vezes, gráficos, possibilitando a visualização de características, estado atual e/ou tendências sobre o tema a partir das atuais práticas.

## 5.2 A COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL A PARTIR DE INSTITUTOS/FUNDAÇÕES

Conforme foi dito, a partir deste ponto serão apresentados os resultados da pesquisa e as análises suportadas no quadro teórico que foi construído. Também se ressalta o fato de que, por questões éticas, cada respondente está identificado por uma letra - A até G – que foi definida aleatoriamente de modo a não permitir sua identificação.

Primeiramente, no quadro 1, registra-se o cargo exercido pelo respondente e seu tempo na organização.

<b>Cargo/departamento e tempo de organização</b>						
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Gerente - 30 anos	Diretor executivo - 4 anos	Diretor Executivo - 3 anos	Supervisor de Controladoria - 35 anos	Diretora Presidente - Não respondeu	Secretaria Executiva - 4 anos	Gerente executivo – Não respondeu

**Quadro 1 - Cargo/departamento e tempo de organização.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Como se pode ver, todos os respondentes exercem cargos nos seguintes níveis: executivo (E e G), tático (A), estratégico (B e C) e operacional (D e F). Dois respondentes não informaram o tempo de atuação na organização, mas dos que informaram, todos estão há, pelos menos, três anos. Esse tempo é suficiente para que tenham se apropriado da cultura organizacional, das práticas de responsabilidade social, bem como para terem participado de processos de planejamento. Nesse sentido, suas respostas para as demais perguntas tendem a ser qualificadas por, em princípio, conhecerem o instituto/fundação e suas práticas.

Quanto aos focos de atuação socioambiental dos institutos/fundações, obteve-se o seguinte quadro (quadro 2):

<b>Foco de atuação socioambiental</b>								
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Totais de registros</b>
Meio Ambiente	x			x		x		<b>3</b>
Cidadania	x	x		x	x	x		<b>5</b>
Assistência Social	x	x		x	x		x	<b>5</b>
Saúde	x							<b>1</b>
Educação	x				x	x		<b>3</b>
Inserção da comunidade no mercado formal de trabalho.		x						<b>1</b>
Capacitação profissional e geração de trabalho para mulheres.			x					<b>1</b>
Demandas da comunidade e entidades de classe.				x				<b>1</b>
<b>Total por organização</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	

**Quadro 2 - Foco de atuação socioambiental.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Cidadania e assistência social, com cinco respostas cada, são os principais focos de atuação dos institutos/fundações. Isso representa 71% dos institutos/fundações estudados nessas duas frentes. Outro dado importante é que cinco instituições (71%) possuem no mínimo três focos de atuação, o que demonstra uma semelhança entre as organizações pesquisadas e uma tendência sobre quantos focos de atuação privilegiar. Essa atitude das instituições pesquisadas vem ao encontro do que se afirma teoricamente, por exemplo, a partir de Neto e Froes (2001), de que, para qualificar o exercício da responsabilidade social é fundamental definir claramente o foco de atuação. A definição do foco de atuação possibilita à organização mapear sua visão de responsabilidade social e, assim, definir o modo como fará a escolha de suas ações sociais. Nesse sentido, importa destacar que o instituto/fundação B informou que seu principal foco de atuação é a inserção da população marginalizada no mercado formal de trabalho. Tendo a definição desse foco, o trabalho de responsabilidade social pode ser otimizado/potencializado, concentrando esforços no ponto estabelecido, facilitando o trabalho de comunicação, as ações de relacionamento e o alcance dos objetivos.

Observa-se que, mesmo que as atenções sobre o tema de preservação do meio ambiente estejam em discussão atualmente, o foco no assunto aparece como resposta de apenas duas instituições (28,57%). De acordo com D'Ámbrosio e Mello (1998), a opção da empresa pela responsabilidade social consiste na sua consciência de participar efetivamente das ações na sua região, assim como buscar possíveis soluções para os danos ambientais que podem ocorrer em virtude de sua existência naquela região. No entanto, os indicativos são de que as discussões



sobre o tema na sociedade ainda não estão refletidas na opção das empresas na determinação de seus focos de atuação.

Além disso, o instituto/fundação D destacou que algumas demandas para atuação social advêm da própria comunidade ao redor da empresa, como também de entidades de classe. Supõe-se que essa postura empresarial é importante no sentido de que o instituto/fundação está reconhecendo e aproximando os seus públicos para junto do ambiente empresarial, tornando-se parceira e solidária aos problemas enfrentados por tais públicos. Assim, ao mesmo tempo em que a instituição está promovendo o desenvolvimento social, o instituto/fundação também ganha no estabelecimento de imagem positiva.

Quando questionados sobre quais eram os públicos prestigiados com os focos de atuação citados na pergunta anterior, obteve-se o seguinte resultado (quadro 3):

<b>Públicos atendidos</b>								
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total</b>
Público interno e externo	x			x				<b>2</b>
Público Interno								<b>0</b>
Público Externo		x	x		x	x	x	<b>5</b>

**Quadro 3 - Públicos atendidos.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A definição dos públicos é fundamental para a condução dos esforços sociais, a fim de que a organização possa atender às expectativas e aos interesses do grupo de interesse, conforme Bueno (2003) afirma. Nesse sentido, o público externo foi o mais privilegiado nos focos de atuação socioambiental dos institutos/fundações. Todos os respondentes (100%) afirmaram que suas ações compreendem o público externo, enquanto apenas dois (28,57%) deles afirmam também contemplar o público interno. Isso significa que os institutos/fundações vinculados a empresas, considerando suas especificidades, normalmente não são incumbidos de realizar ações de responsabilidade social com o público interno. De acordo com Ribeiro (2001), uma empresariedade precisa estabelecer práticas que reflitam as suas preocupações com todos os seus públicos de interesse. Importa dizer, neste ponto, que o questionário aplicado nesta pesquisa apenas atentou para as ações dos institutos/fundações de modo que não se tem a informação sobre se as empresas em si realizam ou não ações de responsabilidade socioambiental com seus públicos internos. De qualquer forma, caso não realizem, evidencia-se a necessidade de ampliar a

compreensão sobre a dimensão da responsabilidade social no âmbito da própria empresa, pois as práticas sociais exigem atentar para todos os públicos que são atingidos pela sua existência. Um dos respondentes da pesquisa, inclusive, destacou que “a responsabilidade social de uma empresa engloba todos os seus *stakeholders* (conforme Instituto Ethos). Por isso, o instituto/fundação B não é o único responsável pela RSE/Sustentabilidade da Empresa. No entanto, somos os responsáveis pela estratégia e execução do ISP - Investimento Social Privado (conforme GIFE)”, comprovando que as orientações sobre o dimensionamento da responsabilidade social empresarial são compreendidas e praticadas por pelo menos um dos institutos/fundações pesquisados. A partir desse relato, pode-se inferir que a missão dos institutos/fundações está mais relacionada à responsabilidade social empresarial externa.

Quanto às áreas atendidas pelas práticas de responsabilidade social, tem-se que (quadro 4):

<b>Áreas atendidas pelas práticas de responsabilidade social</b>	
<b>Instituições</b>	<b>Áreas atendidas</b>
<b>A</b>	Clientes, fornecedores e comunidade em geral. Área de educação: educação formal, qualidade, produtividade, educação ambiental, mobilização solidária. Campanhas: capacitação para entidades. Clientes e fornecedores: disseminação das boas práticas, buscar interações com os fornecedores, levar conhecimento, metodologia.
<b>B</b>	Investimento Social Privado, a área de atuação comunitária.
<b>C</b>	Focando especificamente nas ações realizadas pela organização, o público preferencialmente beneficiado é a Comunidade (área de atuação comunitária).
<b>D</b>	Social, cultural, creche própria em parceria com a Prefeitura Municipal com vagas a comunidade de 2/3 de sua capacidade. Campanhas específicas de saúde, coleta de lixo etc.
<b>E</b>	Criança e adolescente, com programa de formação integral no contra turno escolar e ensino pré-profissionalizante no contra turno escolar, educação para o trânsito, voluntariado e assistência social.
<b>F</b>	A comunidade externa, creches públicas, orfanatos, abrigos, associações de bairros, programas sociais que atuam com crianças e adolescentes no contra turno escolar e ONG's que trabalham com o foco meio ambiente.
<b>G</b>	Programas de Defesa dos Direitos de Crianças e Adolescentes; Desenvolvimento da Educação; e Fortalecimento da Rede Social.

**Quadro 4 - Áreas atendidas pelas práticas de responsabilidade social.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

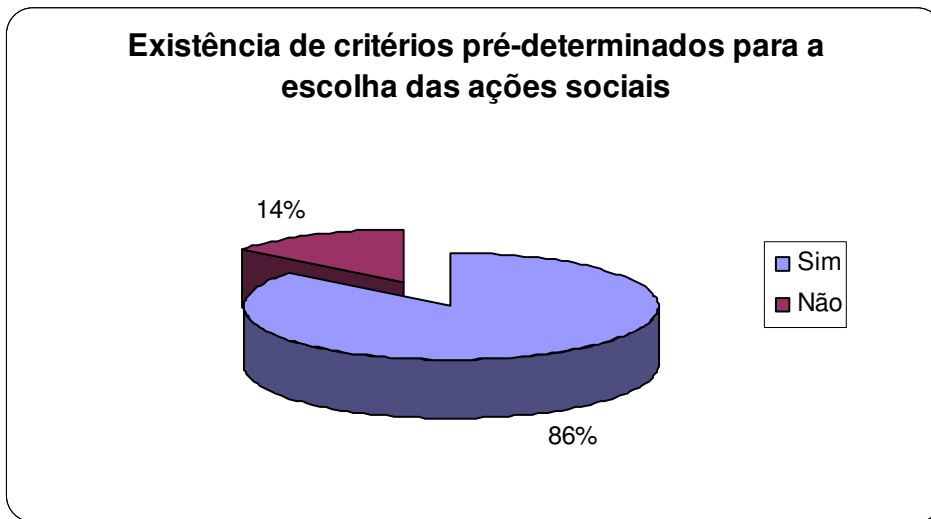
Com relação às áreas atendidas pelos institutos/fundações, pode-se perceber que a área de atuação comunitária é a mais presente. Das sete instituições, todas exemplificaram ações com atuação na comunidade. Isso vem ao encontro das afirmações de Duarte e Dias (1986), que explicam sobre as principais frentes de atuação em termos de responsabilidade social, como a de atuação comunitária, através do setor de ajuda filantrópica a entidades, obras e campanhas, assim como participação direta em atividades comunitárias. Todas essas atividades aparecem descritas nas respostas dos institutos/fundações. Algumas campanhas com foco em meio ambiente também são mencionadas pelos institutos/fundações, podendo ser enquadradas na área de proteção ecológica, subdividida em setor de qualidade do ambiente, impacto da empresa, prevenção de recursos naturais e proteção ao meio ambiente. O único instituto/fundação que esclareceu as atividades com outros públicos, além da comunidade, foi o respondente A, que destacou a disseminação de boas práticas sociais aos clientes e fornecedores. A partir das respostas, fica evidenciado o fato de que os institutos/fundações demonstram possuir clareza sobre quais áreas são atendidas, o que pode contribuir para o trabalho posterior de planejamento e de comunicação.

O quadro 5 apresenta as respostas dos institutos/fundações para a questão que tinha como objetivo descobrir se os institutos/fundações possuem critérios que determinam a escolha das ações sociais. O gráfico 1 demonstra as porcentagens da referida questão.

<b>Existência de critérios pré-determinados para a escolha das ações sociais</b>							
<b>Instituições/Opcões</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Sim	x	x	x		x	x	x
Não				x			
Não sei							

**Quadro 5 - Existência de critérios para a escolha das ações sociais.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.



**Gráfico 1: Existência de critérios para a escolha das ações sociais.**

Fonte: Gráfico elaborado a partir da pesquisa aplicada.

Seis instituições (86%) declararam possuir critérios pré-determinados para a escolha das ações sociais que o instituto/fundação desenvolve. Apenas um dos consultados respondeu não possuir critérios específicos definidos<sup>9</sup>. Considerando a reflexão teórica que suporta esse estudo em particular, o número de carências/demandas em termos de responsabilidade social da/na sociedade contemporânea, quer parecer que a determinação de critérios para a escolha das ações sociais tende a ser tão importante quanto à definição do foco de atuação. Esses critérios serão responsáveis pela condução de todo o processo social desenvolvido. Os critérios estão relacionados a quais as demandas sociais privilegiar, quais os atributos, valores e qualidades a serem considerados. Por exemplo, a decisão por auxiliar na erradicação da pobreza junto à comunidade em que se insere ou de qualificar pessoas mediante ações educativas precisa ser contemplada dentro dos critérios. Os critérios também compreendem os valores e atributos defendidos pelo instituto/fundação em questão. Não havendo clareza sobre esses critérios, a instituição tende a não possuir foco sobre quais demandas sociais privilegiar.

Para aprofundar essa questão, solicitou-se aos entrevistados para que os cinco principais critérios de acordo com sua relevância para os institutos/fundações, conforme o quadro 6:

<sup>9</sup>Como a organização D respondeu não possuir critérios pré-determinados, ela não participa das questões seguintes, só retornando ao questionário na questão 10. As questões 6 a 9 detalham o processo de definição desses critérios, não havendo necessidade de tal organização ser submetida a essas perguntas.

<b>5 principais critérios para a escolha das ações sociais</b>					
Mais importante ← → Menos importante					
Inst	1	2	3	4	5
<b>A</b>	Estar de acordo com o foco da empresa.	Estar na comunidade onde atuamos.	Possuir seriedade e transparência.	Número de pessoas a serem beneficiadas.	O projeto precisa ter premissa de sustentabilidade, que é a garantia de sobrevivência do projeto.
<b>B</b>	Compromisso com a erradicação da pobreza e exclusão social de uma grande empresa, em sua comunidade.	Compartilhar a bem-aventurança dos acionistas, fazendo o bem para a sociedade.	Eleição da população mais excluída e sem perspectivas da pirâmide social brasileira.	Atuar num setor que tem proximidade direta com o <i>core business</i> da empresa.	Reduzir as doações para instituições, pois não se tinha o conhecimento do impacto social gerado.
<b>C</b>	Estar em sintonia com o nosso código de ética e conduta.	Ter sinergia com o negócio empresa e seu público-alvo.	Ter a capacidade de modificar a realidade das comunidades onde a empresa está presente.	Incluir o colaborador nas questões relacionadas à responsabilidade e social (Programa de voluntariado interno).	Emponderar a mulher sobre a sua vida, pessoal e profissional, contribuindo assim para o fortalecimento das famílias e da sociedade (Meta 3 das Metas do Milênio).
<b>E</b>	Privilegiar demandas da comunidade.	Redução dos índices de drogadição, gravidez precoce, evasão escolar e repetência escolar.	Redução dos altos índices de acidentes, inicialmente na região sul.	Suprir demandas da comunidade, através de ONGs e “exercitar” o espírito solidário dos funcionários envolvidos.	Cumprir com diretrizes repassadas pela gestão da empresa.
<b>F</b>	Estar alinhado à política de atuação da empresa.				
<b>G</b>	Os projetos precisam ter relevância e impacto.	Capacidade Executiva (estrutura para executar o projeto).	Custo /benefício.	Capacidade de transformação da realidade.	Inovação.

**Quadro 6 - Cinco principais critérios para a escolha das ações sociais.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Importa esclarecer, inicialmente, que, em algumas respostas, os institutos/fundações confundem o entendimento de “critérios” com “objetivos”, como é o caso do organização B, em seu segundo critério: “compartilhar a bem-aventurança dos acionistas, fazendo o bem para a sociedade”. É possível estabelecer, a partir das respostas dos entrevistados, uma tipologia com relação aos critérios estabelecidos, de acordo com aspectos da empresa (abrangem a política e foco de atuação organizacional, proximidade com o negócio empresarial, código de ética e de conduta e a inclusão de determinados públicos internos); benefícios à comunidade (entorno da empresa); problemas sociais e valores/atributos observados. No quadro 7, pelo emprego de cores, pode-se melhor visualizar (evidenciar) a distribuição dos critérios a partir dessa proposta de tipologia.

<b>Categorização dos cinco principais critérios para a escolha das ações sociais</b>					
Mais importante ← → Menos importante					
Instituições/ Critérios	1	2	3	4	5
<b>A</b>	Aspectos da empresa	Benefícios à comunidade	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados
<b>B</b>	Problemas sociais	Aspectos da empresa	Problemas sociais	Aspectos da empresa	Aspectos da empresa
<b>C</b>	Aspectos da empresa	Aspectos da empresa	Benefícios à comunidade	Aspectos da empresa	Benefícios à comunidade
<b>E</b>	Benefícios à comunidade	Problemas sociais	Problemas sociais	Benefícios à comunidade	Aspectos da empresa
<b>F</b>	Aspectos da empresa				
<b>G</b>	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados	Valores ou atributos observados

**Quadro 7 - Categorização dos cinco principais critérios para a escolha das ações sociais.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Com relação ao primeiro critério, de maior relevância para a empresa, três respondentes (50%) afirmaram aspectos referentes à empresa, como o instituto/fundação A “estar de acordo com o foco da empresa” ou, ainda, como o instituto/fundação F, “estar alinhado à política de atuação da empresa”. Isso vai ao encontro do que Bueno (2003) afirma, ao perceber a importância da ação social relacionada ao perfil da empresa (cultura organizacional, interesse dos

empregados, conjunto de seus produtos, comportamento de consumo de seus consumidores etc.). Essa decisão pode ser considerada como estratégica para a empresa, ao se considerar os fatores ligados ao perfil empresarial nos critérios de definição de suas práticas sociais. Ashley (2005) também defende que o posicionamento do instituto/fundação na prática social está ligado à filosofia da cultura organizacional de sua gestão e do perfil, tanto cultural quanto legal, do contexto em que ela realiza seus negócios. Esses fatores acabam por refletir-se na orientação estratégica para o exercício social. Nesse sentido, as três instituições que determinaram o primeiro critério como tendo relação ao perfil empresarial têm intenção de imprimir o posicionamento organizacional também em suas práticas sociais.

Ainda relacionado às respostas do primeiro critério, apenas um instituto/fundação determinou como primeiro critério algum problema social, como “compromisso com a erradicação da pobreza e exclusão social em sua comunidade”, como o instituto/fundação B. As outras duas respostas (instituições E e F) podem ser enquadradas nos seguintes tipos, respectivamente: benefícios à comunidade e valores observados: “privilegiar demandas da comunidade” e “projetos de relevância e impacto”. É importante destacar que o instituto/fundação F apenas destacou o primeiro critério, deixando os demais em branco. O segundo critério também apresenta em duas das seis respostas o fator ligado a aspectos da empresa, como “ter sinergia com o negócio da empresa e seu público-alvo” (instituição C). Os demais critérios citados pelas outros institutos/fundações estão relacionados a benefícios para a comunidade, problemas sociais e atributos observados.

Já no terceiro critério, o tipo mais citado (duas respostas) está relacionado aos problemas sociais, como indica o instituto/fundação E: “redução dos altos índices de acidentes de trânsito no Brasil, inicialmente na região sul” e o instituto/fundação B “eleição da população mais excluída e sem perspectivas da pirâmide social brasileira”. Os demais apresentam critérios relacionados a benefício para a comunidade local e valores/atributos observados. O quarto critério apresenta, novamente, aspectos ligados à empresa, em dois respondentes (B e C). Benefícios à comunidade e valores ou atributos observados também são contemplados. É interessante observar que dois institutos/fundações (C e E) indicam neste critério a inserção de seus colaboradores em programas de voluntariado. Essa prática é reconhecida por Neto e Froes (1999) como atividade que compreende, dentre outras, a responsabilidade social externa empresarial. No quinto critério, os valores ou atributos aparecem em duas respostas, assim como aspectos ligados à empresa e

benefícios a comunidade. É importante relacionar a resposta do instituto/fundação B, no seu quinto critério (reduzir as doações para instituições, pois não se tinha o conhecimento do impacto social gerado) com a revisão bibliográfica proposta por este trabalho. Neto e Froes (2001) afirmam que uma das vantagens do investimento em projetos sociais é conhecer exatamente onde o recurso está sendo investido, facilitando a mensuração dos resultados no futuro. Essa reflexão aproxima-se da resposta do instituto/fundação B, no sentido de que a empresa optou pela redução no volume de doações a instituições sociais para melhor mensurar o impacto social gerado em determinada localidade.

Analisando o quadro produzido, pode-se perceber que os aspectos ligados à empresa são predominantes, podendo ser visualizados como resposta nove vezes, sendo que apenas no instituto/fundação C, esse tipo é citado em três (60%) dos cinco critérios. Essa predominância pode indicar uma orientação a interesses mais mercadológicos do que sociais da empresa, conforme o quadro teórico apresentado no capítulo três. Oliveira (2006), apoiado nas ideias de Kotler e Lee, inclusive, defende que as estratégias que irão apoiar a causa social defendida devem estar alinhadas aos objetivos e às experiências da empresa.

Na sequência, o tipo valores ou atributos observados pode ser visualizado oito vezes, sendo que o instituto/fundação G enquadra todos os seus critérios dentro desse tipo. Benefícios à comunidade aparecem cinco vezes, e problemas sociais quatro vezes. É importante observar que os problemas sociais apenas são citados por dois institutos/fundações (B e E), tomando a última posição com relação aos tipos estabelecidos. Esse quadro evidencia que apenas dois institutos/fundações estabeleceram compromisso com a sociedade com clareza, como o segundo critério do Instituto/Fundação E “redução dos índices de drogadição, gravidez precoce, evasão escolar e repetência escolar”. A abordagem relacionada à prática de responsabilidade social apresentada por Hopkins *apud* Queiroz<sup>10</sup> propõe elementos para avaliação dos perfis de ações sociais corporativas. Um desses elementos são as políticas sociais elaboradas, tendo como base de análise das questões sociais. Isso reforça a necessidade de os institutos/fundações evoluírem no sentido de estabelecer as políticas sociais empresariais com base na análise das demandas sociais.

---

<sup>10</sup>HOPKINS, M. **Defining indicators to assess socially responsible enterprises.** *Futures*, Kidlington, v. 29, n.7, p. 581, 1997.



Também é possível perceber que alguns institutos/fundações fazem alusão à postura e ao comportamento ético que as empresas precisam assumir como “possuir seriedade e transparência”, “estar em sintonia com nosso código de ética e conduta” e “cumprir com diretrizes repassadas pela gestão da empresa”. Essas respostas indicam que o compromisso com valores éticos e morais é estabelecido e que estão cumprindo com um dos objetivos de responsabilidade social explicitados por Bueno (2003, p. 106), como: “assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios”.

Quanto à forma como os critérios foram definidos, a partir das respostas dos entrevistados não é possível construir categorias ou tipos, pois os processos diferem-se uns dos outros, adequando-se ao ambiente e particularidades de cada empresa. O instituto/fundação A destacou que os critérios são definidos através do planejamento anual da empresa, que destina a verba para o ano inteiro. Pode-se concluir que os critérios podem sofrer mudanças de acordo com a verba disponibilizada pela empresa. O instituto/fundação B explicou que a escolha dos critérios foi resultado de um planejamento estratégico ao longo de dois anos, na qual houve a realização de um diagnóstico sobre seu balanço social e práticas de doação a partir da contratação de consultoria especializada. Desse diagnóstico, surgiram várias propostas para o reposicionamento do investimento social. A escolha das propostas passou por um longo processo de maturação institucional e reflexão sobre os conceitos de responsabilidade social empresarial e investimento social privado. O instituto/fundação declarou que se preparou para passar por esta mudança e que não ocorrerão novas modificações por longos anos. Essa resposta é interessante no sentido que demonstra a intenção da empresa em melhorar seus processos, utilizando-se da construção de diagnósticos e de prognósticos. Outro fator importante a ser destacado é que o desenvolvimento social faz parte do planejamento estratégico da empresa, sendo considerado como parte integrante do agir/ser organizacional.

Os institutos/fundações C e E esclareceram que se utilizaram de pesquisa para definição de seus critérios. O instituto/fundação C aplicou pesquisa com clientes e colaboradores, sob a coordenação do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), da qual surgiram os principais pontos a serem trabalhados na responsabilidade social. A partir desses pontos e pelos estudos realizados pelo IDIS definiram-se os critérios apontados pelo instituto/fundação. O instituto/fundação C também utilizou equipe especializada, assim como o

instituto/fundação B, para a definição de seus critérios de atuação social. Nessa perspectiva, de os institutos/fundações reconhecerem a necessidade de equipe especializada, isso vem ao encontro do que García-Marzá (2007) afirma sobre a organização prévia da empresa quanto à utilização de equipe especializada para a realização de avaliação técnica dos investimentos sociais. O uso de pesquisas já passa a demonstrar a necessidade de obter um respaldo junto aos públicos atendidos, procurando estabelecer foco nas ações e trabalhar de acordo com os interesses e expectativas dos públicos. O instituto/fundação E também aplicou pesquisa junto à comunidade a fim de mapear a necessidade de atendimento a crianças e jovens no contra turno escolar para evitar o ócio quando estiver fora da escola (implicando em algumas consequências como drogadição, gravidez precoce, criminalidade etc.). Além da pesquisa, o instituto/fundação utilizou-se de estatísticas que vinham sendo divulgadas na mídia, específicas sobre a violência no trânsito, e mapeou a necessidade de contribuir para reduzir o número de acidentes e mortes no trânsito. A cada ano, o instituto/fundação também realiza uma entrevista nas escolas e na União de Associação de Bairros para receber *feedback* do trabalho exercido e para auxiliar no planejamento das ações futuras.

O respondente do instituto/fundação F não respondeu a essa questão. Já o instituto/fundação G destacou que as necessidades da comunidade são mapeadas pela própria rede social, pelas lideranças que detêm muito conhecimento sobre a questão. Dessa maneira, esse instituto/fundação também faz uso de elementos externos, como lideranças da comunidade para mapear os problemas sociais de determinada região. Para a definição dos critérios, estudos também podem ser realizados, como explica o respondente. Por exemplo, os indicadores sociais foram mapeados a partir de estudo da Fundação de Economia e Estatística (FEE). O instituto/fundação esclarece que, por vezes, é o parceiro/financiador que determina o tema e critérios para a escolha das ações sociais. Os critérios explicitados anteriormente pelo instituto/fundação em questão são os que normalmente são utilizados, mas podem sofrer alterações de acordo com a definição do parceiro ou financiador que estiver apoiando a realização da ação social. É interessante perceber que esse instituto/fundação também utiliza estudos para comprovar e reforçar a necessidade de ações sociais em determinada região/comunidade. A consulta a lideranças da comunidade se assemelha à necessidade de contratação de consultoria externa ou de auxílio de alguma outra instituição, relacionada ao tema, para dar legitimidade às práticas sociais.

Conforme se viu, cada instituto/fundação utiliza-se de técnicas e de maneiras diferentes e complementares para definir seus critérios de atuação. Construção de diagnósticos, contratação de consultoria especializada, realização de pesquisas, utilização de estudos e de estatísticas, consulta a lideranças comunitárias foram algumas das formas encontradas para chegar ao resultado específico para cada instituto/fundação. Nessa questão, os institutos/fundações já passam a demonstrar o quão importante é a opinião de determinados públicos de interesse para se ter mais segurança sobre quais demandas sociais privilegiar e, assim, tender a obter mais respaldo e confiança por parte dos públicos. Isso também é relevante para a qualificação do trabalho da área de comunicação, pois a sua função é essencialmente voltada aos públicos de relacionamento da organização.

Nessa direção, a seguir, no quadro 8, apresenta-se a configuração dos públicos de interesse que participam do processo de escolha das ações sociais.

<b>Participação dos públicos de interesse na escolha das ações sociais</b>							
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Todos os registros</b>
Todos os públicos	x						<b>1</b>
Acionistas		x	x	x			<b>3</b>
Comunidade/beneficiários		x	x	x			<b>3</b>
Colaboradores			x				<b>1</b>
Clientes/consumidores			x				<b>1</b>
Não possui					X	x	<b>2</b>
<b>Total por organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

**Quadro 8 - Participação dos públicos de interesse na escolha das ações sociais.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Considerando-se que o instituto/fundação A respondeu que todos os públicos participam da definição, constatou-se que quatro institutos/fundações (66%) consultam todos os seus públicos ou pelo menos alguns deles a fim de determinar as ações sociais. Esse indicador vai ao encontro do que Paula e Almeida (1997) explicam sobre alguns princípios básicos que o trabalho da comunicação na responsabilidade social deve contemplar, como: compreender a ótica das pessoas, percebendo e respeitando a opinião dos públicos. Dessa maneira, é importante avaliar as necessidades e as expectativas dos públicos, utilizando métodos de diagnóstico para obter demandas precisas. Esse diagnóstico serve como instrumento na definição das práticas sociais empresariais.

Os principais públicos de interesse dos institutos/fundações que participam da escolha das ações sociais são os acionistas e a comunidade/beneficiários, compondo quatro respostas cada. Dois institutos/fundações (33%) indicaram não existir participação de nenhum público<sup>11</sup>.

Quanto às formas de participação dos públicos, tem-se (quadro 9):

<b>De que maneira acontece a participação dos públicos na escolha das ações sociais</b>					
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>Todos os registros</b>
Pesquisas	x	x	x	x	<b>4</b>
Reuniões	x	x			<b>2</b>
<i>Site, blog, e-mail</i> ou outros meios	x				<b>1</b>
Encontros da empresa com a comunidade	x				<b>1</b>
Realização de seminários anuais com as principais lideranças dos projetos apoiados		x			<b>1</b>
<b>Total por organização</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

**Quadro 9 – Modo que acontece a participação dos públicos na escolha das ações sociais.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Todos os institutos/fundações responderam que a participação acontece através de pesquisas, conforme já fora evidenciado anteriormente. Essa participação também ocorre por meio de reuniões (instituições A e B), através de *site, blog, e-mail* ou outros meios de comunicação (organização A), assim como através de encontros da empresa com a comunidade (organização A) e realização de seminários anuais (organização B). Os institutos/fundações A e B são os que mais exploram as formas de participação dos públicos. O estímulo a essa participação é importante, na medida em que, quanto mais ferramentas sejam oferecidas para fomentar a participação, maior tende a ser o retorno dos públicos consultados. A opção predominante pelas pesquisas demonstra que os institutos/fundações reconhecem que uma boa avaliação pode trazer importante contribuição aos seus resultados.

A pergunta número dez era específica para o instituto/fundação que respondeu não possuir critérios pré-definidos para a escolha das ações sociais. O objetivo dessa pergunta era descobrir como a decisão das ações sociais acontecia, já que não existiam critérios previamente determinados para isso. Esse foi o caso do instituto/fundação D que declarou o seguinte: “não há um critério específico, aqui nossos administradores tem bastante relação com a comunidade local,

<sup>11</sup>Como as organizações F e G responderam não haver participação dos públicos na escolha das ações sociais, elas passam a integrar as respostas do questionário somente na questão 11.

procura-se amenizar determinadas carências”. Não existindo clareza com relação aos critérios, a alternativa adotada por este instituto/fundação é aproveitar o bom relacionamento que os seus empregados possuem com a comunidade da região, buscando auxiliar na resolução de demandas que possam surgir do público. Mesmo não havendo intencionalmente a definição com relação ao critério, isto já passa a ser um critério, ou seja, de certa forma trata-se do seguinte critério: “beneficiar a comunidade local de modo a suprir determinadas carências encontradas” e, segundo a tipologia proposta anteriormente, seria do tipo “Benefícios a comunidade”.

Com a pergunta número onze, procurou-se conhecer como se dava a participação da área de comunicação do instituto/fundação no planejamento das ações de responsabilidade social (quadro 10).

<b>Participação da área de comunicação no planejamento das ações de responsabilidade social</b>								
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Todos os registros</b>
Identificação da realidade situacional					x			<b>1</b>
Levantamento de informações			x		x			<b>2</b>
Análise e construção de diagnóstico								<b>0</b>
Identificação dos públicos envolvidos	x		x	x	x			<b>4</b>
Determinação de objetivos e metas	x				x			<b>2</b>
Adoção de estratégias	x				x			<b>2</b>
Previsão de formas alternativas de ação			x					<b>1</b>
Estabelecimento de ações necessárias	x		x		x			<b>3</b>
Definição de recursos a serem alocados	x				x			<b>2</b>
Fixação de técnicas de avaliação					x			<b>1</b>
Avaliação de resultados	x		x		x			<b>3</b>
Não sei								<b>0</b>
Não se aplica		x				x	x	<b>3</b>
<b>Total por organização</b>	<b>6</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>9</b>			

**Quadro 10 - Participação da área de comunicação no planejamento das ações de responsabilidade social.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Ao total, foram apresentadas onze fases em que, segundo Kunsch (2003) – conforme está apresentado no quarto capítulo -, a área de comunicação pode ter participação no planejamento dessas ações. Quatro (57%) dos sete institutos/fundações indicaram existir envolvimento da área de comunicação no planejamento, por menor que seja, como é o caso do instituto/fundação D, que apenas indicou participar da fase “identificação dos públicos envolvidos”. Isso pode se dever

ao fato de que o respondente não compreende o suficiente sobre as ações da área de comunicação, ou pelo fato de que a comunicação para os fins sociais não é tão explorada, como podemos inclusive perceber em respostas posteriores. O instituto/fundação E destaca-se entre as que responderam haver envolvimento, pois indicou que a área de comunicação participa de nove fases (81%) no processo de planejamento.

Podemos considerar que a área de comunicação, dentro do ambiente desses institutos/fundações, é reconhecida pela identificação dos públicos envolvidos (obteve quatro respostas), assim como pelo estabelecimento de ações necessárias e pela avaliação de resultados (as duas últimas com três indicações cada). A opção “identificação dos públicos envolvidos” vai ao encontro da teoria apresentada no capítulo 4 deste estudo monográfico, na qual Brasher (2001) defende a necessidade de existirem estratégias de comunicação desde a sua elaboração. Dessa forma, um dos passos iniciais na elaboração é o conhecimento dos públicos com os quais se vai trabalhar.

Dentre os institutos/fundações pesquisados, a realização de diagnósticos não é incorporada como tarefa da área de comunicação. A construção de diagnósticos é uma importante fase, que oferece o caráter estratégico à profissão. Além disso, é importante observar que a fase de avaliação de resultados obteve um considerável número de pontuações. No entanto, a fixação de técnicas de avaliação obteve apenas uma indicação. Isso traz o indicativo que, para os institutos/fundações pesquisados, os dois processos não caminham juntos e são percebidos diferentemente pelos institutos/fundações. Essa resposta pode se dever ao fato de que os resultados são mais importantes (em termos de divulgação) do que a previsão de técnicas de avaliação do início ao fim das ações. Outra possibilidade é de que essas técnicas sejam previstas por outra área, que não a de comunicação.

Três institutos/fundações (42,85%) responderam que essa tarefa não se aplica aos seus ambientes. O motivo da resposta é a não inclusão da área no planejamento de suas ações. O instituto/fundação G inclusive acrescentou que o planejamento está mais sob responsabilidade do conselho curador, que valida as propostas apresentadas, assim como da área de cooperação técnica, que possui a função de pensar e executar esses programas. A não-participação da área de comunicação no planejamento dessas ações prejudica o andamento do trabalho comunicacional, no sentido de não deter informações importantes, como: realidade do contexto social, que pode

servir para otimizar o trabalho desempenhado, melhorando a comunicação entre a organização e seus públicos e podendo promover maior participação dos públicos a partir desse conhecimento.

No quadro 11, a seguir, apresenta-se o resultado sobre como os institutos/fundações empregam a comunicação nas suas práticas de responsabilidade social.

<b>Emprego da comunicação para a ação da responsabilidade social</b>								
<b>Instituições</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Todos os registros</b>
Divulgação institucional/ações sociais	x	x	x		x	x	x	<b>6</b>
Produção de materiais gráficos		x	x		x		x	<b>4</b>
Identificação de necessidades	x		x					<b>2</b>
Análise de cenários			x					<b>1</b>
Construção de diagnósticos								<b>0</b>
Pesquisas/avaliação	x							<b>1</b>
Assessoria de imprensa	x	x	x		x	x	x	<b>6</b>
Produção de conteúdo ( <i>site, blogs, revista etc</i> )	x		x		x		x	<b>4</b>
Estratégia nas redes sociais			x				x	<b>2</b>
Organização de eventos			x		x		x	<b>3</b>
Elaboração de campanhas promocionais			x		x	x	x	<b>4</b>
Campanhas informativas	x		x		x		x	<b>4</b>
Campanhas para o público interno	x		x		x	x	x	<b>5</b>
Produção de brindes		x	x		x		x	<b>4</b>
Captação de patrocínio/apoio/parceria								<b>0</b>
Ações educativas								<b>0</b>
Ações de relacionamento			x		x			<b>2</b>
Treinamentos e qualificações								<b>0</b>
Promoções/concursos culturais								<b>0</b>
Apoio na elaboração de editais		x						<b>1</b>
Balço Social				x				<b>1</b>
<b>Total por organização</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	

**Quadro 11 - Emprego da comunicação para a ação da responsabilidade social.**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Vale o comentário de que nem todos os institutos/fundações possuem uma área de comunicação voltada exclusivamente ao trabalho do instituto/fundação. Portanto, em algumas

áreas de comunicação existe uma duplicidade de papéis, pois existe a necessidade de desenvolver a comunicação tanto do instituto/fundação, como da própria empresa, como é o caso B.

Enquanto o instituto/fundação D destaca-se por indicar que a comunicação apenas é empregada na organização do Balanço Social – o que é uma forma muito redutora de pensar a comunicação-, o instituto/fundação C destaca-se por indicar 13 diferentes empregos da comunicação, correspondendo a 61% de todas as opções. Por sua vez, os institutos/fundações E e G indicaram 10 atividades de comunicação.

Com seis registros cada, os empregos mais mencionados foram a divulgação institucional/ações sociais e assessoria de imprensa, o que tende a revelar que a comunicação é fundamentalmente compreendida em sua perspectiva de divulgação/promoção e busca de visibilidade. No entanto, considerando a articulação com os demais indicadores, pode-se dizer que esse emprego não é necessariamente estratégico, ou seja, a comunicação não parece ser pensada em perspectiva estratégica – no máximo em sentido de estratégias de visibilidade. Prova disso é que a comunicação pouco participa de atividades, consideradas estratégicas, como identificação de necessidades, construção de diagnósticos e análise de cenários.

Cabe registrar que algumas atividades consideradas relevantes sob a perspectiva teórica não foram selecionadas, como as que seguem: 1) construção de diagnósticos; 2) captação de patrocínio/apoio/parceria; 3) treinamentos e qualificações; e 4) promoções/concursos culturais. O não envolvimento da área de comunicação na construção de diagnósticos já havia sido identificado nas questões anteriores e, agora, é reafirmado. As opções menos marcadas, com um ou dois registros, foram as seguintes: 1) identificação de necessidades; 2) análise de cenários; 3) pesquisas/avaliação; 4) estratégia nas redes sociais; 5) ações de relacionamento; 6) apoio na elaboração de editais; e 7) balanço social. Observa-se que, apesar da tendência em relação ao engajamento de diferentes organizações nas redes sociais, isso ainda não se reflete nos institutos/fundações pesquisadas. Além disso, o balanço social foi indicado como resposta de apenas uma instituição. No entanto, é possível que a atividade possa ter sido enquadrada em outras opções apresentadas, como “divulgação institucional/ações sociais” ou “produção de conteúdo (*site, blogs, revista etc.*)”. Isso vem ao encontro das reflexões de Bicalho et al (2001, p. 26) que destacam o balanço social como meio de divulgação da organização. Outro fator a ser considerado é o de que, apesar de muitos institutos/fundações possuírem práticas de pesquisa e de



avaliação em seus processos, como se destacou em outras questões, essa tarefa tende a não ser responsabilidade da área de comunicação, exceto para o instituto/fundação A.

A questão 13 teve como objetivo descobrir a importância do instituto/fundação e da sua área de comunicação para a empresa, segundo a percepção dos respondentes (quadro 12):

<b>Importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa</b>	
<b>Instituições</b>	<b>Importância do instituto/fundação e da comunicação</b>
<b>A</b>	Estar alinhado às práticas de Responsabilidade da Empresa, estabelecendo políticas e diretrizes para a organização. Toda prática de comunicação fortalece o tema, o apoio é muito forte.
<b>B</b>	Importância altamente estratégica, perante a agenda da sustentabilidade, o relacionamento com a comunidade e com os governos e com os demais fabricantes do sistema. Como fonte de satisfação pessoal e institucional de acionistas e diretores.
<b>C</b>	O instituto/fundação é o responsável pelo investimento social privado da empresa. Através dele é possível estabelecer o foco de atuação das causas sociais, planejar e desenvolver ações estruturadas. Com o instituto/fundação, fica mais claro quais são os objetivos da Companhia em relação a sua causa social.
<b>D</b>	As ações sociais não são muito divulgadas, não existe <i>marketing</i> nessas práticas, pois essa é a orientação da empresa. Somos mais modestos, pois o importante é ajudar e dar benefícios à comunidade. O dever da empresa é no desenvolvimento social e não na divulgação realizada.
<b>E</b>	A importância do instituto/fundação é em função do investimento social com um olhar técnico e profissionalizado. A comunicação é essencial para mostrarmos ao público interno e externo o trabalho que está sendo desenvolvido e até para conseguirmos parcerias em projetos e ações sociais. Inclusive na conquista de prêmios de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, bem como Prêmios de Qualidade e Responsabilidade (PQRS e PNQ), além de dar mais credibilidade à empresa na questão da preocupação não só com seu produto e clientes, mas com a sociedade e meio ambiente.
<b>F</b>	Comunicamos as ações sociais que realizamos tanto internamente quanto externamente, com o objetivo de apresentar o trabalho que desenvolvemos junto as comunidades carentes. A empresa busca realizar ações que desenvolvam a cidadania, não se preocupando apenas com o negócio e sim com a comunidade, buscando ações com desenvolvimento sócio e econômico e sustentabilidade.
<b>G</b>	Praticamente, todas as nossas estratégias de cooperação necessitam de mobilização e divulgação. O instituto/fundação contribui para que a empresa cumpra com sua responsabilidade social. Em relação à comunicação, mais especificamente, tem contribuído na elaboração do balanço social e geração de pauta social a partir das ações realizadas pelo instituto/fundação.

**Quadro 12 - Importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa.**

Fonte: Quadro elaborado a partir da pesquisa aplicada.

No quadro 13, procura-se representar a importância que o instituto/fundação e a área de comunicação tem para a empresa, segundo determinados fatores, construídos a partir das respostas dos entrevistados.

<b>Principais fatores quanto à importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa</b>								
Instituições	A	B	C	D	E	F	G	Todos os registros
<b>Importância do instituto/fundação quanto aos seguintes fatores:</b>								
Alinhamento quanto às práticas de responsabilidade social da empresa	x						x	2
Ligado à estratégia		x						1
Relacionamento da empresa com os públicos		x						1
Fonte de satisfação pessoal e institucional		x						1
Gestão do investimento social privado			x		x			2
Foco de atuação das ações sociais			x					1
Planejamento e desenvolvimento de ações estruturadas			x					1
Desenvolvimento social e fomento da cidadania				x		x		2
Sustentabilidade das ações		x				x		2
<b>Total por organização</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Importância da comunicação quanto aos seguintes fatores:</b>								
Fortalecimento das práticas	x							1
Comunicação como apoio	x							1
Ligada à estratégia		x						1
Relacionamento da empresa com os públicos		x						1
Fonte de satisfação pessoal e institucional		x						1
Divulgação					x	x	x	3
Parcerias em projetos e ações sociais					x			1
Prêmios e certificações					x			1
Credibilidade					x			1
Mobilização							x	1
<b>Total por organização</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

**Quadro 13 - Principais fatores quanto à importância do instituto/fundação e da comunicação para a empresa.**  
Fonte: Quadro elaborado a partir da pesquisa aplicada.

Com base no quadro 12, pode-se perceber que o respondente do instituto/fundação A destacou que a importância do instituto/fundação é em função de estar alinhado às práticas de responsabilidade da empresa, apresentando políticas e diretrizes para o instituto/fundação em questão. A importância da área de comunicação é no sentido de fortalecer o tema. Percebe-se que a comunicação é vista como área de apoio, como próprio indica o respondente do instituto/fundação A. Já o respondente do instituto/fundação B destacou que tanto o instituto/fundação quanto a área de comunicação são avaliados como altamente estratégicos em virtude do relacionamento estabelecido entre empresa e comunidade ou em função de ser fruto de satisfação para os acionistas e diretores. Essa resposta vai ao encontro do que Ferrari (2003) denomina como a importância de existir o reconhecimento da alta direção, assim como dos acionistas, com relação às atividades sociais.

O respondente do instituto/fundação C destacou as principais responsabilidades do instituto/fundação para defender a sua importância junto à empresa, como se destaca a seguir: gestão do investimento social privado da empresa, definição do foco de atuação das causas sociais e planejamento e desenvolvimento de ações estruturadas. A importância da área de comunicação não foi contemplada na resposta. As declarações do respondente do instituto/fundação D diferenciam-se das demais, pois a própria orientação da empresa é com relação à não-promoção das ações sociais, por não existir a necessidade. Afirmou que mais importante do que divulgar é ajudar a comunidade, destacando a importância do instituto/fundação para a empresa. Essa orientação de não-valorização das práticas de divulgação provavelmente está contemplada na filosofia da empresa que a rege, vindo ao encontro das afirmações de Bueno (2003), ao afirmar que a responsabilidade social tem que ser percebida não apenas como prática, mas como filosofia organizacional, superando relações comerciais/financeiras. No entanto, a verificação para saber se se trata de algo contemplado pela filosofia da empresa ou apenas estratégia discursiva do respondente do instituto/fundação D, exigiria um estudo mais aprofundado de suas práticas de comunicação. Também é interessante observar, a partir da resposta do instituto/fundação D, que existe clara confusão com relação ao papel da comunicação, pois a resposta apresenta apenas a citação a práticas de divulgação como pertencentes à área de comunicação. É sabido que a comunicação não está reduzida apenas à função de divulgação, apesar de ser reconhecida por essa prática por muitas instituições, como o próprio respondente indicou. Essa confusão pode ser dar especialmente na área de

responsabilidade social, na qual existe o claro interesse mercadológico de promoção da imagem institucional a partir das práticas de divulgação.

O respondente do instituto/fundação E relaciona a importância do instituto/fundação à qualidade na condução do investimento social, a partir da existência de uma equipe técnica e especializada na gestão desse processo. Nesse sentido, a importância da área de comunicação é com a divulgação do trabalho desenvolvido aos públicos interno e externo. Através dessa divulgação, existe a prospecção de novas parcerias e apoios, assim como o reconhecimento público através de premiações e certificações. Além disso, destaca-se o ganho em credibilidade para a empresa, a partir das práticas de comunicação. Todos esses ganhos foram discorridos no capítulo três, conforme indicaram Neto e Froes (1999).

A resposta do respondente do instituto/fundação F traz o indicativo de que a importância da área de comunicação do instituto/fundação também se encontra na divulgação de seu trabalho junto aos seus públicos. O instituto/fundação F é importante para a empresa, no sentido de desenvolver ações que promovam a cidadania – dentre outros, isso vem ao encontro do afirmado por Neto e Froes (1999) -, buscando contribuir com o desenvolvimento sócio-econômico, através da sustentabilidade de suas ações. Por fim, o respondente do instituto/fundação G defende que a importância do instituto/fundação está relacionada ao cumprimento da responsabilidade social da empresa. A relevância da área de comunicação é demonstrada mais no sentido da sua função de divulgação através de balanço social e da pauta social gerada a partir das ações do instituto/fundação. Percebe-se, no início da resposta, que o instituto/fundação demonstra preocupação com o fato de que suas ações necessitem de mobilização e divulgação. Atenta-se para a palavra mobilização, no sentido de que a pauta social gerada na mídia também fomenta a mobilização da sociedade, conforme visto anteriormente com Baldissera (2007). A ideia apresentada é de que a responsabilidade social assume característica positiva, muito ligada ao papel da mídia, em função da divulgação das práticas sociais nos meios de comunicação. Por mais que grande parte das ações empresariais de responsabilidade social divulgadas possam ser resultado de estratégias de comunicação, sempre pode levar a algum nível de sensibilização e até conscientização sobre o tema.

Analisando-se o quadro 13, pode-se perceber que dos sete institutos/fundações, quatro deles destacaram mais fatores, defendendo o instituto/fundação do que a comunicação. Outro dado interessante é que três respondentes pouco ou nada atribuíram as suas respostas à

importância da área de comunicação, demonstrando que a comunicação é pouco reconhecida dentro desses institutos/fundações. Outra inferência é a de que os respondentes dos institutos/fundações E e G demonstram maior valorização a aspectos da comunicação do que do instituto/fundação. Isso pode indicar uma certa inclinação no sentido de autopromover suas práticas, isto é, no sentido de buscar imagem corporativa positiva; maior popularidade dos dirigentes, pois se destacam como líderes empresariais com atitude social, no capítulo três, a partir de Neto e Froes (1999).

Destaca-se, neste ponto, que o espaço livre do questionário - para comentários e esclarecimentos - apenas foi utilizado pelo respondente do instituto/fundação C para esclarecer o seguinte:

As ações e procedimentos aqui relatados foram baseados exclusivamente nas ações de Responsabilidade Social voltadas para o caráter social (Comunidade) que são geridas pelo instituto/fundação e que tem foco no investimento Social Privado da Companhia. Não foram consideradas as ações de Responsabilidade Social e Sustentabilidades desenvolvidas pela empresa para os demais públicos.

Esse esclarecimento tende a reforçar a compreensão de que os investimentos dos institutos/fundações qualificam-se como investimento social privado.

Por fim, após analisar os resultados dos questionários à luz das reflexões teóricas pode-se inferir que:

- a) Os institutos/fundações tendem a ter clareza sobre os seus focos de atuação socioambiental. Isso vem ao encontro das orientações dos estudiosos da área;
- b) De modo geral, os institutos/fundações não são responsáveis pelas ações de responsabilidade social com o público interno;
- c) Considerando a questão b, não há como saber, a partir deste estudo, se as empresas que mantêm os institutos/fundações pesquisadas cumprem com as dimensões da responsabilidade social, conforme se refletiu neste estudo;
- d) Percebe-se que, de modo geral, os institutos/fundações têm clareza sobre quais áreas são atendidas pela sua atuação;
- e) A principal área de atuação dos institutos/fundações pesquisados é a de atuação comunitária, reforçando o caráter de investimento social privado;

- f) Para a maioria dos institutos/fundações (86%), existem critérios pré-determinados para a definição de suas práticas sociais. Há predomínios de critérios ligados às questões da empresa. Essa orientação pode indicar o interesse mais voltado ao olhar mercadológico do negócio, sobrepondo-se aos interesses sociais, propriamente ditos;
- g) Cada instituto/fundação utiliza-se de maneiras diferenciadas para definir seus critérios de atuação. Dentre eles estão: a construção de diagnósticos, a contratação de consultoria especializada, a realização de pesquisas, a utilização de estudos e de estatísticas, a consulta a lideranças comunitárias;
- h) Para terem mais segurança sobre quais demandas a privilegiar, os institutos/fundações tendem a consultar alguns públicos para auxiliá-los nessa definição e na definição das ações sociais;
- i) A área de comunicação ainda não é compreendida como algo estratégico para os institutos/fundações, tendendo a ser percebida e acionada em apenas algumas etapas, particularmente, para a divulgação institucional e das ações sociais e na perspectiva da assessoria de imprensa. Essa tendência a divulgação pode reforçar a sobreposição de papéis existentes em algumas áreas de comunicação, na qual se acumulam tarefas, podendo justificar os interesses voltados a visão estratégica do negócio. Outra consideração é de que a participação da área de comunicação no planejamento das ações sociais não é predominante, possuindo apenas (57%).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ponto, após a revisão bibliográfica e pesquisa de campo, é possível realizar algumas considerações com relação ao problema deste trabalho: como os institutos/fundações escolhem as práticas de responsabilidade social e qual o papel da comunicação nesse processo? Afirma-se que o objetivo geral deste estudo monográfico foi alcançado, visto que se descobriu como os institutos/fundações definem suas práticas sociais e qual o nível de envolvimento da área de comunicação nessas práticas. Considerando isso, pode-se afirmar que os objetivos específicos dessa pesquisa foram os seguintes: identificar qual o foco de atuação social dos institutos/fundações e quais áreas são atendidas; verificar a existência de critérios para escolha das ações e como são empregados dentro do instituto/fundação; analisar o envolvimento da área de comunicação no processo decisório das práticas sociais e verificar qual o lugar dessas práticas (estratégico, visibilidade etc).

Os relatos apresentados pela pesquisa comprovam que, de fato, a responsabilidade social, atualmente, oferece visões diferenciadas com relação ao exercício e comportamento social, conforme foi abordado no quadro teórico. Por mais que os institutos/fundações caracterizem-se pela qualidade comum de investimento social privado, suas práticas, comportamentos e filosofias diferenciam-se uns dos outros. Essa diferenciação é reflexo da escolha nos focos e áreas de atuação, critérios para a definição das ações sociais, práticas de comunicação a serem empregadas, entre outras, proporcionando as diferentes visões da responsabilidade social.

Considerando essa conclusão, baseada na pesquisa de campo, pode-se afirmar que os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados. Dessa maneira, explicita-se que os principais focos de atuação social dos institutos/fundações são cidadania e assistência social. A partir dessa informação, pode-se concluir que a escolha de seus campos de atuação está relacionada ao negócio e a cultura da empresa. A área de atuação mais comumente envolvida no exercício da responsabilidade social é a de atuação comunitária, justamente pela característica de investimento social privado, a qual os institutos/fundações pertencem. Dessa maneira, pode-se dizer que os institutos/fundações auxiliam a empresa no cumprimento de sua responsabilidade social, mas não são inteiramente responsáveis pelo exercício social empresarial, pois não abrangem outros públicos e áreas que precisam ser atendidas pela prática social.

Também se percebe que é quase unânime a existência de critérios pré-definidos, alcançando 86% dos institutos/fundações pesquisados. Os cinco principais critérios variaram entre as seguintes categorias estabelecidas a partir da análise das respostas: aspectos da empresa, problemas sociais, benefícios à comunidade e valores/atributos observados. A análise dos critérios a partir dessa categorização ofereceu, contudo, a visão de que existe um contraste entre o tipo “aspectos da empresa” e “problemas sociais”: o número de critérios relacionados a aspectos da empresa supera os de problemas sociais. Também se evidenciou como é/foi realizada a definição desses critérios dentro dos institutos/fundações, variando entre métodos de pesquisa com comunidade, contratação de consultorias ou outras organizações, uso de estudo e de estatísticas de apoio para auxiliar na construção/definição dos critérios.

A avaliação sobre o nível de envolvimento da área em diferentes etapas do planejamento das ações sociais descobriu que pouco mais da metade dos institutos/fundações pesquisados, envolve a área de comunicação nas práticas de planejamento. O lugar assumido pelas práticas de comunicação dos institutos/fundações também pôde ser analisado. Alguns institutos/fundações (E e G) valorizam muito mais as práticas de comunicação, indicando que as práticas de comunicação tendem a ser pensadas como lugar de visibilidade. Essa indicação foi constatada também pelo número de vezes em que as atividades “divulgação institucional/ações sociais” e “assessoria de imprensa” foram marcadas pelos institutos/fundações. Através desse emprego da comunicação, pode-se perceber uma tendência a interesses mais mercadológicos, do que realmente sociais. Essa tendência vai ao encontro do acúmulo de papéis assumidos por algumas áreas de comunicação, tendo que administrar duas frentes de comunicação: empresarial e social. Por vezes, a orientação mercadológica pode justificar-se em virtude dessa duplicidade. A valorização aos interesses sociais entre as práticas de responsabilidade social também se demonstrou muito presente em alguns institutos/fundações, como foi o caso C. Contudo, a desvalorização das práticas de comunicação e a compreensão limitada sobre as funções da área também puderam ser constatadas com a pesquisa.

A partir da apreciação geral dos resultados da pesquisa e do quadro teórico construído, podem-se observar alguns pontos que faltam aos institutos/fundações, considerando suas limitações e especificidades, tais como: a) existência de mecanismo que examine as questões sociais relevantes para a empresa, pois foram poucos institutos/fundações que relataram alguma operação que pudesse detectar os problemas sociais a serem trabalhados pela empresa; b) maior



reflexão quanto a uma consciência de que a divulgação das ações sociais dos institutos/fundações seja realizada para promover a possibilidade de erradicação dos problemas sociais e não somente para práticas de auto-promoção e ganhos de imagem. As práticas de divulgação precisam ser reconhecidas como ferramentas que auxiliam na difusão da mobilização da sociedade em prol de determinadas causas. Essa importância da mobilização foi destacada pelo instituto/fundação G ao relatar que todas as ações precisam de apoio e mobilização. Nesse sentido, a comunicação desempenha importante papel; c) observância de que a imprensa, através das atividades de assessoria, seja reconhecida como público e não somente como meio de divulgação/promoção, servindo como base de direcionamento de informações sobre o programa, conforme visto no quadro teórico; d) ao que tudo indica pela pesquisa, a comunicação não possui muita participação em outras áreas do instituto/fundação. Portanto, não possui fim nela mesma. Dessa maneira, é importante que a área esteja envolvida nas áreas que desenvolvam o planejamento e a avaliação, por exemplo, complementando e auxiliando as atividades desempenhadas. Além disso, essas atividades são fundamentais para o caráter estratégico que a área precisa assumir.

Para encerrar, pode-se considerar que para próximos avanços neste estudo, poder-se-ia aplicar esta pesquisa, também junto aos representantes das empresas para que abrangesse o emprego da responsabilidade social como um todo. Além disso, em termos de práticas de comunicação, também poder-se-ia traçar um paralelo entre a opinião dos representantes dos institutos/fundações com os responsáveis pela área de comunicação da organização. Importa também dizer, que o resultado positivo deste trabalho proporciona ganhos ao estudo sobre a realidade das práticas de responsabilidade social dos institutos/fundações e sua relação com a área de comunicação. Além de ganhos em conhecimento, permite também um crescimento pessoal e profissional da autora em vista do aprendizado agregado ao longo da realização desse estudo monográfico.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2005.

BALDISSERA, Rudimar e SÓLIO, Marlene Branca. **Responsabilidade, ética e comunicação: reflexões sobre a tensão organização-ecossistema**. Disponível em: <http://www.sinproprp.org.br/clipping/2008/Baldissera%20-%20RS.pdf>. Acesso em: 11 setembro 2010.

BALDISSERA, Rudimar. **Responsabilidade social, diversidade e marketing: o discurso Real Beleza Dove**. Revista Fronteiras: estudos midiáticos, São Leopoldo, v. 9, n. 1, p. 34-44, jan./abr. 2007.

BIALSKI, Sérgio. Responsabilidade social empresarial: um brado que ecoa. In: QUINTEIRO, Eudisia Acuña (org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo, Summus, 2006.

BICALHO, Aline Gualtieri et al. **Responsabilidade social das empresas e comunicação**. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20DAS%20EMPRESAS%20E%20COMUNICA%C3%87%C3%83O.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20DAS%20EMPRESAS%20E%20COMUNICA%C3%87%C3%83O.pdf). Acesso em: 04 outubro 2010.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Comunicação Pública: alcances e limites do conceito. **Estudos de Jornalismo & Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, v. 4, n.8, p. 51-62, 2º semestre de 2006.

BRASHER, James. **Comunicação é fundamental para mobilização da sociedade**. Disponível em: <http://site.gife.org.br/artigo-comunicacao-e-fundamental-para-mobilizacao-da-sociedade-8303.asp>. Acesso em: 06 outubro 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CABRAL, Nara Grivot. A responsabilidade social no Brasil: uma proposta em reconstrução. In: ARAUJO, Margarete Panerai (org.). **Responsabilidade social como ferramenta de política social e empresarial.** Novo Hamburgo: Feevale, p. 79-92, 2004.

D'AMBRÓSIO, D.; MELLO, Patrícia Campos. **A responsabilidade que dá retorno social.** Gazeta Mercantil, 10/11/1998. Disponível em: <http://www.jsmnet.com/clippings/C1110c8.htm>. Acesso em: 29 agosto 2010.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: função estratégica e responsabilidade social. **Estudos de Jornalismo & Relações Públicas.** São Bernardo do Campo, v.1, n.1, p. 7-16, jun. 2003.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Responsabilidade social corporativa, comunicação e publicidade. **Ecos revista: revista da escola de comunicação social.** Pelotas, v. 11, n. 1, p. 7-22, jan./jun. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, Atlas, 1999.

GRUPOS DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Sobre o ISP.** Disponível em: [http://site.gife.org.br/ogife\\_tudo\\_sobre\\_isp.asp](http://site.gife.org.br/ogife_tudo_sobre_isp.asp). Acesso em: 15 novembro 2010.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo, Pioneira, p. 60-67, 1997.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=97&Itemid=66>. Acesso em: 29 agosto 2010.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Estruturação de institutos e fundações empresariais.** Disponível em: <http://www.idis.org.br/inv-social-corporativo/folder.2006-03-09.0217345587/estruturacao-de-institutos-e-fundacoes-empresariais>. Acesso em: 15 novembro 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Porto Alegre, Sulina, 2004.

MOREIRA, Fabiana Maria Dias de Campos. A ferramenta de marketing relacionado a causas. **Estudos de Jornalismo & Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, v. 6, n.11, p. 45-54, 1º semestre de 2008.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

OLIVEIRA, Franciara Maria de. **Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos**. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf). Acesso em: 25 agosto 2010.

PAULA, Maria Aparecida de.; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Relações com a comunidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo, Pioneira, p. 214-237, 1997.

PERUZZO, Cicilia. **Relações Públicas com a comunidade: uma agenda para o século XXI**. Disponível em: [http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/relacoes\\_publicas\\_com\\_a\\_comunidade.pdf](http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/relacoes_publicas_com_a_comunidade.pdf). Acesso em: 05 outubro 2010.

QUEIROZ, Adele. Aplicação de modelos de responsabilidade social à realidade brasileira. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, p. 94-109, 2005.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, p. 185-201, 2010.

RESENDE, Tomás de Aquino. **Terceiro Setor, ONG'S e Institutos**. Disponível em: <http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/12%20-%20TERCEIRO%20SETOR,%20ongs.pdf>. Acesso em: 15 novembro 2010.

RIBEIRO, Marislei da Silveira. **A responsabilidade social como diferencial estratégico para o desenvolvimento da credibilidade organizacional**. Ecos Revista, Pelotas, v. 5, n. 2, p. 85-98, jul./dez. 2001.

RIBEIRO, Marislei da Silveira. A responsabilidade social e o papel das Relações Públicas. **Ecos Revista**. Pelotas, v. 6, n. 2, p. 101-115, jan./jun. 2002.

ROSSETTI, Gislaine Regina. **A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional**. In:

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo, Pioneira, 1991.

## ANEXOS

### Anexo I – Quadro de responsabilidades sociais

<b>I – Área de trabalho</b>
<b>1. Setor de políticas de emprego</b>
• Seleção de admissão
• Oportunidades para deficientes e minorias
• Carreira
• Reciclagem de trabalhadores
• Criação de oportunidades
<b>2. Setor de políticas de remuneração</b>
• Salários
• Benefícios e incentivos
• Participação nos lucros
<b>3. Setor de qualidade de vida no trabalho</b>
• Segurança e higiene do trabalho
• Saúde dos trabalhadores (incluindo lazer)
• Moradia e acesso ao trabalho
• Deslocamentos e transferência
• Participação na vida da empresa
• Trabalho significativo ( <i>job-enrichment</i> )

<b>II – Área de proteção ecológica</b>
<b>1. Setor de qualidade do ambiente</b>
• Correção da poluição existente
• Controle de processos e produtos
• Fabricação de poluentes
• Utilização de poluentes
• Rejeitos de poluentes
• Prevenção de novas formas de poluição
• Melhoramentos estéticos
• Recuperação de áreas desgastadas
<b>2. Setor de impacto da empresa</b>
• No ambiente
• Na infra-estrutura
• Na economia
• Na organização social política e cultural
<b>3. Setor de prevenção de recursos naturais</b>

• Esgotamento de matérias-primas
• Aproveitamento e conservação de recursos energéticos
• Controle do uso da terra
• Exigência de reciclagem
• Redução de descartáveis
<b>4. Setor de proteção ao meio ambiente</b>
• Qualidade de vida
• Nutrição
• Habitação
• Saúde
• Transporte e comunicação
• Violência
• Educação
• Proteção ao menor
• Treinamento de desempregados “crônicos”

<b>III – Área de consumo</b>
<b>1. Setor de qualidade dos produtos</b>
• Utilidade
• Segurança
• Durabilidade
• Funcionalidade
<b>2. Setor de garantia e serviços</b>
• Reposição
• Assistência técnica
• Obsolescência
• Controle de produtos nocivos
<b>3. Setor de informações</b>
• Publicidade
• Propaganda
• Características dos produtos
<b>4. Setor de relações com clientes</b>
• Cumprimentos de contatos
• Preços honestos

<b>IV – Área de atuação comunitária</b>
<b>1. Setor de ajuda filantrópica a entidades, obras e campanhas</b>
• Assistenciais
• Culturais
• Educacionais

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artísticas</li> </ul>
<b>2. Setor de participação direta em atividades comunitárias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• <i>Know-how</i></li> <li>• Recursos materiais</li> </ul>

<b>V – Área institucional</b>
<b>1. Setor de relações com acionistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelo pelo patrimônio</li> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Informações fidedignas</li> </ul>
<b>2. Setor de relações com o governo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade nas informações tributárias</li> <li>• Restrição à prática do <i>lobby</i></li> <li>• Restrição à ingerência política</li> </ul>
<b>3. Setor de relações com outras pessoas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade na concorrência</li> <li>• Restrição às práticas monopolistas</li> </ul>

## Anexo II – Esboço de Indicadores e Medidas

<b>ESBOÇO DE INDICADORES E MEDIDAS</b>		
<b>Elemento de modelo de empresa socialmente responsável</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida: classificação numérica recomendada ou outra medida quantitativa</b>
<b>Nível I – Princípios de responsabilidade social</b>		
Legitimidade	- Código de ética	Publicado? <b>0 ou 1</b>
	- Código de ética	Distribuído para os empregados? <b>0 ou 1</b>
Responsabilidade	- Litígios envolvendo violação das leis pela empresa	Montante, Dimensão? <b>Número e dimensão dos processos</b>
	- Penalidades em consequência de atividades	Montante? <b>Dimensão da penalidade</b>



pública	ilegais - Contribuição para inovações - Criação de empregos	Gastos com P&D  Número líquido de empregos criados
Arbítrio dos executivos	- Código de ética  - Executivos condenados por atividades ilegais	Gestores e funcionários treinados? <b>Número de treinados (% do total)</b>  Número, montante? <b>Número</b>
Percepção do ambiente	- Mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa	Existe? <b>0 ou 1</b>

<b>Nível II – Processos de capacidade de resposta social</b>			
Percepção do ambiente	- Mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa	Existe?	<b>0 ou 1</b>
Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	- Corpo analítico para as questões sociais como parte integrante da elaboração de políticas	Existe?	<b>0 ou 1</b>
	- Existe auditoria social?		<b>0 ou 1</b>
	- Existe um relatório de prestação de contas sobre ética?		<b>0 ou 1</b>
Administração de questões	- Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais	Regulamentos e políticas da empresa	<b>0 ou 1</b>

<b>Nível III – Resultados/ações de responsabilidade social</b>			
<b>Elemento do modelo de empresa socialmente responsável</b>	<b>Stakeholders grupos (assumidos)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>
		- Lucratividade/valor	- Valor das ações, retorno sobre o investimento etc.
		- Irresponsabilidade	- Multas, número de

Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos	Proprietários, acionistas	<p>corporativa ou atividades ilegais</p> <p>- Bem-estar da comunidade</p> <p>-Filantropia corporativa</p> <p>- Código de ética</p>	<p><i>recalls</i> de produtos, emissão de poluentes, medida em relação a algum padrão industrial</p> <p>- Valor das doações, programas com % dos ganhos</p> <p>- Valor das doações antes do IR, com % dos ganhos</p> <p>- Publicado, distribuído, treinado <b>0 ou 1</b></p>
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Executivos	- Código de ética	- Treinados no código de ética e o aplicam de formas demonstráveis e mensuráveis
	Funcionários	<p>- Relações sindicato/empresa</p> <p>- Questões de segurança</p> <p>- Pagamento, subsídios e benefícios</p> <p>- Demissões</p> <p>- Funcionário proprietários</p>	<p>- Evidência de controvérsia, boas relações</p> <p>- Litígios, penalidades</p> <p>- Ranking em relação a empresas similares (medido em % gasta com benefícios, programas etc)</p> <p>- Porcentagem, frequência, indivíduos escolhidos</p> <p>- Valor (%)</p> <p>- Existência, posição no ranking com relação a empresas</p>

		- Políticas para mulheres e minorias	similares, litígios e penalidades
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Clientes, consumidores	- Código de ética  - <i>Recalls</i> de produtos  - Litígios  - Controvérsia pública sobre produtos ou serviços  - Propaganda enganosa	- Evidência de aplicação a produtos ou serviços  - Número absoluto, gravidade dos litígios ou penalidades, porcentagem da produção total  - Quantidade de processos por fraude, fixação de preços e formação de trustes  - Gravidade, frequência  - Litígios, penalidades
	Meio ambiente	- Poluição  - Lixo tóxico  - Reciclagem e uso de produtos reciclados  - Uso de etiqueta ecológica nos produtos?	- Performance com relação a índices, litígios, multas  - Performance com relação a índices, litígios, multas  - Porcentagens  - Sim/não?
		- Doações corporativas para programas comunitários	- Montante, porcentagem

	Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento direto em programas comunitários</li> <li>- Controvérsias ou litígios com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número, resultados, custos, benefícios</li> <li>- Número, gravidade, resultados</li> </ul>
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética da empresa</li> <li>- Código de ética dos fornecedores</li> <li>- Litígios/penalidades</li> <li>- Controvérsias públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicado a todos os fornecedores</li> <li>- Aplicado</li> <li>- Número, montante, resultados</li> <li>- Montante, resultados</li> </ul>
	Organização como uma instituição social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética</li> <li>- Litígios genéricos</li> <li>- Processos por ações classitas</li> <li>- Melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicado e aplicado</li> <li>- Montantes, número e resultados</li> <li>- Montantes, tipo, número, resultados</li> <li>- Sim/não</li> </ul>

## APÊNDICES

### Apêndice I – Questionário

#### Questionário

Esta pesquisa faz parte de trabalho monográfico para a conclusão do curso de Comunicação – Relações Públicas, em desenvolvimento na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O principal objetivo é o de entender como acontecem as escolhas das práticas sociais nas empresas e qual o envolvimento do setor de comunicação nesse sentido.

Não é necessária sua identificação. Obrigado por sua colaboração.

1. Qual é o seu cargo/departamento e a quanto tempo atua na organização?

---



---



---

2. Qual o foco de atuação sociambiental do instituto/fundação em que você atua (marque todas as alternativas que corresponderem)?

Meio Ambiente

Cidadania

Assistência Social

Saúde

Artes/Cultura

Outras, quais? \_\_\_\_\_

---



---

3. Esses focos de atuação compreendem:

Público interno (empregados)

Público externo

Público interno e externo

4. Quais áreas são atendidas pelas práticas de responsabilidade social?

---



---

5. Existem critérios<sup>12</sup> pré-determinados para a escolha das ações sociais que o instituto/fundação realiza?

- ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Não sei

**SE VOCÊ RESPONDEU “NÃO” OU “NÃO SEI” NA PERGUNTA “05”, PASSE PARA A PERGUNTA “10”.**

6. Destaque os cinco principais critérios utilizados para a escolha das ações sociais. Enumere de acordo com a relevância.

Mais importante	
	1 -
	2 -
	3 -
	4 -
	5 -
Menos importante	

7. Como é realizada a definição dos critérios utilizados para a escolha das ações sociais?

---



---



---

<sup>12</sup> Entenda-se por critérios, aqueles aspectos que motivam a realização das ações sociais, que dão valor e importância para a causa social defendida. Os critérios servem de referência para aplicação da responsabilidade social.

8. Essa escolha tem participação dos públicos de interesse (comunidade, colaboradores, fornecedores, clientes/consumidores, acionistas)?

Sim, de todos os públicos

Sim, de alguns públicos. Quais? \_\_\_\_\_

Não

**SE VOCÊ RESPONDEU “NÃO”, PASSE PARA A PERGUNTA “11”. SE VOCÊ RESPONDEU “SIM”, RESPONDA A PERGUNTA “09” E DEPOIS PASSE PARA A PERGUNTA “11”.**

9. De que maneira acontece a participação dos públicos na definição dos critérios?

Informações são coletadas através de pesquisas

Acontece através de reuniões

Através de espaços oferecidos no *site*, *blog*, *e-mail* ou outros meios de comunicação

Outra forma, qual? \_\_\_\_\_

---

---

10. Considerando que não existem critérios pré-determinados para a escolha das ações sociais, de que maneira essa decisão acontece?

---

---

---

11. Em qual ou quais das seguintes fases a área de comunicação do instituto/fundação está envolvida no planejamento das ações de responsabilidade social<sup>13</sup>?

- Identificação da realidade situacional
- Levantamento de informações
- Análise e construção de diagnóstico
- Identificação dos públicos envolvidos
- Determinação de objetivos e metas
- Adoção de estratégias
- Previsão de formas alternativas de ação
- Estabelecimento de ações necessárias
- Definição de recursos a serem alocados
- Fixação de técnicas de avaliação
- Avaliação de resultados
- Não sei
- Não se aplica

12. Como a comunicação é empregada para a realização da responsabilidade social do seu instituto/fundação (marque as alternativas que corresponderem)?

- Divulgação institucional/ações sociais
- Produção de materiais gráficos
- Identificação de necessidades
- Análise de cenários
  
- Construção de diagnósticos
- Pesquisas/avaliação
- Assessoria de imprensa
- Produção de conteúdo (*site, blogs, revista etc*)

---

<sup>13</sup>Essa questão está ligada ao planejamento estratégico da empresa.



- Estratégia nas redes sociais
  - Organização de eventos
  - Elaboração de campanhas promocionais<sup>14</sup>
  - Campanhas informativas
  - Campanhas para o público interno
  - Produção de brindes
  - Captação de patrocínio/apoio/parceria
  - Ações educativas
  - Ações de relacionamento
  - Treinamentos e qualificações
  - Promoções/concursos culturais
  - Apoio na elaboração de editais
  - Outras, quais? \_\_\_\_\_
- 
- 

13. Qual é a relevância de o instituto/fundação existir, bem como de suas práticas de comunicação para o negócio da empresa?

---

---

---

---

---

14. Este espaço é reservado para eventuais considerações gerais: esclarecimentos, mais informações etc.

---

---

---

---

<sup>14</sup> Para TV, rádio, jornal e *web*.

