

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC
Curso de Comunicação Social em Relações Públicas

Natassia Yalmanian

Plano de responsabilidade social empresarial para a Raízen: Projeto 4 Patas

Bauru
2014

Natassia Yalmanian

Plano de responsabilidade social empresarial para a Raízen: Projeto 4 Patas

Trabalho de Conclusão de Curso realizado para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Caroline Kraus Luvizotto, e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

Bauru
2014

Natassia Yalmanian

Plano de responsabilidade social empresarial para a Raízen: Projeto 4 Patas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), para obtenção de grau de bacharel em Comunicação Social em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Caroline Kraus Luvizotto.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Caroline Kraus Luvizotto

CHU/FAAC/UNESP

Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

CSO/FAAC/UNESP

Profa. Dra. Celina Martha Córrea

Professor aposentado CSO/FAAC/UNESP

Data de Aprovação

14/02/2014

Agradecimentos

Gostaria de escrever um breve agradecimento, mas isso não é possível, pois nesses quatro/cinco anos que morei em Bauru foram tantas pessoas maravilhosas com quem partilhei experiências e momentos que talvez uma folha não seja o suficiente para retratar essa minha gratidão.

Primeiramente eu agradeço aos meus pais - Melkon e Nádia- pelo suporte, pela paciência que tiveram comigo todos esses anos, por terem investido em mim e acima de tudo, por nunca terem me pressionado a ser algo que eu não gostaria de ser.

Agradeço aos amigos que carrego desde 2009: a Raissa por ter me mantido viva no primeiro ano da faculdade com os nossos bolos de caixinha e os purês de batata; a Renata por sempre me salvar de situações adversas e também me meter em várias furadas; a Yasmin por sempre deixar um copo de água do meu lado e me ceder a sua mantinha; a Natália por ter compreendido que o lugar certo pra minha bagunça é espalhada por todos os lados; a Mariana por sempre ter me escutado; a Larissa por sempre topa fazer gordices no shopping; a Mayra por rir das minhas piadas idiotas; a Camilinha por sempre encher o grupo com sua juventude rebelde e a Mércia por ser a mais amorosa do grupo, até demais!

Agradeço aos amigos que fiz quando voltei do intercâmbio que me receberam em suas vidas de braços abertos e aos amigos que fiz na ACI, pessoas incríveis e comprometidas.

Preciso agradecer de todo o meu coração a minha equipe do III Desafio Hora Extra: Alana Gomes, Gabriele Javaro, Renata Mattos e Verônica Gongalves por terem permitido que eu usasse o nosso projeto como trabalho de conclusão de curso e por terem sido tão maravilhosas e dedicadas.

Agradeço ao pessoal da RPjr por sempre buscar proporcionar aprendizado aos alunos e à Raízen por ter comprado essa ideia. Gostaria de agradecer, principalmente, ao Erlon que se mostrou sempre muito solícito aos meus pedidos.

Agradeço à minha orientadora Caroline, por entender as minhas limitações e por ter me ajudado a concretizar esse trabalho. Gostaria de

agradecer as professoras Célia Retz e Celina Corrêa, não apenas por terem aceitado ser a banca, mas por terem dividido comigo seus conhecimentos e por mostrarem o que significa ser relações públicas.

Agradeço à sorte que tive de ter passado na UNESP e que se revelou a melhor das oportunidades que eu poderia ter tido. Agradeço, enfim, aos anos incríveis que passei ao lado de pessoas maravilhosas e que o futuro me reserve mais experiências sensacionais como as que tive aqui. Tchau Bauru, muito obrigada e até uma próxima!

RESUMO

Com a globalização e a entrada de novos produtos no mercado, as empresas para conseguirem garantir a sua permanência no ambiente econômico precisaram ir buscar diferenciais para os seus produtos. É nesse cenário que a responsabilidade social aparece como uma opção favorável às empresas. O presente trabalho se propôs a entender como os atributos da comunicação organizacional são essenciais para que uma política de responsabilidade social possa se desenvolver dentro da organização. Para alcançar esse objetivo o estudo se propõe discutir a relação entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial, indicar e discutir as principais estratégias de comunicação organizacional e, ao final, apresentar um plano de ação para a empresa Raízen, objeto do estudo de caso.

Palavras-chave: comunicação organizacional, responsabilidade social empresarial, Raízen, relações públicas.

ABSTRACT

The process of globalization resulted in a variety of new products emerging. Companies were obliged to find new ways of maintaining the attractiveness for their products to sustain their brands in the economic field. So in this scenario social accountability became an important subject for companies that want to achieve a positive image among consumers. This paper aims to explain how organizational communication is essential to create and manage social accountability in a company. Aiming to explain the relation between organizational communication and social accountability, this final project had three main purposes: establish the connection between organizational communication and social accountability, point out and discuss the main strategies in this communication field, and then propose an action plan for Raízen to solve an established problem in one of its factories.

KEYWORDS: organizational communication, social accountability, Raízen, public relations

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
1.1 Aspectos históricos.....	13
1.2 A Comunicação Organizacional	15
1.2.1 As Atividades de Comunicação Organizacional	17
1.3 Cultural Organizacional	28
1.4 Identidade, imagem e reputação organizacional	32
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	41
2.1 Histórico	43
2.2 A responsabilidade social empresarial	46
2.3 Estágios da responsabilidade social e cidadania empresarial	55
2.4 Indicadores de responsabilidade social Ethos	58
3. PROJETO “4 PATAS” – PLANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA A RAÍZEN	62
3.1 Diretrizes da responsabilidade social empresarial segundo o Sebrae	62
3.2 Plano integrado de ação e comunicação para a empresa Raízen	68
3.2.1 Caracterização da empresa	68
3.2.2 Caracterização do problema	70
3.2.3 O plano – Projeto “4 Patas”	71
3.3 A importância da ação	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	97

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, as organizações brasileiras perceberam que para diferenciar-se no mercado, não bastava apenas oferecer um bom produto pelo preço justo, pois a globalização fez com que a concorrência se tornasse cada vez mais diversificada e intensa. Portanto as empresas precisaram achar uma maneira de se diferenciar no mercado ou sucumbir. Essa época coincide com o fortalecimento do terceiro setor e os consumidores passaram a esperar da empresa um posicionamento ético e socialmente responsável das empresas de quem consomem produtos e/ou serviços. Nesse panorama de intensificação da importância dos valores sociais transmitidos pelas organizações, as empresas foram obrigadas a repensar o seu papel na sociedade, atentando-se às carências de seus *stakeholders* e a agir de maneira a atuar nas lacunas deixadas pelo Estado dando suporte ao terceiro setor.

A cada dia novos *players* são incorporados ao cenário comercial internacional, e as organizações inseridas num contexto globalizado, veem sua própria existência ameaçada ao não conseguirem atender as expectativas de seus clientes e, por isso, passam a engajar-se na responsabilidade social. Como recompensa por essas ações, as empresas tornar-se-iam mais produtivas e, por fim, alcançariam o reconhecimento perante os seus públicos, reafirmando sua importância perante a sociedade não só no âmbito econômico.

Através do olhar de uma profissional de relações públicas, esse trabalho procurou traçar um paralelo entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial evidenciando a relação entre ambas. O objetivo geral deste trabalho foi refletir sobre a importância da comunicação organizacional para as empresas comprometidas com a responsabilidade social empresarial.

Para alcançar esse objetivo, o presente trabalho teve como objetivos específicos: - discutir a relação entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial; - indicar e discutir as principais estratégias

de comunicação organizacional; e apresentar um plano de ação sobre responsabilidade social para a empresa Raízen, objeto do estudo de caso.

Para viabilizar esse trabalho, a metodologia utilizada a princípio, foi a pesquisa bibliográfica e a partir desse embasamento foi possível desenvolver um estudo de caso. Os capítulos estão divididos em três grandes áreas: comunicação organizacional, responsabilidade social empresarial (RSE) e o plano de comunicação da Raízen.

O primeiro capítulo consiste na definição do que é comunicação organizacional e suas ferramentas, discorrendo sobre os conceitos de cultura organizacional, identidade, imagem e reputação, que serão importantes para a compreensão do principal fator que motiva uma empresa a adotar a RSE. Os principais autores utilizados nesse capítulo foram Wilson Bueno, Margarida Kunsch, Juarez Bahia, Marlene Marchiori, Ana Luisa Almeida e Torquato do Rego.

O segundo capítulo traz a responsabilidade social propriamente dita, suas especificidades e faz um paralelo de como ela está associada aos valores empresariais. Para dar o embasamento teórico a este capítulo foram usados trechos de Patrícia Ashley, Carol Terra, Margarida Kunsch e do Instituto Ethos.

Por último, o trabalho consiste no passo-a-passo da elaboração de um plano de RSE elaborado com o propósito de sugerir uma solução para o problema do abandono de animais no entorno de uma das fábricas da Raízen, localizada em Jaú.

Disso damos início ao estudo sobre a comunicação organizacional e a sua função estratégica dentro da empresa objetivando viabilizar a responsabilidade social.

*“É próprio da comunicação contribuir
para a modificação dos significados
que as pessoas atribuem às coisas. E,
através da modificação
de significados, a comunicação
colabora na transformação das
crenças, valores e comportamentos.
Daí o imenso poder da comunicação.”*
(Juan Diaz Bordenave)

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de começar a discorrer sobre o assunto, se faz necessária uma reflexão a respeito das relações humanas, de como surgem e influenciam as organizações. Estas têm sua origem e sua evolução fundamentadas na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para “satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação dos esforços.” (KUNSCH, 2003, p. 21).

Nessa relação mútua de dependência, o homem depende da organização, pois é através dela que é possível satisfazer as suas necessidades tanto as básicas (alimentação, moradia, segurança, etc.) quanto às necessidades culturais, sociais e de bem-estar (KUNSCH, 2003). Em contrapartida, as organizações necessitam de executivos, acionistas, consumidores, colaboradores e entre outros.

Marcovitch (1972) citado em Kunsch (2003, p. 21) define o homem como “um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia”. E continua ao afirmar que é somente através das organizações que ele consegue ampliar suas aptidões, tirar melhor aproveitamento das suas habilidades e dos conhecimentos de cada um, a fim de alcançar a satisfação das suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. Por fim, ele completa com o fato de o homem se apresenta como um ser que produz e que por isso se associa. Nesse contexto, a organização corresponde ao resultado dessa associação e de uma coordenação de esforços entre eles.

Dessa atitude de cooperação mútua, nasce um sistema em que a empresa fornece ao indivíduo a possibilidade de se realizar profissionalmente e de adquirir um valor de troca pelo seu esforço, o qual poderá ser revertido a fim de possibilitar a sua realização pessoal através da aquisição de bens e serviços. Esse indivíduo será peça-chave no cotidiano da empresa, transformando a matéria-prima ou a informação em riqueza material.

A partir desse entendimento sobre o homem, passamos à reflexão do que vem a ser a organização, para aí sim, de posse dessa informação, evidenciar a importância da comunicação para que ela atinja seus objetivos.

De modo geral, as organizações são criações humanas geradas unicamente para produzir bem-estar para a sociedade e satisfazê-la quanto às suas as necessidades de sociabilização entre as pessoas e grupos que habitam o mundo social (CORELLA, 2009).

Basicamente a empresa é um empreendimento privado que tem por finalidade a produção de bens e serviços, que gerem valor para seus acionistas, contando, para isso, com a interação de funcionários e fornecedores que possibilitam a existência da atividade e sua continuidade depende dos consumidores que optam por seus produtos. Toda organização dialoga com um grande número de *stakeholders* (funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores, órgãos públicos e de legislação e uma infinidade de grupos de pressão) para existir. Dessa maneira, podemos definir as organizações “como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’.” (SROUR, 1998, p. 107).

Para sobreviver, essas organizações necessitam de consumidores que comprem seus produtos e serviços, funcionários que tornem a produção desses bens possíveis e de acionistas que invistam nessa ideia, além de serem aceitas pela sociedade para continuarem existindo. Enfim, nesse cenário de dependência altamente complexa é preciso entender que “as organizações são sistemas abertos que necessitam de uma gestão cuidadosa para satisfazer o equilíbrio interno requerido e se adaptarem às circunstâncias do entorno” (MORGAN, 1986 apud GRAU, 2009, p. 26).

É dentro desse cenário multifacetado que surge a comunicação empresarial para atuar diretamente nos diferentes tipos e graus de relacionamentos que a empresa possa vir a estabelecer.

1.1 Aspectos históricos

Bueno (2003) discute a história da comunicação organizacional no Brasil, seus usos e sua evolução e seu início está atrelado à criação das primeiras áreas de comunicação nas empresas, por volta da década de 1970. Até então essa atividade era fragmentada, não havendo uma concentração desses esforços sob um único departamento, sendo exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Durante esse período a comunicação das empresas restringia-se à propaganda/publicidade, em muitos casos.

A edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram tarefas assumidas por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de maneira caótica, resultando, invariavelmente, numa comunicação difusa e em muitos casos contraditória.

Em 1967 com a fundação da Aberje – Associação Brasileira de Editores de revistas e Jornais de Empresas – atual Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e com a disseminação de cursos superiores na área, o contexto caótico da comunicação organizacional passa por transformações e a ser objeto de crescentes estudos.

É claro que a construção do conceito de comunicação organizacional como entendemos hoje não surgiu do dia para a noite, mas a sua evolução foi substancial. Em meados de 1980, a elaboração de uma política de comunicação social pela empresa Rhodia, baseado na transparência e do compromisso aplicados à comunicação foi o *start* para que outras empresas adotassem esse modelo.

Nos anos de 1990, a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades fragmentadas para constituir-se num processo integrado responsável por orientar todo o relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse. É a partir daí que a comunicação passa a ser estratégica para as organizações, vinculando-se intrinsecamente ao negócio, além de estar sob os cuidados e domínios de um profissional capacitado para tal, detentor de uma visão mais abrangente da comunidade e do mercado em que está inserida.

1.2 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional pode ser entendida como o óleo que não deixa as engrenagens da máquina produtiva parar, é ela que, de maneira fluida, atravessa toda a dimensão da empresa para alcançar assertivamente todos os lugares, mesmo os de mais difícil alcance. Ao mesmo tempo em que jorra para fora da máquina, não restringindo a sua informação aos domínios da empresa. Comparações à parte, a comunicação organizacional como processo é o “conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)” (BAHIA, 1995, p.15).

Para acontecer da maneira estabelecida pelo comunicador, a comunicação organizacional deve funcionar segundo o planejamento da comunicação, estipulado a partir de uma visão holística das reais necessidades e das prioridades empresariais. “A comunicação estratégica é, portanto, um instrumento estratégico para ligar organizações a seus meio ambientes” (FILHO, 2007, p. 156). Essa estratégia deverá fazer parte de um plano estratégico da comunicação, definido em Vasconcelos (2009, p. 133) como o planejamento que “lida diretamente com a percepção que determinado segmento de mercado tem em relação a produtos, empresas, marcas, ideias, etc.” e “ao lidar diretamente com a busca da formação de percepções positivas sobre o que deve ser comunicado”. De maneira geral, Vasconcelos (2009) expõe que a escolha da estratégia é fundamental para a empresa alcançar seus objetivos em todos os seus segmentos de públicos trabalhando a comunicação a curto, médio e longo prazo.

Bahia (1995, p. 56) entende por planejamento estratégico empresarial a definição de “para onde ela quer caminhar, de que modo realizar os seus objetivos, e em quais latitudes precisa atuar para ser competitiva e crescer no mercado”. Ainda para o autor, tais traços resultarão para a empresa em conhecimento, competência, produtividade, eficácia qualidade, rentabilidade, responsabilidade social, etc., estabelecendo padrões de conduta e graus de participação.

A comunicação será o fator decisivo para que todos os traços citados por Bahia sejam viáveis, na medida em que a aplicabilidade disso fica evidente em Kunsch quando define que a comunicação organizacional “deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 150).

O profissional de relações públicas que for designado para desempenhar tais estratégias deverá levar em conta que esse trabalho é crucial dentro da empresa, pois tais estratégias estabelecerão como a empresa trabalhará a questão da comunicação e em qual grau de importância isso refletirá dentro da organização. Bahia (1995, p.16) está correto ao estabelecer que “tanto a comunicação interna quanto a externa são essenciais no âmbito da empresa”. De modo geral, o autor explica que o empresário deverá levar em consideração tanto a opinião dos seus funcionários sobre os produtos finais, quanto uma opinião externa, considerando os mais diversos fatores.

A grosso modo, a comunicação interna “é a que se verifica entre a organização e seu pessoal”, já a comunicação externa é mais abrangente sendo aquela que dialoga diretamente com “consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e o público amplamente afetado por jornal, revistas, rádio, televisão, agência de notícias, etc.” (BAHIA, 1995, p.16). Para o autor a comunicação interna e externa são obrigatoriedade dentro da organização, podendo ser exercidas de maneiras simultâneas ou paralelas, independentemente do ramo de atividade da empresa. O fato de as empresas valorizarem tanto a comunicação é resultado direto da importância da valorização da imagem da instituição, e como esse fator é crucial para a sua distinção das demais empresas atuantes no mercado.

Bahia (1995) defende que o crescimento da comunicação organizacional deu-se através do crescimento conjunto com a própria organização, quando esta ultrapassa os limites de distribuição interna das informações. O perfil adotado pela organização se definirá como fator decisivo para o seu progresso econômico e o seu desenvolvimento social.

A comunicação organizacional é extremamente abrangente uma vez que se processa na perspectiva do mercado, seja a nível local, regional ou internacional, porém não se limita a essa função, pois deverá levar em consideração o desenvolvimento econômico e social, os fatos políticos e até os eventos culturais e esportivos, na mesma proporção que as relações humanas e profissionais, interessam à empresa e interferem no seu sistema de informações (BAHIA, 1995). Assim, o comunicador não deve ficar restrito somente à empresa, mas deverá acompanhar tudo o que acontece fora dela e que possa de alguma maneira interferir na organização.

Torquato (2002, p. 35) por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Desses pressupostos, é possível inferir que a comunicação organizacional deve atentar-se ao seu papel dentro de uma sociedade da informação e que para sobreviver nesse ambiente a empresa deverá ser altamente esclarecida sobre o seu papel enquanto organização, para estar apta a nutrir essa sociedade com informações verídicas e relevantes. Passemos a discorrer sobre a comunicação organizacional.

1.2.1 As atividades de comunicação organizacional

Juarez Bahia estabelece que a organização deva criar toda uma estratégia de comunicação levando em consideração os seguintes itens basicamente: comunicação interna, comunicação externa, assessoria e porta-voz, os meios de divulgação e informação e publicidade. Na visão do autor esses pontos são estratégicos uma vez que trabalham duas vertentes importantes à empresa: a comunicação entre os empresários e suas empresas, e a comunicação dos empresários com a opinião pública (BAHIA, 1995).

Essa maneira de dividir a comunicação organizacional em cinco frentes é bem funcional, uma vez que é possível abranger todos os *stakeholders* nessa configuração estabelecida por Bahia.

a) Comunicação Interna

A comunicação interna é necessária dentro de uma empresa, pois é ela que organiza as estruturas comunicacionais e a atitude da empresa perante seus funcionários. Derivando “da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que tem.” (BAHIA, 1995, p.31).

A comunicação interna “é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional. De prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários” (BAHIA, 1995, p. 32-33). A comunicação interna deverá sempre repassar aos funcionários as situações reais pelas quais a empresa está passando, em consequência disso, o maior erro de uma organização seria difundir informações discrepantes para os seus funcionários das mensagens repassadas para os veículos de comunicação.

Algumas das principais práticas de comunicação interna dentro da empresa são:

a assessoria de imprensa ou de comunicação; os produtos (jornal, revistas, gravação, vídeo, etc.) que a empresa edita para distribuição interna; os boletins informativos para conhecimento dos empregados e aqueles que procedem dos órgãos federativos para os empresários (BAHIA, 1995, p.18).

A comunicação interna deverá sempre ser praticada de forma transparente, objetiva e em proximidade ao seu público interno. A Embraer para guiar o trabalho de suas equipes, baseia-se em dez mandamentos da comunicação interna, que basicamente foram enumerados no presente trabalho, a partir dos escritos de Cepinho, Mendes e Aguiar (2013, p. 59):

1. Praticar e disseminar os valores da organização, que deverão estar presentes em todos os meios de comunicação.
2. Ser direto e simples.

3. Respeitar a vocação de cada canal, levando em consideração que cada é o ideal para transmitir estas ou aquela informação aos colaboradores.
4. Pensar “global” e informar “local”, analisando o cenário e procurando quais informações são pertinentes aos funcionários, levando em consideração as características singulares de cada indivíduo na organização.
5. Ser transparente.
6. Dar voz aos personagens, estimular o público interno a participar mais nas ações da empresa.
7. Cliente interno aprova conteúdo técnico: não nivelar pra baixo o nível das informações divulgadas, busque conhecer a forma e a abordagem mais adequada.
8. Buscar o foco do leitor: todo conteúdo deverá ser elaborada levando-se em conta as necessidades, interesses e escolaridade dos funcionários.
9. Priorize o texto criativo, pois somente assim você conseguirá chamar a atenção do funcionário para aquilo que você deseja transmitir.
10. Personagem principal: fuja um pouco das figurinhas repetidas, dê voz e resalte personagens do baixo escalão.

Nesse modelo proposto pela Embraer é possível verificar a importância que a empresa dá ao seu colaborador, sempre buscando integrá-los ao processo de comunicação, propiciando um espaço de diálogo e abertura dos canais de comunicação, pois há um profundo entendimento das necessidades individuais dentro das necessidades da empresa.

Para as ações de comunicação darem certo precisamos enxergar que cada funcionário é um receptor e também um emissor dessa comunicação, podendo atuar como um potencializador ou fazê-las minguar. Em seus estudos sobre comunicação organizacional, Grunig pode observar que os “funcionários estão mais satisfeitos quando a informação disseminada lhes permitem se sentirem participantes da missão organizacional, das políticas, dos planos e

dos relacionamentos com os públicos estratégicos.” (GRUNIG et al., 2009, p.77).

A comunicação interna está conectada à cultura organizacional, que será discutida adiante, numa relação de dependência mútua para serem efetivas. A comunicação interna só obterá sucesso se dentro da empresa a prática da comunicação seja estimulada.

Uma organização tem uma boa comunicação interna, quando dispõe de uma cultura de comunicação. Se ela está consolidada, isso significa que todas as pessoas que integram a organização estão comprometidas com a circulação e a partilha de informações, participam do processo de tomada de decisões, suas opiniões são levadas em conta e a diversidade, o pluralismo e a divergência são assumidos como oportunidades, não como ameaças. (BUENO, 2012, p. 112)

O bom entendimento que o poder de uma comunicação interna bem feita tem sobre o clima da companhia, pode se tornar uma força dentro da empresa quando bem desenvolvida.

Para Rhodia (1995 apud KUNSCH, 2003, p. 154): a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

A comunicação interna é o ponto chave para dar à empresa a cara que ela deseja ter de acordo com a sua cultura e a partir da cultura estabelecida como ideal pela empresa, a comunicação poderá trabalhar ou não o engajamento dos funcionários e a participação na vida da organização.

b) Comunicação Externa

Embora exerça um papel vital na organização tanto quanto a comunicação interna, a comunicação externa envolve um número muito maior de públicos, o que gera um maior número de *stakeholders* que devem ser levados em consideração e inúmeros canais possíveis para estabelecer essa comunicação.

Bahia (1995, p.33) inclui nesse processo da comunicação externa todo tipo de “veiculação de informações e todos os comunicados emitidos pela organização empresarial para um público ou uma opinião pública fora dos

limites internos”. Na prática, a comunicação externa é “o uso que a empresa faz dos meios de comunicação para o fim de tornar conhecidas as suas mensagens” (BAHIA, 1995, p.33).

Para que tal objetivo seja alcançado cabe ao profissional de Relações Públicas que haja o “estabelecimento de relacionamentos estratégicos da organização com os públicos específicos” (FRANÇA, 2008, p.1-2). Isso se dá através da boa prática de comunicação externa que envolverá as seguintes funções:

as funções dirigidas pelas assessorias de imprensa ou de comunicação, tendo em vista audiências e ambientes exteriores; as publicações dirigidas a autoridades governamentais, outras instituições, acionistas e público em geral; a edição de trabalhos e informes, anuários e balanços, etc.; as produções audiovisuais que visam afetar a opinião pública; as campanhas de relações públicas, mensagens publicitárias; as jornadas experienciais e repassar diretrizes comuns; as relações com os meios de comunicação de massa; as informações que a empresa emite para uso em jornais, emissoras de rádio e televisão, revistas e outros veículos de divulgação. (BAHIA, 1995, p.18-19)

Do excerto acima é possível concluir que a comunicação externa vai responder a maior parte do trabalho de comunicação da empresa e por isso a empresa deve saber exercê-la com excelência e aproveitar-se dela a fim de alcançar seus objetivos. A comunicação externa é muito dinâmica, cabe ao profissional dessa área estar conectado a tudo o que acontece no cenário mundial e aproveitar as deixas pra promover a empresa ou esclarecer algum ponto em voga naquela ocasião, buscando inserções o máximo possível na mídia.

A comunicação externa em uma empresa deve procurar estar sempre

disponível para questões procedentes dos meios de comunicação, como ocorre com outros tipos de informação institucionalizada, pública ou privada. Há aí uma relação de interesses que não pode ser subtraída: a empresa quer a difusão da notícia, e o veículo quer ser o seu portador. Ambos têm por meta o público. (BAHIA, 1995, p.33)

Tendo em vista o público, a função primordial da comunicação externa é a de garantir uma opinião pública favorável à empresa, atraindo olhares dos consumidores que manifestarão um maior desejo ou predisposição a adquirir produtos ou serviços dessa empresa. Somente com uma

posição favorável perante seus clientes, é possível à empresa manter-se no mercado. Lippman (2008, p. 40) definirá a opinião pública como:

Aqueles aspectos do mundo que têm a ver com o comportamento de outros seres humanos, na medida em que o comportamento cruza com o nosso, que é dependente do nosso, ou que nos é interessante, podemos chamá-la rudemente de opinião. As imagens na cabeça destes seres humanos, a imagem de si próprio, dos outros, de suas necessidades, propósitos e relacionamentos, são suas opiniões públicas.

Somente ao contemplar os seus públicos com informações a respeito da empresa é que esta se torna passível de justificar e esclarecer suas atitudes e posições, participando ativamente da formação dessa opinião pública, exerce o seu direito de opinar e estando aberta a ser criticada (BAHIA, 1995, p.33).

c) Assessorias e porta-voz

Basicamente é a área da comunicação organizacional responsável por dialogar com a imprensa e demais veículos de comunicação. Uma assessoria de comunicação dentro de uma empresa deverá desempenhar o papel de distribuição das informações para os públicos específicos, sejam internos ou externos, mantendo um bom relacionamento com a mídia e medindo o resultado desse trabalho através de registros, pesquisa e auditoria de mídias. De modo geral, uma assessoria de comunicação deverá direcionar a imprensa as notícias relevantes ou solicitadas de maneira ética e prezando pela veracidade da informação (BAHIA, 1995).

Para Ribeiro e Lorenzetti (2011) a assessoria de comunicação e imprensa não pode ser vista como uma atividade fim, no caso os autores entendem-na como uma atividade meio, porque ela mobiliza de forma horizontal (vários segmentos, várias regiões) e vertical (vários extratos sociais, diferentes gerações), a opinião pública e, se bem utilizada, tem o poder de validar e ratificar as mensagens endereçadas pela organização aos seus vários públicos.

As empresas devem criar a consciência de que estão inseridas num mundo onde o fluxo de informações é muito rápido e há uma necessidade muito grande dessas informações. Sendo assim, a empresa deverá manter uma estratégia de bom relacionamento com a imprensa, abastecendo-a com informações oficiais para que esta não vá buscar informações fora da empresa e correr o risco de divulgar notícias inverídicas. A empresa deverá entender essa tarefa como uma parceria, pois tanto uma quanto a outra desempenham funções vitais no progresso e no desenvolvimento da sociedade moderna (BAHIA, 1995).

Portanto, uma boa assessoria de comunicação e imprensa deve pautar-se nos “objetivos de construção de imagem pessoal ou institucional, de comercialização de produtos e serviços, num cenário bastante amplo de participação social da empresa.” (BAHIA, 1995, p. 35-36).

Neste processo de construção de imagem a empresa deverá trabalhar a comunicação de forma transparente e se incumbir de fornecer notícias verídicas aos veículos, estando sempre à disposição da mídia, tornando-se fonte de informação, não deixando que outros falem em nome da empresa. Como afirma Mafei (2004, p. 93) :

Deve-se pontuar junto à imprensa as ponderações pertinentes do público externo, separando-as das que não fazem sentido e são produzidas apenas para que certas pessoas ou entidades adquiram visibilidade. A empresa deve tomar a frente do fluxo de informações circulantes sobre o problema. Sem essa iniciativa de comunicação, ela torna-se alvo de declarações desencontradas de eventuais opositores ou de aproveitadores.

Desta maneira são os assessores os principais responsáveis por coordenar todas as informações referentes à empresa, não deixando que informações descabidas circulem livremente, maculando a imagem da organização.

A assessoria de comunicação muitas vezes será a responsável por tirar a empresa do ‘olho do furacão’, pois em tempos de crise instaurada na empresa em decorrência de escândalos de quaisquer tipos, é a assessoria de imprensa que irá tomar a dianteira no campo de batalha. Por isso as assessorias devem estar sempre preparadas para lidar com qualquer tipo de

situação que possa ocorrer dentro da empresa ou envolver seu nome, tendo prontos planos a serem seguidos em tempos de crise, onde o tempo de resposta é seu inimigo. É nos momentos de crise, que a qualidade da assessoria de imprensa de uma organização será testada, pois é aí que ficará evidente ou não se ela consegue se desdobrar e ser rápida na elaboração e disseminação das respostas (FORNI, 2006).

d) Os meios de divulgação

A competição das empresas pela mente do consumidor vai muito além das prateleiras dos supermercados, disputando os mesmos veículos de comunicação de massa, por maiores inserções na mídia e mais visibilidade às suas publicidades.

Além das mídias tradicionais, a empresa possui os seus próprios veículos de comunicação voltados para o seu público interno. É muito comum uma empresa ter o seu próprio informativo ou *newsletter*, ou revista corporativa, que tratarão de assuntos relevantes aos seus colaboradores. Essas ferramentas possuem o mesmo objetivo que as revistas de grande circulação ou os jornais da cidade que é o de informar, contudo o público é muito mais restrito e com necessidades específicas. (BAHIA, 1995).

Os meios tradicionais são limitados, cada qual com sua linha editorial e são muito mais difíceis de atingir e confiar que passarão a mensagem da forma apropriada. Quando comparado ao leque de oportunidades de meios da comunicação interna, realmente será mais restrito. Vamos comparar as possibilidades em um e em outro.

Na comunicação interna existem vários canais de comunicação, são eles:

canais descendentes – orais e visuais; discurso anual; reuniões; entrevistas; relação direta; rádios; alto-falantes; telefones; indicadores por números; informação anual; jornal da empresa; cartas diretas ao pessoal; manual de recepção; circulares, panfletos; boletins murais. (SILVA, 1983, apud ANTONIO, 2011)

Focando nos jornais/revistas internos, estes poderão ser feitos por profissionais da própria empresa ou terceirizados, são essenciais para criar um clima de unidade e coesão dos valores e objetivos da empresa. Porém, não

basta apenas implantar um jornal na sua organização e acreditar que todos irão ler e concordar com tudo o que está escrito ali. Esses canais deverão funcionar de maneira a possibilitar aos funcionários, sentirem quais são as atitudes da empresa em determinado assunto e o que ela espera ao criar uma comunicação simétrica, condizente com a filosofia organizacional e de atitudes inovadoras (KUNSCH, 2003).

Quanto aos meios de comunicação tradicionais, cada qual possui uma especificidade e produzem efeitos diferentes. Os tipos de mensagem e audiência são específicas de cada veículo, por isso é necessário que o profissional de relações públicas estude e delinear muito bem quais são seus objetivos. No atual contexto digital seria impossível escrever sobre os veículos de comunicação e não falar da internet.

Côrrea (2005) afirma ser necessário acrescentar aos meios de comunicação tradicionais a internet e as estratégias de comunicação digital, de modo a entender o ambiente digital e delinear dentro desse universo quais as estratégias da empresa e onde ela atuará.

e) Informação e publicidade

A empresa tem o compromisso com a verdade, com a veracidade das informações que ela dissemina, fazendo isso de maneira ética. A notícia empresarial “é a informação apurada na empresa ou dela originária (através do empresário ou da assessoria), como mesmo caráter de relato dos fatos ou acontecimentos que qualifica a matéria jornalística, segundo critérios de atualidade, interesse e significado para o público.” (BAHIA, 1995, p. 42).

Existem diferentes tipos de informações dentro de uma empresa. O funcionário responsável pela área de comunicação deverá saber o que pode e o que não pode ser divulgado. Abreu (2001 apud LAUREANO; MORAES, 2005, p.40) classificam a informação segundo a sua importância e caráter de sigilo empresarial: pública, interna, confidencial e secreta.

Abreu (2001) citado por Laureano e Moraes (2005, p. 40) destrincha esses conceitos de maneira que a informação pública obviamente é aquela que pode ir a público sem causar grandes danos ao funcionamento normal da

empresa. A informação interna não deverá ser estimulada quanto ao seu uso indiscriminado e a confidencial deverá restringir-se ao universo da empresa. Por fim, a informação secreta deverá ter seu acesso restrito a um número delimitado de pessoas dentro da organização, uma vez que a sua segurança é vital para a empresa. Nem toda notícia é publicável, cabe ao comunicador possuir um senso crítico do que pode virar matéria e o que deve permanecer somente dentro dos limites da corporação.

A notícia empresarial diferencia-se da publicidade, por esta tratar-se de uma “informação paga, de natureza promocional, e com o objetivo de persuadir, que se obtém geralmente pela repetição da mensagem. Na comunicação empresarial, articula-se com relações públicas, propaganda e marketing, em função de um produto, serviço ou imagem” (BAHIA, 1995, p. 42).

A publicidade é uma ferramenta de promoção que se caracteriza pela sua função persuasiva, tendo por objetivo primordial o âmbito mercadológico (BAHIA, 1995). Tanto a informação quanto a publicidade deverão ser trabalhadas de maneira casada pela assessoria de imprensa, de maneira que não haja contradições nas mensagens e sem negligenciar a veracidade. A publicidade difere da informação, na questão de que ela busca trabalhar apenas os aspectos positivos da empresa ressaltando-os de maneira a criar uma opinião pública favorável.

A publicidade possui seus objetivos próprios, baseados nos objetivos empresariais, como resposta ao que se procura realçar, seja marca, conceito ou o que se deseja alterar: comportamento do consumidor. A sua delimitação é o produto do que se objetiva alcançar com aquela mensagem e seus resultados podem ser medidos através da mudança de percepção, de preferências, de ação ou convicções. (GONÇALVES, s/ano).

A comunicação organizacional abrangendo todas as características discutidas acima necessitaria especificamente de um profissional habilitado e competente a trabalhar e “identificar oportunidades favoráveis para apresentar uma empresa, uma organização ou passar uma mensagem ao público certo” (MARCONI, 2009, p. 35). Dotado de visão holística empresarial além de possuir amplos conhecimentos na área de planejamento estratégico o profissional de relações públicas é o ideal para construir o plano de

comunicação que uma empresa necessita, contudo a real contribuição desse profissional será possível apenas num ambiente em que a cultura organizacional empresarial incentive políticas nesse viés.

A cultura é o traço que confere personalidade às organizações e à forma como as suas atividades serão desempenhadas, entre elas a comunicação. A organização ao semeá-la e perpetuá-la dentro de seu contexto organizacional o faz para que seja possível acompanhar um cenário de constantes mudanças no comportamento da sociedade e do mercado. (MARCHIORI, 2008).

A cultura organizacional pode e deve ser encarada como um fator estratégico dentro das empresas. Dentro do plano de gestão de uma empresa, a cultura atua como a força que une as ações. A cultura organizacional será a responsável pela coesão da conduta de todos os funcionários da empresa e a força que estabiliza o ambiente (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Assim, as organizações deveriam tentar compreendê-las para que as estratégias derivem dos preceitos arraigados em sua cultura.

Vamos entender melhor o significado de cultura, para Grunig e Dozier (2002 apud GRUNIG et al., 2009, p.81) cultura é “a soma total dos valores, dos símbolos, dos significados, crenças, pressuposições e expectativas compartilhadas que organiza e integra um grupo de pessoas que trabalham juntas.”

Marchiori (2008, p. 76) ao definir a organização como um fenômeno social, que consiste no ato da interação humana e com padrões de comportamento distintos entre si, a “cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influências destes”. Ainda na visão da autora “para entendermos um processo cultural conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos, e as funções de suas instituições” (MARCHIORI, 2008, p.66).

Dentro dessa conceituação abrangente da cultura e processo cultural, passamos a destrinchar o significado da cultura organizacional. A partir da soma das definições de Torquato (2002, p. 65) que aponta a cultura como “consequência da tradição e história da organização” aliada à conceituação de

GRUNIG et al. (2009, p.81) que define-a como “a variável que age sobre a forma como os funcionários interagem em uma organização” é possível chegarmos à construção do conceito.

A definição de cultura organizacional, elaborada por Eldridge e Crombie (1974 apud MARCHIORI, 2008, p.89) sintetiza a cultura dentro de um conjunto de características a priori que:

Refere-se à configuração de normas, valores e crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas. A distinção de determinada organização está intimamente ligada com sua história e com os efeitos de caracterização de decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.

Disso podemos evidenciar que a cultura organizacional trata-se de do ato de reconhecer o papel de cada indivíduo presente na organização na criação de uma percepção coletiva e no compartilhamento de experiências e como isso é percebido pelo funcionário (FREITAS, 2007 apud MARCHIORI, 2008).

Em Fleury e Fischer (1989 apud MARCHIORI, 2008, p. 91) a cultura organizacional é carregada de elementos arraigados às estruturas de poder, tratando-se, de um conjunto de valores e elementos simbólicos, que sejam capazes de atribuir significados e construir a identidade organizacional, agindo tanto como elemento de consenso e comunicação e consenso quanto e amenizar as disparidades entre os interesses patronais e dos colaboradores. As organizações variam quanto a sua cultura organizacional, os funcionários em organizações autoritárias expressam medo de seus superiores e dos executivos seniores. Além disso, “as culturas autoritárias são geralmente fechadas e resistentes às ideias advindas do ambiente externo” (KUNSCH, 2009, p. 81). Quando as organizações desenvolvem uma cultura participativa, “seus empregados descrevem um valor comum: o trabalho em equipe[...]. Nesse tipo de cultura as organizações estão abertas às ideias tanto do ambiente externo quando do interno” (KUNSCH, 2009, p. 81).

Pelas práticas empresariais refletirem os padrões de comportamento, as atitudes e os valores dentro do âmbito da cultura de uma organização, “a ética é muito mais uma questão organizacional que pessoal.

Para promover o comportamento ético no local de trabalho, as organizações devem fazer da ética uma parte integrante da sua cultura.” (OLIVEIRA;SILVA, 2006, p. 325).

Gaudêncio Torquato pioneiro no Brasil na área de cultura organizacional estabelece que existam quatro principais tipos de características que potencializam a cultura organizacional, a saber: o aspecto histórico, a natureza técnica da empresa, o modelo de gestão da empresa e a osmose geográfica.

Do aspecto histórico ele destaca que a experiência influencia na comunidade, de maneira a irradiar seus valores de coesão interna, solidariedade grupal, apego aos costumes e à ordem conservadora. Dentro da organização, seu modelo de gestão é também reforça a cultura, sendo assim a gestão em uma empresa familiar se diferenciara e muito dos modelos autocráticos e democráticos. Essa diferença será marcante, também, de acordo com o ramo da atividade e quanto à natureza técnica da empresa, ou seja, seus produtos e serviços, em decorrência das atividades que exercem, os empregados tendem a adotar atitudes específicas e diferenciadas. Quanto à osmose geográfica, esta se caracteriza pela mistura da cultura da empresa com traços da cultura da região em que este inserida (TORQUATO, 2002).

Sobre o assunto da cultura organizacional, Ferrari (2000) citada em Kunsch (2009) reforça que os valores das organizações influenciam sim sobre o comportamento dos funcionários. Isso fica bem claro na afirmação de Torquato (2002, p.15) que salienta:

a importância de um amplo e bem organizado plano de atividades sociais para o estabelecimento de um clima saudável é integrativo. O lazer, principalmente na forma de eventos que reúnem grupos, seções, setores, cumpre a função de cadeia interativa, pela qual sedimentam-se a amizade, a solidariedade grupal, a união, o companheirismo e o conagração.

Um clima organizacional agradável dentro da empresa pode ser o ponto de virada, o fator que poderá viabilizar, os três conceitos mais importantes dentro da cultura organizacional: a concordância, o engajamento e a participação, pois sem elas não há aderência dos perfis dos empregados à organização, por estes conceitos serem cruciais à perpetuação da empresa. O

trabalho do profissional de comunicação dentro da empresa é fazer com que as pessoas concordem com as “políticas, normas, sistemas, maneiras de atuação (que) precisam ser aceitas pela comunidade a fim de que se possa preservar a normalidade da vida empresarial e, conseqüentemente, o fluxo produtivo”. (TORQUATO, 2002, p. 63).

Ainda segundo o autor não havendo rejeição da cultura organizacional torna-se possível, o engajamento e a internalização das regras e normas pelos funcionários, causando uma pré-disposição a atitudes pró-ativas, aderindo os interesses e sentimentos comunitários aos objetivos empresariais. O funcionário engajado passa a participar do processo, de maneira positiva e não alienada. O autor acrescenta que “a participação positiva afasta os sentimentos negativos, envolvendo os empregados com uma aura de entusiasmo, vibração, coragem, vitalidade, espírito grupal, solidariedade e resultados crescentes.” (TORQUATO, 2002, p.64).

Um fator de extrema importância para a manutenção do clima organizacional positivo é a motivação que a empresa oferece aos seus funcionários em buscarem atingir as metas da empresa segundo seus valores. Para Robbins (2005 apud GARCIA, 2009) existem diversas formas de aplicar as teorias de motivação na prática, desenvolvendo algumas técnicas, tais como: administração por objetivos, programas de reconhecimento, programas de envolvimento, programas de remuneração variável, planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis.

Basicamente a motivação em Robbins (2005 apud GARCIA, 2009) levará em consideração a pirâmide de Maslow, pois o funcionário entenderá como motivação os recursos que o beneficiem em um determinado estágio da pirâmide. No primeiro momento ele demanda recursos suficientes a suprir suas necessidades fisiológicas, em seguida as necessidade de segurança, de interação social, de estima e por último a de auto-realização.

Nesse viés a cultura organizacional é quem definirá o quanto a empresa contribuirá para o aumento do índice de satisfação daquele funcionário, elevando as taxas de engajamento e motivação e que como troca por essa satisfação pessoal, tornar-se-a mais produtivo e aderido à cultura da organização.

Mas para que isso dê resultado, as empresas precisam estimular o diálogo, saber quais contribuições dos funcionários para a melhoria da gestão, e o que o funcionário espera da empresa, nesse caso a cultura agirá como uma força a favor da inovação dentro da empresa.

Existem várias tipologias de empresa, com políticas de recursos humanos e gestão de pessoas voltadas ao diálogo, motivação dos funcionários, não é viável em todos os modelos de gestão. Nesse contexto, a reflexão acerca da organização não é estimulada, mantendo as estruturas inalteradas e rígidas, tornando-se uma barreira à própria evolução da empresa enquanto organização, o que no futuro poderá custar a própria existência da organização (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

A cultura organizacional é um dos fatores de maior importância dentro da empresa, pois somente a partir dela é que será possível moldar as políticas de comunicação organizacional, o modelo de gestão, os benefícios e reconhecimento do trabalho dos funcionários e assim por diante. “As organizações passaram a ser reconhecidas como espaços importantes de mediações, *loci* de trocas sociais, construção de identidades e culturas” (MELLO, 2010, p. 141).

A relação entre cultura e identidade estão intrinsecamente relacionadas, de maneira interdependentes como proposto Schultz et al. (2000 apud ALMEIDA, 2008, p. 35):

Cultura e identidade são conceitos inter-relacionados e interdependentes, na medida em que um necessita do outro como fonte de significados. A cultura através dos mitos, ritos, histórias e visões de mundo, proporciona as bases para a construção das identidades e, por sua vez, entender a identidade é uma das maneiras de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações.

Assim a identidade de uma empresa, só poderá ser construída a partir da cultura e vice-versa. A identidade é um fator muito importante para a empresa, pois é o traço que a diferenciará no mercado, conquistando a preferência do consumidor alinhado à postura empresarial e ética que a organização demonstra.

1.4 Identidade, imagem e reputação organizacional

Antes de entrar na conceituação do que vem a ser cada um desses conceitos, precisamos entender de onde surgiu a necessidade de estabelecer quais são a identidade, a imagem e a reputação de uma organização.

Al Ries e Jack Trout, em seu livro sobre posicionamento de marca, divide a propaganda no século XX de acordo com o aspecto relevante para cada período. Na década de cinquenta o que importava para o consumidor era o produto e suas qualidades, a oferta de produtos similares fez com que esse tipo de propaganda não durasse muito. Em seguida surge a era da imagem, em que as empresas descobriam “que a reputação, ou imagem, era mais importante para se vender um produto do que as suas características específicas” (RIES e TROUT, 2001, p. 18). Quando todas as empresas passaram a adotar essa política de proclamar a sua reputação, “o barulho foi tão grande que já não se ouvia mais nada.” (RIES e TROUT, 2001, p. 18).

Com o declínio da era da imagem, viu-se que era mais importante construir um posicionamento duradouro, onde a empresa deverá “criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição que leve na devida consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes.” (RIES e TROUT, 2001, p. 18).

A partir de agora, o presente trabalho se proporá a delinear cada um desses itens para chegar à ideia de como passar esse posicionamento da empresa para os seus stakeholders. Para a construção desse posicionamento a empresa deverá ter absoluta consciência sobre si mesma. De forma a

conhecer os *gaps* entre o que os membros da empresa consideram essencial, o que a empresa projeta por meio de sua comunicação, comportamento e símbolos e como os *stakeholders* externos percebem esses atributos fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, contribuindo para a construção de imagens mais coerentes e consistentes, bem como uma reputação mais forte. (ALMEIDA, 2009, p. 216)

O primeiro conceito a ser estudado será o de identidade organizacional. A formação da identidade está intimamente relacionada à cultura da empresa de maneira que elas afetam-se mutuamente.

A identidade é um processo que recebe influência não apenas dos membros da organização, mas de outros grupos de relacionamentos da organização, o que, num certo sentido, distingue-se da cultura que recebe uma influência interna maior. No entanto, a cultura também sofre a influência da identidade e, se a identidade muda, pode-se alterar a cultura. (ALMEIDA, 2008, p. 35)

A construção dessa identidade é um processo complexo, o qual envolverá todos os relacionamentos que ocorrem dentro da organização, dentro dessa dinâmica empresarial a identidade será construída de acordo com o conjunto das percepções da gestão empresarial no passado, no seu reflexo na gestão atual e como isso irá afetar a identidade no futuro. Essa possibilidade de conquistar um entendimento da essência dessa organização perante seus funcionários e seus atributos únicos, é o que a diferenciará das demais (ALMEIDA, 2008).

A respeito da identidade dentro do âmbito empresarial, Almeida (2009) realça a sua importância, por este ser um empreendimento único, visto, vivido e praticado por diversos indivíduos que possuem cada qual suas percepções, visões e perspectivas diferentes que construam um significado dentro do ambiente dessa organização.

Elizabeth Brandão (2006, p. 191) afirma que o processo de “reconhecimento da identidade empresarial implica relações, conflitos e negociações que se estabelecem entre a estrutura produtiva, os recursos humanos de uma organização e o cenário que os envolve”. Para a empresa é importante entender esse processo de construção da identidade, pois:

pode contribuir para que a organização gerencie aspectos sob os quais ela tem condições de exercer um certo controle, o que pode vir a significar uma vantagem competitiva. Há uma intenção deliberada sobre a criação desses artefatos, que indicam o estilo da organização e transmitem significados utilizados em sua comunicação, representando o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização. (HATCH e SCHULKITZ, 2000 apud ALMEIDA, 2008, p. 36)

Disso podemos partir para os elementos fundamentais para a formação da identidade, os quais Van Riel (1995) citado em Almeida (2009) define como o comportamento, seus símbolos e sua comunicação. O comportamento dos membros é fundamental para a criação da identidade corporativa, pois ele será o ponto em que os demais públicos levarão em consideração na hora de julgar a empresa. Os símbolos são todas as imagens (arquivo fotográfico, a marca, a logo, etc.) cada qual com seu significado específico que deverá obrigatoriamente distinguir-se da identidade visual de outras organizações. Por último, a comunicação que é a responsável por “escolher e direcionar as mensagens a serem transmitidas a cada segmento de público” que deverão ser coerentes de maneira a não gerar falhas na comunicação com os *stakeholders*.

Van Riel (2003 apud ALMEIDA, 2009, p. 217) reforça que identidade “é a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros. E, nesse sentido, a identidade não é necessariamente comum a todos os membros da organização, mas, sim mantida por grupos específicos”.

Pelo fato de a identidade não ser vista necessariamente de maneira homogênea por todos os integrantes daquela organização, Van Riel (apud ALMEIDA, 2008) caracteriza as identidades que uma empresa pode ter dentro de quatro vieses, são elas resumidamente:

1. A identidade percebida significa a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização: o que constitui a essência da organização, o que a distingue de outras e o que permanece ao longo dos anos.
2. A identidade projetada é a auto-apresentação da organização, ou seja, como a organização divulga seus atributos-chave a seus públicos internos e externos através da comunicação e de seus símbolos.
3. A identidade desejada é a “figura dos sonhos” da alta administração, o que eles acreditam que a organização deveria inferir a partir de sua liderança.

4. A identidade aplicada consiste nos sinais através do comportamento dos membros da organização que são transmitidos conscientes ou inconscientes a todos os níveis da organização.

Disso o mais importante para a empresa é identificar qual desses conceitos retratará melhor a sua identidade atual em cada nicho de seus públicos e como ela pode migrar e alcançar a uma unidade de identificação entre todos eles que melhor lhe convier.

A importância de a empresa conseguir ser capaz de criar e gerir uma forte identidade corporativa é, ainda segundo Van Riel (1995) citado em Almeida (2009), transcrito brevemente, que:

- Motiva os empregados - gera uma identificação com os funcionários da organização, que acarreta em um maior comprometimento, e que afetará diretamente o comportamento dos membros da organização.
- Inspira confiança em grupos externos da organização – a clareza das mensagens e sua precisão são necessárias à construção de uma identidade corporativa consistente.
- Reconhece o propósito vital dos clientes – relacionamento contínuo visando à perpetuação da empresa
- Reconhece o papel essencial dos investidores financeiros – por serem eles que injetam capital na organização deverão sempre ser estimulados a possuírem uma relação de confiança com a organização.

Os ganhos gerados por ter uma identidade forte são inúmeros dentro da empresa, como fora demonstrado até então, a partir de agora voltemos nossas atenções à reputação dessa empresa. A construção de uma reputação é um processo longo, uma vez que esta “é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização” (BALMER E GREYSER, 2003 apud ALMEIDA, 2008, p. 37).

Ou seja, a reputação é o reflexo do que a empresa realmente é, construída a partir de um apanhado de imagens que revelam o seu histórico de suas ações e suas intenções. Nesse sentido, os recursos intangíveis dentro da

organização vêm se “transformando em um dos principais aspectos no processo e gestão organizacional, e estudos recentes apontam a reputação como um dos ativos intangíveis de maior valor. No entanto, adquirir e manter uma boa reputação são um dos grandes desafios das organizações contemporâneas.” (ALMEIDA, 2008, p. 43).

Uma boa reputação demora a ser construída e para que ela se sustente a empresa deverá ter uma postura exemplar, pois qualquer deslize pode macular anos de trabalho sério e transparente. Nas organizações “um dos principais indicadores de uma reputação forte se sustenta no alinhamento entre o discurso institucional e a prática organizacional, desafio este que perpassa os conceitos de identidade e imagem” (ALMEIDA, 2009, p. 216).

BRANDÃO (2006, p. 191) define a imagem como o “jogo com sentimento, desejos e pulsões; enfim, a psique do público consumidor”. Esse entendimento da imagem na psique do consumidor pode ser melhor explicada em Neves (2008, apud REGINATO; POZZA, 2013) que estipula que a “imagem forma-se na mente do consumidor com base em atributos desejáveis ou rejeitáveis, pautados em valores considerados caros às comunidades onde as empresas atuam”.

Ou seja, a imagem da empresa sob a ótica do consumidor será uma apanhado das notícias que saem na mídia, as ações que a empresa desenvolve e o atinge direta ou indiretamente e por envolver aquele conceito da psique citada por Brandão, a imagem da empresa será algo de interpretação muito individual. É normal que uma empresa tenha diferentes imagens, pois ela possui diferentes tipos de consumidores, cada qual com suas especificidades. No geral, a empresa deverá procurar manter uma imagem positiva que atinja a maior parte de seus *stakeholders*, contudo devemos levar em consideração que é impossível agradar a todos.

Enquanto a identidade é “construída internamente, representando a visão compartilhada por membros da organização, imagem e reputação são construídas externamente, tendo como foco as múltiplas audiências.” (ALMEIDA, 2008, p. 37). O posicionamento de uma organização só poderá ser efetivo na medida em que comunicação organizacional trace em suas estratégias de inserção no mercado o seu modelo de identificação, de maneira

a atuar como uma força que atraia a atenção dos públicos para si, para o consumo de seus bens e serviços ou para o alinhamento com suas causas e/ou ideias (SARTOR, 2011 apud REGINATO; POZZA, 2013).

Dessa maneira, temos que a comunicação organizacional ou corporativa engloba num sentido amplo a cultura, a identidade, a imagem, todos os fatores que contribuem de alguma maneira para que a empresa funcione dentro dos padrões estabelecidos por ela. Desse entendimento do que é comunicação organizacional podemos inferir que ela deverá ser encarada muito além de uma atividade secundária, procurada somente em momentos de crise, para se tornar a estratégia empresarial para alcançar seus clientes, sensibilizar formadores de opinião e ferramenta de interação com a comunidade (BUENO, 2003 apud JORGE, 2006, p. 104).

A comunicação dentro de uma empresa deve ser formulada de modo a buscar atender as necessidades de cada nicho e de cada um dos seus públicos específicos. Ficando a cargo do setor de comunicação avaliar as medidas de satisfação no trabalho e outros resultados individuais de comportamento e da comunicação organizacionais, [que] oferecem valiosos indicadores do quanto os funcionários podem apoiar ou impedir a missão da organização (GRUNIG, 1992 apud KUNSCH, 2003, p. 78).

Tudo isso contribuirá para que a empresa crie perspectiva positivas para o fechamento de novos negócios, enquanto contribui para que seus colaboradores tenham uma maior satisfação no trabalho, atraindo novos consumidores que, em seu processo decisório, incluem e valorizam as questões relativas à imagem organizacional e das marcas quando as avaliam perante as opções de compra. A responsabilidade passa então, também, a consolidar-se como uma ferramenta importante no desenvolvimento de estratégias de relacionamento com diversos públicos, entre elas a estratégia de fidelização dos clientes, tendendo a tornar as organizações mais lucrativas ao conseguirem com que estas possam incrementar suas vendas, o seu *share*. (RIBEIRO, 2005).

De maneira geral:

A empresa e o empresário buscam nos meios de comunicação, em geral, compreensão e reconhecimento para os seus produtos,

serviços e ideias e opiniões. Aspiram a um lugar o qual possam falar influir, e também a uma imagem real entre os cidadãos.

Justificam-se, assim, a existência de um sistema de comunicação que se move para aproximar o empresário e a empresa da sociedade, e, no mesmo sentido, a sociedade do empresário e da empresa. Não é uma função de amortecedor ou de para-choque, e sim de intermediação responsável, adequada à realidade social. (BAHIA, 1995, p. 18)

A comunicação empresarial tende cada vez mais a aproximar-se da sociedade e reparou que para isso é necessário ampliar seu domínio para além da organização. As relações públicas inserem-se nesse contexto, pois são elas que lidam com os públicos escutando seus anseios e dando voz a eles. E em contrapartida, proporcionam benefícios também às organizações “ao apoiá-las no processo decisório, desenvolvendo políticas, fornecendo serviços e adotando comportamentos aceitos e almejados pelos seus públicos de interesse.” (GRUNIG, 2011 apud GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 32).

As práticas de responsabilidade social empresarial condizentes com a cultura e os valores da empresa terão ganhos diretos na imagem da organização. A construção de uma identidade de marca baseada nos preceitos da responsabilidade social tornou-se um grande chamariz nas empresas, em um mundo onde cada vez mais os consumidores demandam mudança nas estruturas empresariais, para que estas influenciem e sejam as precursoras da transformação social, abraçando verdadeiramente as causas sociais e ambientais. Dando continuidade a essa reflexão, este estudo passa a discutir a Responsabilidade Social Empresarial.

“A transformação da sociedade para a garantia de um futuro sustentável passa principalmente pelas boas práticas empresariais. Tudo começa pelo esforço individual, mas as empresas tem o poder de realizar mudanças em grandes proporções. E elas precisam ser incentivadas e capacitadas para isso.”

(AES BRASIL)

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Assunto em voga na mídia e a menina dos olhos das grandes companhias, a responsabilidade social vem tornando-se fator não mais de diferenciação no mercado, mas uma prática necessária à continuidade da própria organização. Falar de responsabilidade social empresarial (RSE) vai muito além da mera doação de produtos a entidades assistenciais e o patrocínio de causas sociais, ações muito praticadas pelas organizações que almejam ganhar o título de empresa socialmente responsável. Contudo devemos nos atentar ao fato de que ações isoladas como estas não são responsabilidade social, mas apenas jogadas de marketing. Mas o que é responsabilidade social então?

Segundo DAFT (2007, p. 108) é “a obrigação da administração organizacional de tomar decisões e medidas que realçarão o bem-estar e os interesses da sociedade, tanto quanto os da organização”. Donaire (1999)

definirá o conceito como a implicação de um sentido de obrigação para com a sociedade que assumirá diversas formas de maneira a buscar conformidade com o interesse público.

Para existir, a organização depende de inúmeros *stakeholders* que são os funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores, órgãos públicos e de legislação e uma infinidade de grupos de pressão. Cada um dos indivíduos dentro de seus respectivos grupos repassa para a organização os seus anseios quanto à satisfação que a empresa deverá retornar-lhe, tendo em vista que a sua estrutura depende diretamente da atuação de cada uma dessas personagens para a manutenção da empresa, que deverá dialogar e tentar suprir essas necessidades. Disso tiramos o entendimento necessário ao contexto no qual está situada, de modo “que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o qual determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural.” (ASHLEY, 2005, p. 9).

O modo de interagir com a sociedade e seus diferentes públicos de interesse está pautado na ética da organização, que Nash (1993, p. 6) conceitua como a “forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial.”

De maneira geral, ética é:

o código de princípios morais e valores que governam os comportamentos de uma pessoa ou grupo com respeito ao que é certo ou errado. A ética estabelece padrões sobre o que é bom ou ruim na conduta e na tomada de decisão. A ética lida com os valores internos que são parte de uma cultura corporativa modela as decisões relativas à responsabilidade social que dizem respeito ao ambiente externo. Uma questão ética está presente em uma situação quando as ações de uma pessoa ou organização podem prejudicar ou beneficiar outros. (DAFT, 2007, p. 101)

No artigo “Ética nas Organizações” escrito pelo INSTITUTO ETHOS, Echevarría ressalta os elementos necessários à ética empresarial como sendo:

- a empresa é, primeiramente, um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional;
- as empresas, como instituições, devem definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam;
- a ética constitui uma exigência dos sistemas abertos e desregulados, pois os seres humanos necessitam de normas de comportamento baseadas nos valores da organização empresarial;

- o ético é rentável, pois possibilita uma identificação com a organização e conseqüentemente uma motivação eficiente;
- a cultura própria da empresa permite a sua diferenciação frente aos competidores; (ECHEVARRÍA, 1994 apud INSTITUTO ETHOS, 2011, p. 13)

A empresa é um empreendimento humano e como tal será regido por um sistema de valores que sejam específicos e provenientes de uma cultura organizacional. Assim como os seres humanos as organizações necessitam de normas que as direcionem num caminho do que se pode ou não fazer, do que é ético para determinada organização dentro dos valores que ela identifica como próprios de sua identidade.

Cada indivíduo é dotado de uma ética própria, assim como cada organização possui a sua. O conjunto de valores que servirão como o caminho correto a ser traçado dentro da organização é o resultado da cultura corporativa, que Richard Daft (2007, p. 65) define como:

um modelo de valores e suposições compartilhados sobre como as coisas são feitas dentro da organização. Este modelo é aprendido pelos membros conforme estes lidam com os problemas externos e internos, e ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir.

Dessa primeira reflexão, entende-se que para ser socialmente responsável a empresa deverá conhecer a si própria, estabelecer seus objetivos e traçar como deseja alcançá-los, para assim guiar seu posicionamento de acordo com seus princípios. A concepção da empresa enquanto instituição deverá estar centrada na ética empresarial.

A partir de agora passamos a um estudo mais aprofundado a respeito da RSE.

2.1 Histórico

Antes de 1960, algumas ações pontuais na vida das organizações relacionadas às melhorias da segurança no trabalho, doação de recursos para causas beneméritas até existiam em algumas empresas, mas não como

estratégias corporativas nem como políticas contínuas, se encaixando apenas no conceito de filantropia. A responsabilidade social mesmo só foi começar a se desenvolver a partir da década de 1960, num clima de pós-guerra mundial e com diversos outros conflitos ocorrendo, onde a sociedade e a mídia se encontravam em estado de transformação e a partir desse ponto passam a esperar das empresas mais do que apenas a produção de bens.

A partir da segunda metade dos anos 60 nos Estados Unidos da América (EUA) e em parte da Europa ocidental, particularmente na França e na Inglaterra, uma parcela da sociedade iniciou uma efetiva cobrança por um comportamento socialmente responsável no âmbito das empresas. A resposta ao crescimento dos movimentos sociais e às lutas pelos direitos civis não tardou a chegar: diversas empresas americanas e europeias iniciaram uma sensível mudança na forma de lidar com a matéria-prima utilizada, com os consumidores e fornecedores e também com seus trabalhadores. Nos anos 70, algumas empresas perceberam a importância estratégica de dar publicidade às ações sociais realizadas. Assim sendo, foi nessa mesma década de 70 que se consolidou em alguns países da Europa a necessidade de realização periódica e divulgação anual dos chamados balanços ou relatórios de atividades sociais. (TORRES, s/ano)

Howard Bowen já previa essa tendência quando, em 1953, ele publica o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, marco sobre a responsabilidade social empresarial, e suas ideias começam a se espalhar no mundo acadêmico e empresarial. Na década seguinte, os EUA viveram anos conturbados e os eventos que se sucederam encheram os cidadãos de horror, promovendo um repúdio público às empresas que lucravam em cima das atrocidades transmitidas na televisão.

O repúdio da população à Guerra do Vietnã (1964-1973) deu início a um movimento de boicote à aquisição dos produtos e das ações na bolsa de valores daquelas empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito bélico na Ásia. Essas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, trouxeram novos e determinantes fatores para essa questão: a participação popular, a opinião pública e a cobrança por parte da sociedade de uma nova postura empresarial. (TORRES, s/ano)

Ainda em Torres vemos que como reflexo das lutas sociais pela garantia dos direitos humanos e para adotar uma postura coerente perante seus consumidores, as empresas veem a necessidade de informar a população quanto à sua postura responsável tanto no quesito social quanto ambiental. Por

livre iniciativa das empresas, surgem os primeiros balanços sociais nos EUA, por volta de 1970.

A década de 1960 causou verdadeiras transformações não somente nos EUA, mas também em diversas partes do globo, como por exemplo, a França que enfrentava situação similar aos EUA, tendo passado por uma forte transformação social posterior a 1968 e os seus movimentos estudantis. Em 1972, a Singer, fabricante de máquinas de costura, lança o primeiro balanço social da história, nos moldes que conhecemos.

Enquanto que a responsabilidade social corporativa nos EUA e na Europa já era realidade, na década de 1980, o Brasil ainda engatinhava rumo a essa nova diretriz empresarial. No Brasil as ideias a respeito da RSE tiveram início em meados da década de 1970, quando a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) passaram a se preocupar com a dinâmica social das empresas. Na década de 80, Gonçalves (1980 apud ASHLEY, 2005, p. 70) já elucidava os primeiros passos para que ela se concretizasse:

Para que a responsabilidade social exista é necessário, antes de tudo, que as técnicas e filosofias das empresas sejam repensadas, que o fim social não seja massacrado pelo desejo de lucro – lucro este que não deve ser um fim em si, e sim o viabilizador de uma atitude mais ética e responsável por parte das empresas.

A partir disso e do crescente estudo que acompanhou essa época, as organizações passaram a entender seu papel de agentes transformadores da sociedade, não só pela sua geração de lucro e de circulação de capital, mas principalmente pela possibilidade de contribuir para melhorias na qualidade de vida dos seus públicos. O lucro pelo lucro tornou-se inaceitável perante a nova geração de consumidores conscientes e as empresas, para não perderem seu *target* e espaço no *market share*, se viram então induzidas a trilhar o caminho da transparência e da responsabilização pelos impactos gerados por ela na região/comunidade na qual está inserida. (TORRES, s/ano)

Entre 1980 e 1990, o número de fundações, instituições e campanhas em prol da sociedade civil proliferaram-se. Neste momento, as empresas passaram a olhar os problemas da sociedade - os quais não sendo devidamente supridos pelo Estado, recebem a atenção do Terceiro Setor se propõe a fazer a diferença, recorrendo ao auxílio e parceria com o Segundo

Setor - como meio de fazer a diferença na dinâmica da sociedade. Torres (s/ano) cita alguns casos de sucesso dessa parceira surgido nessa época: a Fundação Abrinq pelos direitos da criança (1990) e o Grupo de Institutos Fundações e Empresa (GIFE) fundado em 1989. Nos anos de 1990, segundo Menegasso (2001, p. 10), “há um fortalecimento do papel das Organizações não Governamentais - ONGs, ocorrendo em consequência o aumento da inserção de recursos oriundos de organizações vinculadas ao empresariado em projetos de interesse público”.

Para auxiliar as empresas em sua busca por um papel mais relevante no âmbito social, surge o Instituto Ethos. Trata-se de uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) “cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (INSTITUTO ETHOS, s/ano).

Os baixos investimentos do Estado nas áreas da saúde, educação, lazer e afins, passam a ser enxergados pelas organizações como um modo de promover a sua marca, através de programas sociais. É neste cenário que as organizações passam a colocar em prática os conceitos do marketing 3.0 proposto por Kotler (2010), uma vez que as organizações passam a entender os consumidores como seres humanos completos, que possuem outras necessidades e esperanças que não devem ser deixadas de lado.

As organizações por serem atuantes em um universo onde dialogue com outras organizações, dentro de um processo de competição acirrada e por conviver com outras inúmeras coletividades, de interesses discrepantes, por tudo isso e por pressão do ambiente externo é exigido delas enorme capacidade de adaptação e de grande flexibilidade (SROUR, 1998). Dentro desse contexto elas têm que se diferenciar de seus concorrentes para garantir a sua própria continuidade no mercado e conquistar a preferência e fidelidade dos clientes.

2.2 A responsabilidade social empresarial

Para começar a discutir o assunto da responsabilidade social empresarial, temos que entender que a organização para a sua própria existência depende intrinsecamente da sociedade, de maneira que essa relação se dê por meio de um contrato social entre as partes, fundamentando-se “na liberdade que a sociedade concede à empresa para existir. [...] O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade” (DONAIRE, 1999, p. 20).

Cada um dos indivíduos dentro de seus respectivos grupos repassa para a organização os seus anseios quanto à satisfação que a empresa deverá retornar-lhe, tendo em vista que a sua estrutura depende diretamente da atuação de cada uma dessas personagens para a manutenção da empresa, que deverá esforçar-se em conciliar e suprir essas necessidades.

É dentro desse entendimento complexo da organização que podemos começar a trabalhar o conceito de responsabilidade social. De acordo com Ashley (2005, p. 47) “uma empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus stakeholders atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável.” Mas como a empresa pode obter êxito no caminho para a responsabilidade social?

Resgatando o conceito de responsabilidade social que fora introduzido a cima, podemos interpretá-lo como as medidas adotadas pela empresa e a sua decisão de envolver-se mais na comunidade em que está inserida e minimizar os possíveis danos que possa acarretar em consequência do ramo da atividade que exerce (D’AMBRÓSIO e MELLO, 1998). A RSE é a decisão da empresa de assumir uma postura pró-ativa e de responsabilização, RSE está além do que a empresa deve fazer por obrigação/imposição legal. Cumprir a lei não é ser socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Numa visão mais genérica, responsabilidade social é:

o compromisso continuado de cidadãos (agentes individuais ou empresariais) pautados pela ética e destinados à promoção do desenvolvimento social, ambiental e econômico, melhorando a qualidade de vida atual e futura da sociedade beneficiada e envolvida nesse processo. (TERRA, 2004, p. 8)

Na publicação acerca dos conceitos básicos da responsabilidade social corporativa publicada pelo Instituto Ethos, a RSE abrange temas que vão discutir os códigos de ética, as práticas de boa governança, os compromissos públicos assumidos pela empresa, a gestão e prevenção de riscos, até mecanismos anticorrupção, apoio à diversidade, bem como a incorporação desses comportamentos ao longo de toda a cadeia produtiva. “A relação e os projetos com a comunidade ou as ‘benfeitorias’ para o público interno constituem apenas um capítulo - fundamental e estratégico - pelo qual passa a RSE” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 6).

Essa decisão da empresa por optar em seguir o rumo da RSE deverá fazer parte do planejamento estratégico da organização em questão, onde “as estratégias estão altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é com sua cultura, com sua maneira de ser (internamente) e de enxergar o mundo (externamente)” (FERRARI, 2009, p. 88). Somente com “a correta identificação da cultura interna, para que as decisões a respeito das diretrizes administrativas estejam embasadas no conhecimento dos problemas que afetam a comunidade, e assim, possam transpor as dificuldades” (TORQUATO, 2002, p. 5).

O planejamento estratégico dentro de uma organização só poderá ocorrer a partir de seus elementos norteadores que são a missão, visão e valores (KUNSCH, 2003, p. 249). A empresa quando estabelece os valores que irão vigorar na sua interação com funcionários, fornecedores, consumidores e sociedade, cria todo um modelo de gestão baseado em cima de o que a empresa entende como ético e somente assim, na observância dessas diretrizes, é que a empresa poderá prestar seus serviços com a qualidade desejada.

Discorrendo sobre os valores que nortearão a empresa na busca de tornar-se socialmente responsável, Ashley alerta para esse objetivo levar em consideração os princípios éticos, valores morais e também culturais que serão implantados:

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura, toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral.

Além de princípios éticos e valores morais, temos também princípios e valores culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada em determinada sociedade. (ASHLEY, 2005, p.10)

Dentro desse turbilhão de pessoas e de ideias que percorrem as inúmeras divisões de uma empresa, se a organização não tiver um referencial que una todos esses pensamentos conflitantes dentro de uma única vertente, e faça com que cada elemento esteja comprometido a atuar sob os valores da empresa, é impossível que ela consiga alcançar seus objetivos.

O principal motivo para uma empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela consciência de si mesma e de suas interações na sociedade. Em um mundo em que a realidade de mercado muda com a velocidade cada vez maior, a empresa precisa saber exatamente qual é sua missão, e a busca de um sentido ético para sua existência deve voltar-se tanto às relações de mercado quanto às relações além do mercado.

O compromisso social não pode ser considerado mera carta de intenções. Toda empresa deve zelar por seus valores morais, da mesma forma que preza sua qualidade, suas marcas e seus produtos. (ASHLEY, 2005, p.71-72)

A responsabilidade social faz parte do planejamento estratégico da empresa, tornando-se a política mais importante adotada pelos gestores, não podendo ser entendida somente como ações pontuais de benemerência. À RSE cabe o posto de ser a diretriz na qual se baseará todo o funcionamento da corporação, estando intrinsecamente atada à **missão, visão e valores** da organização.

As práticas administrativas, valores morais e princípios éticos dentro da empresa deverão sintetizar o elemento central da empresa que é a missão. Neste ponto a empresa precisa definir a sua finalidade, levando em conta desde o modo de produção até como o produto final causa impactos na vida das pessoas. É peça fundamental no planejamento estratégico empresarial uma vez que ela é a responsável por expressar “a razão de ser de uma organização e o papel que ela exercer na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer.” (KUNSCH, 2003, p. 249).

Ainda sobre a missão da organização Scott et al. (1998) traduzem-na como a síntese de como seus clientes e seus empregados veem a empresa,

além de conter “quais devem ser seus produtos e serviços, de quem são seus clientes e que valores você agrega para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que você realmente faz” (SCOTT et al., 1998, p. 62).

De maneira geral, a criação de uma missão para a empresa deverá levar em consideração alguns fatores:

- definição do propósito básico da organização
- análise da situação, do contexto;
- identificação dos clientes externos;
- identificação de outros stakeholders (acionistas, funcionários...);
- compreensão das necessidades de todos os stakeholders;
- definição dos valores a serem incorporados;
- comunicar essa missão

Juntamente com a missão, a visão de uma empresa é igualmente importante, pois enuncia exatamente onde a corporação se propõe a chegar e quais são seus objetivos. Em outras palavras, a visão “trata-se de ver aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo” (KUNSCH, 2003, p. 252).

Somente com a posse de um grande entendimento sobre a sua razão social e com um planejamento estratégico que vise ações futuras tangíveis é que uma empresa pode estipular a sua visão. Como explica Scott et al. (1998):

A criação da visão é a representação da excelência – o que a pessoa, grupo ou empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro. É uma descrição evocativa do que é possível. Uma visão não é “algo lá na frente” que seja impraticável, mas uma forma de estabelecer um cenário que nos impulse. A criação desta imagem do futuro exige a capacidade de ampliar a compreensão das possibilidades e então focar no que, nas novas iniciativas, pode levar o sucesso. (SCOTT et al., 1998, p. 4)

Para que a visão estabelecida se concretize será crucial para o seu alcance que todos os seus colaboradores abracem o projeto, uma vez que “à medida que toda a organização trabalha em conjunto para criar uma visão, ela não é um plano, ela é algo a ser alcançado” (Scott et al., 1998, p. 74). Para isso, o gestor deverá criar medidas que impulsionem e motivem os seus

stakeholders a querer fazer que a visão da empresa realmente dê os resultados esperados.

Para construir a visão da empresa, alguns aspectos deverão ser levados em consideração durante a sua elaboração. Porto (1997) define oito pontos imprescindíveis à visão:

- deve retratar um estado futuro desejado;
- deve ser de longo prazo;
- deve ter uma descrição clara;
- deve estar alinhada com os valores centrais da organização;
- deve ser inspiradora e impulsionadora;
- deve prover focalização e alinhamento;
- deve prescindir de maiores explicações; e
- a visão deve confrontar valores atuais.

No estabelecimento da missão e visão é necessário ter foco nos valores a serem adotados. “A visão e a missão ficam incompletas quando definem apenas o foco externo principal. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para a ação.” (SCOTT et al., 1998, p. 21).

Sobre os valores Kunsch os define como “as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa” e completa com o entendimento de que “os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 253).

Para Scott et al. (1998, p.4) o conceito de valores trata dos “princípios, os padrões, as ações que as pessoas representam numa empresa que elas considerem naturalmente válidos e de máxima importância”. Continuando essa conceituação, eles traduzem “como as pessoas se tratam, como as pessoas, grupos e as organizações conduzem seus negócios e o que é mais importante para a organização”.

A empresa quando atribui a si mesma os valores que irão vigorar na sua interação com funcionários, fornecedores, consumidores e sociedade, criando todo um modelo de gestão baseado em cima de o que a empresa entende como ético e somente assim, na observância dessas diretrizes, é que a empresa poderá prestar seus serviços com a qualidade desejada.

Portanto, as ações de RSE não deverão ser vistas pela empresa somente como um item que vá melhorar a sua competitividade no mercado, mas como parte essencial da ética da empresa para sua existência, uma vez que quando a empresa adota para si esse tipo de gestão, ela não poderá fechar os olhos para os problemas que a rodeiam. Terra (2004) comenta esse assunto:

a organização conseguirá ter credibilidade por meio da conquista de certificados de qualidade e competência, agregando assim, valor positivo à imagem. As ações que refletem a responsabilidade social das organizações podem contribuir, nesse sentido, para a consolidação de uma imagem positiva. Porém, se as ações sociais estiverem dissociadas dos verdadeiros princípios da empresa, a imagem positiva advinda da atuação social não se sustentará. (TERRA, 2004, p. 41)

A organização deverá fielmente incorporar esses valores ao seu cotidiano, sempre que tiver que optar, por exemplo, por medidas que ofereçam riscos aos seus funcionários ou o corte de benefícios aos mesmos, ou ainda na concepção de um produto rentável, mas que poderia causar grande prejuízo ao meio ambiente. A confiança e a credibilidade tão almejadas deverão ser recompensa da sua cultura organizacional.

No que condiz à imagem da organização, Brandão (2006, p. 191) afirma que “o reconhecimento da identidade empresarial implica relações, conflitos e negociações que se estabelecem entre a estrutura produtiva, os recursos humanos de uma organização e o cenário que os envolve”.

Os ganhos de imagem advindos da implantação de políticas RSE, só se sustentarão se houver uma rigorosa pré-disposição da empresa em realmente atentar-se aos valores que a empresa almeja. “Criar uma imagem, mantê-la ou muda-la requer criatividade e capacidade, e o sucesso dessa empreitada depende grandemente da precisão e da confiabilidade da informação que baseia ou orienta o plano.” (MARCONI, 2009, p. 84).

Os benefícios diretos da responsabilidade social dentro da organização vão além dos ganhos de imagem e confiabilidade, mas eles refletem-se na postura positiva que os público tomam a respeito dela. Estes benefícios, apontados pelo Instituto Ethos, são:

- A diminuição dos conflitos, porque “princípios e valores ajudam a empresa a desenvolver sólidas relações com seus públicos, com base no diálogo. Além de assegurar o cumprimento de compromissos e negociações de interesse”;
- Valorização da imagem institucional e da marca;
- Maior lealdade do consumidor; “consumidores admiram empresas que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais, preocupam-se com o meio ambiente e coíbem a corrupção;
- Maior capacidade de recrutar e manter talentos; funcionários gostam de fazer parte de organizações onde há um clima de respeito com os indivíduos e que investem na sua capacidade de aprendizado. A RSE atrai talentos para a empresa, ao mesmo tempo, com que faz que os funcionários sintam-se estimulados a continuar no emprego.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação;
- Sustentabilidade do negócio no longo prazo; Acesso a mercados; “o respeito a cláusulas sociais, como combate à discriminação, e ambientais, como controle da poluição, permite à empresa operar em países ou regiões que adotam padrões rígidos de conduta nesses campos”;
- Acesso a capitais; “o controle dos riscos sociais e ambientais, a empresa pode conseguir crédito e financiamentos para projetos em instituições que fazem tais exigências”. (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 7-10).

Ou seja, a responsabilidade social traz muito mais benefícios que empecilhos à empresa, desde que feita de maneira correta e seja divulgada com clareza. Nesse quesito entra a necessidade de uma comunicação eficaz e efetiva dentro da organização para atua em uma sociedade mais consciente e com uma opinião pública mais vigilante, os públicos estratégicos da empresa estão exponencialmente cobrando a prática da responsabilidade social empresarial, respaldada em atitudes transparentes e comportamentos éticos.

Sendo assim, a comunicação “passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência.” (KUNSCH, s/ano, p.7).

Nas organizações contemporâneas a transparência virou um imperativo (KUNSCH, s/ano, p.5). A responsabilidade social corporativa tem tudo a ver com a implantação de uma política de transparência, em que fica a cargo do profissional de comunicação a gestão dos canais de comunicação da empresa com a sociedade, como enuncia Kunsch:

As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação (...). Elas terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações. (KUNSCH, s/ano, p.5)

Tapscott e Ticoll (2005 apud KUNSCH, s/ano, p.5) entendem por transparência o ato de disponibilizar “a acessibilidade, para os stakeholders, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”. Torquato (2002, p. 256) defende que “a honestidade de propósitos em torno do programa, que constitui pré-condição para se acabar com a presumível intolerância de alguns setores para com o universo organizacional” e elucida o passo-a-passo para a obtenção da imagem de transparência da organização, em relação à responsabilidade social temos que as mais importantes são:

- a abertura do sistema informativo: exibir performance, fazendo análises de conjuntura, estabelecendo estimativas de lucro e respondendo às demandas ambientais;
- a franqueza e disposição para a interlocução: abastecer as mídias com informações verídicas;
- prontidão e agilidade: uma vez que todo um trabalho de construção e imagem leva anos e pode ser desfeita da noite para o dia, as empresas devem estar atentas a responder as demandas sociais.
- acompanhamento das tendências: estar atenta à dinâmica social, aos movimentos dos grupos e segmentos, para poder utilizar uma comunicação mais direta e por consequência mais transparente.

- emissão de juízos adequados: levando em consideração a missão da empresa no quadro de desenvolvimento da sociedade e a sua importância nesse contexto, a empresa não pode se furtar a emitir juízos sobre os aspectos fundamentais que embasam sua sobrevivência e equilíbrio.

A comunicação galgando o posicionamento favorável à responsabilidade social pela companhia é “fundamental para que a administração organizacional (...) – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento.” (NASSAR, 2009, p.64).

2.3 Estágios da responsabilidade social e cidadania empresarial

Embora a responsabilidade social traga inúmeros benefícios à organização, ainda não são todas as que conseguiram enxergar os resultados provenientes dessa política. As organizações têm dois caminhos a tomar: um em busca da RSE, onde a empresa deverá investir num processo de autoconhecimento, repensando toda a sua estrutura e cadeia de valores e adotar uma postura pró-responsabilidade social ou o outro de continuar mantendo-se apenas como um sistema de criação de valores materiais, tendo uma postura imediatista sem visão estratégica de futuro.

Macedo e Aversa defendem duas visões distintas sobre a atuação do meio empresarial brasileiro: a visão pós-lucro da Responsabilidade Social Empresarial e a visão pré-lucro da Responsabilidade Social Empresarial. A primeira, parte da mentalidade clássica da Administração de Empresas, na busca da maximização dos lucros, onde a análise ambiental não é utilizada como ferramenta estratégica. Neste contexto, as ações normalmente partem após acontecimentos, “com repercussões negativas para a empresa, como desastres ambientais, situações diversas de calamidade, elevados índices de criminalidade, analfabetismo, péssimas condições de saneamento, dentre outros diversos tipos de carências sociais”.

Macedo e Aversa apontam uma segunda visão que teria como objetivo maior possibilitar o desenvolvimento sustentável da sociedade, buscando um ponto de equilíbrio entre todos os eixos da organização (corporativo, ético e compromisso social).

Martinelli (1997) propõe uma perspectiva de evolução da empresa, classificável em três estágios, a saber:

- a) A empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses para o investidor, que em geral não é um empresário, e sim um “homem de negócios” com uma visão mais imediatista e financeira dos retornos de seu capital;
- b) A empresa como organização social que aglutina os interesses de vários grupos de stakeholders - clientes, funcionários, fornecedores, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas – e mantém com eles relações de interdependência. Estas relações podem estar refletidas em ações reativas (resolução de conflitos) ou pró-ativas, tendo para cada grupo de stakeholders uma política clara de atuação.
- c) A empresa-cidadã que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros. (MARTINELLI, 1997 apud ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, s/ano, p. 8-9)

Os três tipos de organização classificados por Martinelli são, basicamente: a empresa que não faz RSE; a empresa responsiva, que encara as suas responsabilidades e busca sanar alguns pontos conflitantes com seus públicos; e a empresa cidadã que antecipa as necessidades dos seus stakeholders e vai além.

Terra (2004) reforça esses conceitos e os destrinchará melhor a medida que proporcione uma distinção entre os três principais estágios a saber:

1) Empresa somente como negócio – aqui os investidores e os gestores direcionam a empresa apenas para o foco no lucro financeiro. As pessoas estão presentes nesse universo apenas como ferramentas que possibilitam o alcance do lucro.

2) Empresa como organização social – aqui a empresa já entende que as pessoas fazem parte da dinâmica e impactam diretamente no cotidiano da organização. E para possibilitar que haja uma integração saudável, ela se propõe a estabelecer bandeiras, missão e a sua cultura para que haja uma

otimização desse relacionamento. Contudo, ela se restringe a resolução de conflitos, otimizando processos.

3) Empresa cidadã – assume o compromisso com a transformação social, define políticas específicas para cada um de seus *stakeholders*. Estabelece não só valores, mas um compromisso ético, que consiga alcançar as expectativas e satisfação de seus parceiros. Geralmente, a empresa cidadã acaba agindo através da criação de fundações e institutos próprios.

Ainda em Terra (2004, p. 11) entendemos que existem diversos tipos de empresa e que cada uma delas assumirá uma postura perante a sociedade: algumas que irão explorar ao máximo o meio ambiente e as pessoas, sem se preocupar com o bem comum; outras que simplesmente pagarão os impostos e encargos financeiros que lhe são incumbidos, deixando para o Estado a tarefa de se responsabilizar pelas mazelas sociais; enquanto no outro extremo, a empresa cidadã “adota a posição pró-ativa de querer contribuir para canalizar soluções para os problemas sociais” (TERRA, 2004, p. 11).

Torquato (1986, p. 162) já elucidava os dilemas da responsabilidade social, de modo que “os dirigentes de empresa começam a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações”. Torquato (1986, p. 163) completa sua explanação ao conceituar a empresa como “uma célula fundamental da sociedade, a célula que cria trabalho, que gera empregos e um excedente de riquezas. Daí sua interdependência com a sociedade” e conclui que “se a sociedade vai mal, a empresa também irá pelo mesmo caminho”.

Incorporando o conceito da célula de Torquato à dinâmica da empresa cidadã ou de gestão socialmente responsável, ela irá inevitavelmente se amparar dentro de cada um dos seguintes aspectos (INSTITUTO ETHOS, 2007, p.7):

- a) Transparência: divulgando informações, decisões e intenções de maneira clara e acessível a todos os públicos que se relacionam com a empresa.
- b) Estabelecimento de compromissos públicos: assumindo publicamente os compromissos que a empresa tem, sejam relacionados ao seu público interno, ao futuro, à manutenção de recursos naturais, à promoção da diversidade.

- c) Envolvimento com instituições que representem interesses variados: procurando contato e diálogo com organizações e especialistas que colaborem com a empresa para lidar com seus dilemas.
- d) Capacidade de atrair e manter talentos: apresentando-se como uma alternativa profissional que possa atender também aos interesses do cidadão profissional.
- e) Alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores: envolvendo todos os colaboradores internos e fornecedores com a gestão da RSE, demonstrando coerência em seus compromissos.
- f) Capacidade de lidar com situações de conflito: demonstrando disposição para a investigação e o diálogo, desenvolvendo processos que previnam situações de risco, aprofundando contato com redes de organizadores e formadores de opinião, usando de transparência nessas relações.
- g) Estabelecimento de metas de curto e longo prazo: introduzindo realmente aspectos de responsabilidade social na gestão da empresa, com todas as outras características que outros indicadores de performance possuem.
- h) Envolvimento da direção da empresa: comprovando claramente o entendimento estratégico que tem dessas questões. Em geral, a empresa tem um ou mais colaboradores que dedicam seu tempo a questão da responsabilidade social.

Macedo e Avesa destacam o quão valioso é perceber que “as empresas e as pessoas estão dispostas a colaborar com sua parte, para que todos tenham melhores oportunidades, garantindo o diálogo, a participação e, conseqüentemente, o resgate da cidadania.” Nesse universo, as Relações Públicas são essenciais façam parte desse movimento de Responsabilidade Social Corporativa e que os profissionais da área atuem como verdadeiros agentes de mudança, dando a sua contribuição para a criação da empresa-cidadã (Macedo e Aversa, s/ano).

2.4 Indicadores de responsabilidade social ETHOS

Na parte prática do planejamento estratégico voltado para a responsabilidade social empresarial, o Instituto Ethos em sua publicação “Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial” discorre a respeito de 40 indicadores, divididos de maneira a contemplar sete áreas da empresa, a saber: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e saúde.

De todos esses indicadores, selecionaremos apenas alguns que serão mais bem trabalhados na presente monografia, na parte de valores, política de transparência e governança.

O indicador 1 refere-se aos compromissos éticos, com relação à sua adoção e abrangência. Nesse item, os valores e princípios da empresa serão analisados sob a ótica da existência ou não de um código de conduta, um documento formal, com foco no público interno e que esteja realmente incorporado aos processos de produção e ao comportamento dos funcionários.

Esse código de ética é o registro legal das atitudes e dos valores empresariais. Nas palavras de Richard Daft:

Um código de ética é uma declaração formal dos valores da empresa e das questões sociais; ele comunica aos funcionários o que a empresa representa. Os códigos de ética existem de duas maneiras: as declarações baseadas nos princípios e as declarações baseadas na política. As declarações baseadas nos princípios são feitas para afetar a cultura corporativa; elas definem os valores fundamentais e contêm uma linguagem geral sobre as responsabilidades da empresa, a qualidade dos produtos e o tratamento dos funcionários. As declarações gerais de princípios são frequentemente chamadas de credos corporativos.[...] As declarações baseadas na política geralmente esboçam os procedimentos a serem usados em situações éticas específicas. Essas situações incluem práticas de marketing, conflitos de interesses, observação das leis, informações da empresa, presentes políticos e oportunidades iguais.[...] Os códigos de ética declaram os valores e comportamentos que são esperados e aqueles que não serão tolerados, apoiados pela ação dos gerentes. (DAFT, 2007, p. 115-116)

O código de ética será importante para a disseminação dos valores e princípios éticos dentro da empresa, o segundo indicador que trata do enraizamento da cultura organizacional. Indicador este que questionará a existência de processos sistemáticos de difusão desses valores e se há o estímulo a sua introdução ao longo da cadeia produtiva.

No terceiro item, que aborda a governança corporativa, é questionado, basicamente, se a prática da transparência é encorajada pela empresa e se há o interesse por parte da alta gerência em escutar críticas e sugestões dos funcionários visando melhorias em larga escala.

Quanto ao diálogo e engajamento das partes interessadas, pergunta-se à empresa se ela possui consciência dos impactos que produz sobre distintos grupos dentro da sociedade e se há um diálogo, priorizando o

envolvimento, e trazendo à realidade da organização uma reflexão sobre a sua atividade, processos e ações.

O último indicador desse setor refere-se ao balanço social, que irá abordar a prática da elaboração de um relatório a cerca dos aspectos econômicos, ambientais, sociais da atividade desenvolvida pela organização. Abordará a maneira como esse balanço é relatado, se considera somente os aspectos favoráveis ou a inclusão dos resultados desfavoráveis e os desafios e metas para o próximo período.

Segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), o balanço social é:

o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente. (BNDES, p. 6)

O Balanço Social nada mais é que um instrumento que demonstre as atividades que a empresa vem desempenhando, conferindo maior transparência e visibilidade às informações que interessam em maior ou menor grau à sociedade em geral. O Balanço Social é um poderoso instrumento de divulgação que pode contribuir para reforçar a imagem institucional de corporações ou das marcas e produtos a elas associados (BNDES, s/ano).

O implemento da RSE trata-se de um olhar minucioso sobre todas as características fundamentais da empresa, levando em consideração o ambiente microeconômico para o macro. Este olhar deverá direcionar-se e zelar por toda ação, processo ou atividade discorrida dentro e fora da organização, que sejam consequenciais diretas ou indiretas das políticas de gestão empresarial. De tal modo que se faça possível manter a integridade do negócio que hoje “exige capacidades incrivelmente integrativas; o poder de manter junta uma infinidade de valores importantes e quase sempre conflitante; e o poder de colocar na mesma dimensão a moralidade pessoal e as preocupações gerenciais” (NASH, 1993, p. 6).

Agindo conforme seus princípios éticos, as organizações devem buscar soluções para as questões sociais, não somente por terem contribuído para seu surgimento, mas principalmente pelo fato de disporem de talento

gerencial, especializações técnicas e disponibilidade de recursos e de materiais que podem ser a chave para alcançar uma solução para estes problemas (DONAIRE, 1999, p.22).

A respeito de tudo que foi abordado nesse capítulo fica evidente que a empresa, antes de tudo, deverá rever o seu papel na sociedade, assumindo a responsabilidade por seus atos e compreendendo que o seu lucro provem da exploração dos recursos do meio ambiente e depende diretamente da sociedade em que está inserida. Após essa reflexão, a empresa poderá tomar dois caminhos: ou continuar na simples busca da geração de riqueza material como seu único objetivo ou a adotar políticas que visem beneficiar a sociedade em sua totalidade, buscando muito além do lucro, mas sim um valor imaterial, de imagem da marca e como agente de transformação social.

A responsabilidade social apesar de ser um assunto complexo, a sua aplicabilidade dentro da empresa é algo muito viável embora demande um grande planejamento e estudo dos impactos que ela poderá gerar tanto para organização quanto para a sociedade. Para ilustrar como isso pode acontecer na prática, o próximo capítulo trará um plano integrado de ação e comunicação que se proponha a sanar uma problemática levantada por uma grande organização da região de Bauru - São Paulo.

*“Somos a memória
que temos e a responsabilidade
que assumimos. Sem memória não
existimos, sem responsabilidade
talvez não mereçamos existir.”*

(José Saramago)

3 ESTUDO DE CASO - PLANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA A EMPRESA RAÍZEN

O presente estudo de caso é o resultado do trabalho em grupo das alunas: Alana Gomes, Gabriela Javaro, Natassia Yalmanian, Renata Mattos e Verônica Gonçalves apresentado no dia 09 de dezembro de 2013, como proposta de resolução do case de responsabilidade social para a empresa Raízen, patrocinadora do III Desafio Hora Extra, elaborado pela Empresa Júnior de Relações Públicas da UNESP de Bauru (RPjr).

A proposta desse trabalho é dar embasamento teórico ao projeto que foi apresentado no evento, ganhador do prêmio de segundo lugar na edição. Para tal, levantarei mais alguns aspectos que não puderam ser contemplados anteriormente, de forma a explicar porque cada uma das ações é necessária para tentar solucionar o problema enfrentado pela Raízen.

Muito já foi discutido sobre RSE no capítulo anterior, mas agora a meta é delinear um bom projeto e para isso, vamos levar em consideração um material mais prático, uma apostila desenvolvida pelo Sebrae, para ver quais são as reais necessidades da Raízen ao traçar seu plano de RSE e poder

esclarecer como cada ação sugerida irá colaborar para o alcance dos objetivos da empresa.

3.1 Diretrizes da Responsabilidade Social Empresarial segundo o Sebrae

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em parceria com o Instituto Ethos, formulou uma apostila que é a base para qualquer definição das estratégias de responsabilidade social empresarial a serem tomadas. O material intitulado “Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequena empresas – Passo a Passo” é um compacto das ações que toda empresa independentemente do seu tamanho deve adotar para estruturar um bom plano de RSE.

Esse material primeiramente introduz ao leitor o que vem a ser a responsabilidade social empresarial, definindo-a como a “maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem”. (p.10)

Essa apostila do micro e pequeno empreendedor após conceituar o leitor a respeito do que vem a ser a RSE pontua as áreas que precisam ser levadas em consideração na hora de delinear as futuras estratégias a serem adotadas pela empresa. As áreas foram divididas em sete vertentes: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores, consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade. A partir de agora trabalharemos cada uma dessas grandes áreas separadamente de acordo com as sete diretrizes estipuladas na apostila.

1ª Diretriz - Adote valores e trabalhe com transparência

Essa diretriz é a mais importante e aglomera diversos conceitos importantes como transparência, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso da empresa em zelar por um bom relacionamento com seus públicos, tudo isso será reflexo dos valores e princípios empresariais.

Antes de qualquer coisa a empresa deverá preocupar-se em cumprir os direitos do trabalhador e a Declaração dos Direitos Universais do Homem. O mínimo que se espera de uma empresa é que esta atue corretamente, repudiando o trabalho infantil e o trabalho compulsório, que defenda a liberdade de associação, que iniba preconceitos discriminatórios e que propicie saúde e segurança ao funcionário dentro do ambiente de trabalho.

A partir daí, a empresa socialmente responsável deverá ir além, estipulando sua missão e visão, estabelecendo os pontos centrais que a empresa deverá seguir para atingir suas metas, atentando-se para expressar através delas os seus valores e sua cultura e apresente-a a todos os seus *stakeholders*. Com isso a empresa poderá estabelecer quais são seus valores e princípios éticos, que serão representados através do código de ética daquela instituição, regulamento chave para a administração de um negócio.

De acordo com a política da empresa no quesito quanto à contribuição dos colaboradores para a prática da gestão empresarial, será possível criar ou não um ambiente mais participativo, onde o diálogo seja encorajado. O ponto principal aqui é que haja o esclarecimento para “os funcionários sobre a responsabilidade que têm não só pela execução de suas atribuições, mas igualmente pela prática dos princípios adotados pela empresa.” (p.16)

2ª Diretriz - Valorize empregados e colaboradores (PÚBLICO INTERNO)

A valorização do funcionário é o fator determinante dentro da organização. “A empresa socialmente responsável procura fazer mais, além de respeitar os direitos trabalhistas” (p.17).

Esse aspecto é um dos que mais comprometem a empresa, uma vez que será esse o fator que determinará a qualidade da produção dos bens e serviços. Diversos são os cuidados necessários para assegurar um bom ambiente de trabalho. O Sebrae irá pontuar um passo-a-passo que podem ser resumidas à correta atitude perante o pagamento de salários e benefícios, o incentivo da participação dos funcionários contribuindo ativamente para a melhoria da empresa, o estímulo à diversidade dentro do corpo de funcionários, investimentos na formação profissional em todos os nichos, políticas que

inibam o assédio sexual e outras que possibilitem o desenvolvimento profissional.

Além desses critérios o Sebrae recomenda a adoção de uma política de gestão participativa e divisão de lucros, e que a empresa seja responsável quanto a evitar demissões em massa, buscando alternativas menos drásticas e que, em caso de demissão ser realmente necessária, a empresa ideal se encarregaria de buscar a recolocação desse profissional.

A vida em família e fora do trabalho deverá ser assegurada e valorizada pela empresa, evitando que o trabalho interfira na vida pessoal do funcionário com sobrecargas de trabalho. As necessidades dos funcionários se supridas podem resultar em um ganho de produtividade dentro da empresa. Políticas de auxílio são sempre muito bem vindas, estímulo ao esporte e à adoção de uma vida mais saudável e adoção dentro da empresa de materiais e métodos de trabalho que não coloquem em risco a integridade física do funcionário em um ambiente de trabalho limpo e adequado aos padrões de higiene.

3ª Diretriz - Faça sempre mais pelo meio ambiente

No que diz respeito ao meio ambiente cabe à empresa gerenciar sua política de geração de resíduos, assim como “reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais” (p.25).

As empresas deverão tomar consciência de que elas dependem de recursos naturais provenientes do meio ambiente para fabricar seus produtos e que as quantidades desses recursos são limitadas, “é parte de sua responsabilidade social evitar o desperdício de tais insumos (energia, matérias-primas em geral e água)” (p.25).

O primeiro passo rumo à responsabilidade ambiental é estruturar a empresa incorporando políticas de uso racional e bem planejado dos recursos naturais. Para isso haverá o planejamento dos processos, estruturas e instalações fabris que possibilitam a produção desse bem. Haverá também a preocupação, por parte da empresa, em viabilizar aos consumidores o descarte apropriado desse produto.

Após a definição desses valores ambientais a organização deverá passar a não somente cumprir todas as exigências legais, mas a partir dos seus balanços a respeito dos impactos ambientais, tentar sempre melhorar seus resultados objetivando a excelência. Agora é importante engajar seus funcionários dentro da causa, levando-os a adotarem medidas de preservação ambiental em suas vidas. Na parte comercial dê sempre preferência aos produtos ambientalmente corretos e estimule seus fornecedores a agirem de acordo com as normas ambientais e faça o possível para reduzir seus resíduos de produção e promova o descarte apropriado de cada material, principalmente os que apresentem algum tipo de toxicidade. Outras medidas de economia importante além de materiais são de água e energia, por meio da implantação de equipamentos mais econômicos e também a redução do consumo.

Colocar o lixo em local e forma apropriados (coleta seletiva), reduzir o barulho na vizinhança, incentivar a economia de energia não são apenas formas de reduzir o impacto ambiental. Iniciativas como essas são também fontes geradoras de lucro e de ganhos de imagem. A conscientização leva a empresa a desenvolver ações de preservação ambiental. Tal atitude deve ser sua retribuição pelo uso dos recursos que retira da natureza e pelos danos que podem ser causados por suas atividades.

Campanhas, bem como a participação em iniciativas de educação ambiental, são ações que a empresa pode executar, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no local em que vivemos. (p.25)

A prática da responsabilidade social ambiental será o fator chave para o desenvolvimento do plano de comunicação que este trabalho se propõe a fazer, mas para isso a empresa deverá primeiro estar atenta à política dos 5 Rs: reduzir a demanda de matérias-primas e a quantidade de resíduos gerados, reutilizar esse resíduo, reciclar o que já não for mais possível reutilizar, repensar ou refletir sobre o nosso comportamento perante a natureza e recusar produtos que agridam o meio ambiente.

Somente através de um desempenho exemplar, que siga corretamente essa linha de pensamento, é que a empresa poderá começar a desenvolver políticas de educação ambiental que atinjam a sociedade civil. Devemos primeiro nos preocupar em ser o exemplo e depois outros nos seguirão.

O 5º R citado acima, o de recusar, se trata de uma política que a empresa socialmente responsável deverá adotar nas relações comerciais com seus fornecedores. Todo empreendimento socialmente responsável deve “estabelecer um diálogo com seus fornecedores, sendo transparente em suas ações, cumprindo os contratos estabelecidos, contribuindo para seu desenvolvimento e incentivando os fornecedores para que também assumam compromissos de responsabilidade social” (p.32).

Os fornecedores de uma empresa socialmente responsáveis devem seguir valores que se assemelhem aos da empresa que contrata seus serviços. Toda a cadeia de produção em uma empresa comprometida com a responsabilidade social têm de ser analisada, estudada e reformulada se necessária, para que haja sinergia dos valores empresariais. “Enfim, a empresa deve evitar terceirizar serviços para organizações nas quais haja degradação das condições de trabalho” (p.32).

Nesse aspecto será imprescindível à empresa que exponha seus objetivos para as empresas parceiras, de modo a deixar claro a sua postura quanto a responsabilidade social. A partir daí pode-se exigir delas o comprometimento com as práticas trabalhistas e avaliar o ambiente de trabalho ali, podendo sugerir mudanças que visem ganhos para os funcionários e desempenho.

5ª Diretriz - Proteja Clientes e Consumidores

No trato com os clientes procure assegurar que seus produtos estejam dentro de todas as especificações e padrões prezando para garantir qualidade e proporcionar segurança no manejo em todo o ciclo de vida do produto, desde as linhas de produção ao descarte. Forneça informações verídicas sobre o item e suas formas de utilização. Esteja aberto a escutar as reclamações e sugestões de clientes e procure satisfazer as suas necessidades, dando especial atenção a grupos sociais específicos como idosos, deficientes e grupos minoritários.

6ª Diretriz - Promova sua Comunidade

Um dos tópicos mais extensos, a interação com a comunidade é essencial para o bom desenvolvimento da empresa na região em que está situada, uma vez que há a necessidade de ambas as partes na manutenção de uma política de bom relacionamento. Uma vez instalada a empresa deverá fazer uma análise do microcenário em que está envolvida e diagnosticar quais são os seus principais pontos críticos e como a organização pode fazer para melhorar esse aspecto da comunidade.

A relação que uma empresa tem com sua comunidade de entorno é um dos principais exemplos dos valores com os quais está comprometida. Respeito aos costumes e à cultura local, contribuição em projetos educacionais, em ONGs ou organizações comunitárias, destinação de verbas a instituições sociais e a divulgação de princípios que aproximam seu empreendimento das pessoas ao redor são algumas das ações que demonstram o valor que sua empresa dá à comunidade.

Um entrosamento saudável e dinâmico com os grupos representativos locais na busca de soluções conjuntas para os problemas comunitários fará do seu empreendimento um parceiro da comunidade, reconhecido e considerado por todos. (p.37)

A melhor maneira de começar a atuar em conjunto com a comunidade e na identificação dos problemas sociais e/ou ambientais e a busca de soluções conjuntas. Depois dessa análise, passa-se a buscar as melhores maneiras de desenvolver essa sociedade, através da contratação de serviços e fornecedores locais; doação de recursos financeiros, de produtos e a prestação de serviços a causas sociais; concessão de horas de trabalho funcionário para auxiliar a desenvolver projetos dentro da comunidade; investir na educação e parcerias com as escolas da região, por meio de parceiras, doações e programas de jovens aprendizes ou a criação de um programa específico que supra uma determinada carência ou cumpra um determinado objetivo. O principal aqui é conscientizar seus funcionários quanto à importância do envolvimento com a comunidade para a solução de problemas sociais.

7ª Diretriz - Comprometa-se com o bem comum

Para uma empresa socialmente responsável o seu principal objetivo é o estabelecimento de valores éticos para a concepção de seus produtos ou atividades fim, de maneira a “contribuir decisivamente para o desenvolvimento

de sua região e do país” (p.42), indo além da filantropia e do marketing verde, na busca de uma boa imagem.

A responsabilidade social nunca deverá ser encarada como algo pontual, mas sim uma política de gestão que envolve diversos fatores e, principalmente, a identidade da empresa acoplada em sua missão e visão. Sendo o seu crescimento e ganhos de imagem consequência direta da incorporação dessa doutrina e a vontade de evoluir no seu próprio entendimento enquanto organização.

Com base nessas diretrizes, passemos ao estudo de caso propriamente dito.

3.2 Plano integrado de ação e de comunicação para empresa Raízen

3.2.1 Caracterização da empresa¹

A Raízen foi formada em 2011 a partir de uma *joint venture* com integração de parte dos negócios da Shell com a Cosan. Atualmente é líder no setor de energia renovável (etanol de cana-de-açúcar) no Brasil e primeiro player totalmente integrado do setor sucroenergético, atuando em todas as etapas do processo. Do cultivo da cana, à produção de açúcar e etanol, sua comercialização, logística interna, exportação, distribuição e varejo, tudo está concentrado dentro dos braços da empresa.

A produção anual da companhia chega a 2 bilhões de litros de etanol e 4 milhões de toneladas de cana-de-açúcar. A companhia está entre as cinco maiores em faturamento do país e conta com cerca de 40 mil funcionários, distribuídos em 24 unidades de produção, 58 terminais de distribuição, 54 aeroportos, 4.700 postos de combustíveis e 800 lojas de conveniência ao longo do território brasileiro.

A Raízen estabelece muito claramente quais são os seus pilares de atuação apostando na inovação, na tecnologia e no talento dos seus

¹ Informações retiradas do case disponibilizado pela Raízen para a elaboração do plano de comunicação pelos participantes do III Desafio Hora Extra.

funcionários para gerar soluções sustentáveis que contribuam para o desenvolvimento econômico do país de forma ética, com respeito às pessoas e ao meio ambiente.²

A missão e a visão da empresa tratam claramente desses valores. Em sua missão a Raízen se propõe a “prover soluções de energia sustentável, através de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valor para os clientes e acionistas, e contribuindo para a sociedade”. Já sua visão é de “ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável”.²

Para que a missão e visão da empresa sejam possíveis, a Raízen adota cinco atitudes que são inerentes à sua cultura empresarial para alcançar seus objetivos. São eles:

- Fazer mais e melhor a cada dia: Acreditamos na busca constante pela excelência operacional para aprimorar o bom resultado de hoje e torná-lo ainda melhor amanhã. Para alcançar este objetivo, os profissionais da Raízen precisam ter uma visão do todo e agir com segurança em todas as operações. Desta forma, os recursos são utilizados com inteligência, de modo a aprimorar produtos e serviços;
- Pensar grande: Almejar novas soluções deve ser a conduta de nossos profissionais, empreendedores incansáveis na busca por oportunidades. Para tanto, é preciso disposição para aprender coisas novas, determinação para realizar projetos, e coragem para decidir e correr riscos calculados.
- Valorizar o cliente: Apostamos em um relacionamento eficiente com seus consumidores e procuramos soluções para satisfazê-los com os melhores produtos e serviços. Nossos funcionários têm o papel de entender a realidade de cada cliente, superar as expectativas e sempre cumprir o que prometeram.
- Ter paixão em tudo que faz: Nos orgulhamos em fazer parte de um grupo movido pelo desejo de crescer juntos. Contribuir para que esse time se desenvolva cada vez mais é o que esperamos de nossos funcionários. É preciso ter entusiasmo e compromisso com as ações realizadas. Celebrar as conquistas também faz parte dessa dinâmica.
- Agir com ética e respeito: Reconhecemos o papel da Raízen na sociedade e a importância de suas ações na vida das pessoas, no meio ambiente e nos negócios. Para atingir a meta da empresa – agindo com ética e respeito –, as ações dos profissionais devem ser exemplares. As críticas são bem vindas, desde que sejam construtivas, e o bom desempenho dos funcionários deve ser devidamente reconhecido. (RAÍZEN, 2012)

Partindo desse entendimento a respeito dos valores da empresa e da sua importância no cenário econômico brasileiro, podemos passar à

² Site Raízen/ Quem somos. Disponível em: <http://www.raizen.com/pt-br/a-raizen/quem-somos>.

caracterização do problema socioambiental enfrentado por uma de suas unidades de produção, a unidade Diamante.

3.2.2 Caracterização do problema

A unidade Diamante, localizada em Potunduva, distrito de Jaú - SP, enfrenta um problema que não é exclusivamente seu, outras unidades da região também se deparam com o abandono indiscriminado de animais saudáveis ou não, nas proximidades da unidade fabril.

O crescimento exponencial do número desses animais na região despertou um alerta na empresa, uma vez que estes animais, por vezes invadem o espaço produtivo da fábrica, pondo em risco a integridade dos trabalhadores e atrapalhando o bom funcionamento da unidade.

Este problema socioambiental é consequência do abandono de animais (cães e gatos), que em sua grande maioria são filhotes ou adultos doentes, em estado grave ou terminal de saúde, deixados nas proximidades da empresa pela população de Potunduva, Jaú e região.

Essa prática tem gerado diversos problemas para o equilíbrio ecológico na região, como resultados diretos do abandono desses animais podemos citar a reprodução descontrolada e o risco da transmissão de doenças como raiva, leptospirose e leishmaniose. Além disso, o descontrole da população desses animais contribui para que estes se tornem mais agressivos e os riscos na área aumentaram tanto para os animais como para os humanos, provocando atropelamentos e acidentes aos motoristas que são obrigados a transitar por ali¹.

O problema do abandono indiscriminado de animais é algo que vem se alastrando por todo o território brasileiro, demandando atitudes de todos os setores tanto os públicos quanto os privados para a sua solução.

A Raízen propôs-se a fazer a sua parte, conscientizando a população sobre a adoção responsável de animais domésticos, para que não haja mais abandonos em seu entorno. Uma vez que esse problema é

prejudicial tanto para ela quanto para a sociedade. Os animais vêm gerando constantes transtornos ao acessarem as instalações da companhia, colocando em risco a segurança dos seus trabalhadores, a qualidade dos processos e produtos e colocando em risco a integridade dos próprios animais.

A partir desse cenário foi pedido aos alunos da UNESP, participantes do desafio, que elaborassem um plano integrado de ação e de comunicação que contornasse esse problema, propondo uma solução e que fosse condizente com a política e os valores da empresa.

Cada equipe deveria identificar os públicos envolvidos e definir um plano de ação de três meses (três fases) de duração, com atividades específicas (ou não) para cada um deles ou o mesmo plano para todos, se entender que existe a necessidade. Além do plano de ação, o grupo deve desenvolver um plano de uma campanha de comunicação, com o nome e ações a serem desenvolvidas.

3.2.3 O plano – Projeto “4 patas”³

De posse de todas essas informações, o grupo elaborou um plano integrado de ação e de comunicação, com o objetivo geral de conscientizar os públicos-alvo da empresa. As ações, num primeiro momento, serão realizadas com o público interno, e a partir daí a proposta é a de criar um efeito dominó, expandindo esse conceito aos demais públicos de interesse da organização que são a população de Jaú e Região, prefeituras e ONGs de apoio aos animais e o público externo à realidade enfrentada na região.

Como objetivos específicos desse projeto temos a retirada dos animais da região e o seu correto encaminhamento às entidades assistenciais e de proteção animal, a promoção de ações que desestimulem o abandono e a divulgação dos valores da empresa e sua preocupação com as causas sociais.

Para tentar solucionar esse problema enfrentado pela unidade Diamante, a Raízen pediu aos universitários que aderiram ao desafio, que estabelecessem um plano de ação de três meses voltado a atingir todos os

³ Projeto elaborado por: Alana Gomes, Gabriela Javaro, Natassia Yalmanian, Renata Mattos e Verônica Gonçalves.

públicos estratégicos da organização, de forma a conscientizar os habitantes da região sobre o abandono de animais e desestimulando tal ato e, na medida do possível, estimular a adoção.

A fim de tornar tudo isso realidade o grupo elaborou o projeto “4 Patas”, que consiste num conjunto de ações de engajamento e mobilização que busca solucionar a questão do abandono. Com o slogan “2 corações, 2 vezes mais amor” o intuito dessa campanha é passar à população a ideia de que o amor que doamos aos animais nos é retribuído e que por isso não devemos abandonar nossos *pets*.

O planejamento da campanha é estruturado de maneira a garantir que cada público prioritário específico seja impactado, da maneira mais eficaz possível, para que seja criada uma predisposição à mudança nas atitudes. As ações possuirão diferentes formatos a fim de que cada uma delas atinja seus objetivos e alcance o maior número de pessoas. Após a consolidação do projeto na região específica de atuação da, a campanha partirá para o universo digital, onde apostará na viralização de dois vídeos: um institucional da campanha e outro de conscientização contra o abandono, com o intuito de abrir os olhos da população para o problema e divulgar as políticas de responsabilidade social desenvolvidas pela Raízen.

- Plano integrado de conscientização contra o abandono

A partir do que foi pedido pelos organizadores do desafio foi elaborado um plano de ação composto por três fases subsequentes: abertura e sensibilização dos colaboradores, conscientização da população de Jaú e a aderência e participação dos habitantes com/na causa. Após um ano estão previstas atividades de retomada da conscientização e a disseminação dos vídeos na internet.

Numa visão generalista do que viria a ser o projeto, podemos visualizá-lo da seguinte maneira:

1ª etapa: abertura e sensibilização dos colaboradores

Ação	Período	Público-Alvo	Objetivo
Evento de abertura	1 dia	Colaboradores e seus familiares	Informar e aproximar os colaboradores da ação que a empresa desenvolverá de maneira a integrar os funcionários aos ideais da empresa.
Parceria com os abrigos de animais da região	Contínua	Terceiro setor	Retirada dos animais das proximidades da fábrica e dar um destino a eles.

2ª etapa: conscientização da população de Jaú

Ação	Período	Público-Alvo	Objetivo
Ação nas escolas	2 meses	Ensino fundamental das escolas de Jaú	Conscientizar os alunos e criar cidadãos responsáveis quanto aos problemas da sociedade.

3ª etapa: aderência e participação dos habitantes com a causa

Ação	Período	Público-Alvo	Objetivo
Caminhada contra o abandono	1 dia	População de Jaú e Região	Conscientização dos cidadãos; angariar fundos para os abrigos de animais de região; divulgar a ação e marca Raízen.
Ações de Marketing	Contínua	<i>Stakeholders</i> da Raízen e as mídias digitais	Divulgar e conscientizar as pessoas sobre a campanha, bem como fortalecer a marca.

Próximos passos:

Após um ano do início da ação será realizada uma série de atividades para relembrar a população da questão da adoção responsável, reforçar a mensagem contra o abandono e dar um respaldo quanto à destinação que levaram os animais recolhidos. As ações propostas envolvem a

reabilitação de alguns animais a serem usados em Terapias Assistidas por Animais, onde o projeto “4 Patas” se propõe a capacitar alguns filhotes de cachorro resgatados a auxiliarem no tratamento dos pacientes do Hospital Amaral de Carvalho e promover a segunda edição da “Caminhada Contra o Abandono”.

- Descrição das ações:

1. Evento de abertura

As organizações estão cada dia mais percebendo a importância de integrarem seu público interno às ações adotadas pela empresa. Esta ação irá expor a problemática aos funcionários, visando informá-los da situação e causando uma reflexão sobre o assunto, engajando-os junto à empresa na solução deste impasse. Mas, por que é necessário trabalhar a mensagem primeiro no público interno?

As organizações inteligentes focam primeiro nos seus colaboradores, para a construção de uma identidade, marca ou conceito, uma vez que eles influenciam diretamente no resultado das estratégias de marketing, possibilitando o seu sucesso ou o seu fracasso. Kotler e Armstrong (1999, p. 3) entendem por marketing “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

Nessa percepção temos que o entendimento do grupo a respeito da ação contra o abandono que está sendo realizada pela Raízen é de extrema importância para a organização e assim deverá ser repassada para todos seus funcionários, de maneira que eles incorporem-na às suas atitudes, pois eles são a fonte do problema e também os que mais sofrem com os transtornos causados pela população descontrolada de animais na região. Ao focar no seu público interno, a organização trabalhará em cima do conceito de endomarketing definido por Brum (2005, p. 16) como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Para a resolução desse problema, os funcionários deverão criar consciência da problemática e de como a empresa pretende agir a respeito dela, para assim adotarem uma atitude favorável ou não a essa posição da empresa. Segundo Brum (2005, p.17), um programa de endomarketing bem feito “é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho”.

Ou seja, o funcionário vendo as políticas de responsabilidade social empresarial irá se dispor a fazer parte da solução dessa questão ou não, dependendo de como a ação for trabalhada pela empresa na busca do engajamento dos funcionários. Desta forma, a implantação de um plano de Endomarketing, necessita compreender que “a comunicação interna gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação” e “que o engajamento é fundamental para o programa de endomarketing” (BEKIN, 2004, p. 99).

O endomarketing, portanto, é um conceito que tem por base a necessidade de engajar e motivar o seu público interno. Bekin (1995, p. 68) afirma que “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”.

Para isso é necessário estabelecer “canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração” (BRUM, 2005, p. 25). Para atingir esse objetivo o grupo escolheu dar início à campanha com um evento de abertura para os colaboradores e seus familiares, integrando-os à postura da empresa e proporcionando um tempo de lazer, enquanto, ao mesmo tempo supra as necessidades da empresa em passar a sua mensagem.

Esse evento de abertura contará com diversas atividades que possibilitem o contato desse público interno com a causa, através de atividades lúdicas voltadas, principalmente, para as crianças, presença de ONGs que promovam a questão da adoção responsável e a presença do corpo diretor que apresentará a nova postura da empresa aos funcionários, o que reforçará a

importância de lidar com esse problema e explicar quais são os seus planos e por que ela precisa que os funcionários a apoiem.

A área de comunicação, em conformidade com o plano estratégico da alta direção, começará a entrar em contato com as ONGs da região para fechar a parceria com a Raízen. Estipulará as regras para que essa parceira dê certo e formulará o contrato de benefício mútuo entre as partes, estando ambas comprometidas com a causa, cada uma cumprindo o papel que lhe for acordada.

Estabelecida a parceira, a área de comunicação terá que dar início ao projeto “4 patas”, desenvolvendo as ações previstas com foco em cada público prioritário. A primeira ação será o evento de abertura para os funcionários, para que essa ação seja um sucesso é preciso planejá-la com antecedência. Vamos dividi-la em pré-evento, o evento em si e o pós-evento.

✓ Pré-evento de abertura:

Uma vez que o público desse evento já foi estabelecido (público interno), o profissional de relações públicas ou o responsável pela área de comunicação, começará a delinear quais são os objetivos gerais e específicos desse evento, quais serão as atividades desenvolvidas, os recursos humanos, materiais e físicos que serão necessários, como se dará a sua execução e posterior avaliação e o orçamento previsto, bem detalhado do que será necessário para o evento, para que lá na frente não haja problemas de falta de verba.⁴

A partir da viabilidade do projeto, o relações públicas irá começar a tornar o evento realidade, contatando fornecedores dos serviços, encomendando o material gráfico e demais brindes dos funcionários, alugando as estruturas (mesas, cadeiras, stands, etc.), procurando as atrações musicais e de entretenimento, elaborando as atividades de conscientização, avaliando os itens de segurança e convidando a alta cúpula, a prefeitura e ONGs a fazerem parte do evento.

⁴ Baseado no “Guia para organização de eventos” da Universidade Federal do Pampa. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/acs/files/2010/10/Guia-para-Organiza%C3%A7%C3%A3o-de-Eventos-Unipampa.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

Com o evento devidamente planejado, dois meses antes do dia do evento, a área de comunicação passará a introduzir os funcionários na nova política da empresa, utilizando para isso os meios de comunicação interna disponíveis: intranet, murais, jornais/revistas/newsletter, rádio e televisão institucional e, um meio efetivo também, é anexar um folheto informativo junto à folha de pagamento dos funcionários.

É essencial para o sucesso do evento que os funcionários entendam o problema, se identifiquem com a causa e queiram participar dele. A comunicação organizacional, segundo Pinho (2006, p. 28) “é multifacetada e pode ser entendida como uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e propósitos” e ela deverá ser bem feita, pois dela dependerá diretamente o nível de engajamento dos funcionários. Esse engajamento, como já foi debatido antes, será reflexo da cultura organizacional, pois um evento desse porte só será efetivo se houver a adesão dos funcionários, que precisam se sentir valorizados pela empresa. A própria ação de mostrar a atitude primeiramente para os funcionários antes de expor a ação à sociedade externa à empresa, demonstra a importância que a organização dá ao seu funcionário e suas atitudes.

Com a confirmação do evento, convidar a mídia para participar e fazer a cobertura, gerando mídia espontânea e possíveis ganhos de imagem.

✓ O evento

Acontecerá, preferencialmente, em um sábado, no qual os diretores, gerentes e a própria área de comunicação da unidade Diamante irão se pronunciar e explorar a problemática para disso apresentar a proposta de ação aos colaboradores e funcionários. Para isso contará, também, com a presença do prefeito, do presidente da ONG parceira, profissionais da área de controle de zoonose e profissionais da saúde que expliquem como esse problema afeta diretamente a vida de todos os cidadãos e causam problemas para bom funcionamento da cidade.

Nesse dia ocorrerão as atividades planejadas para a família, que poderão levar seus animais de estimação. A proposta do grupo é criar um

ambiente descontraído em que a família possa aproveitar aquele dia com seu *pet*. Diversas são as ações possíveis para serem realizados durante esse evento, algumas propostas criadas pelo grupo foram:

Para os animais:

- Campanhas de vacinação;
- Agendamento de castração em clínicas veterinárias conveniadas;
- Cortes de unhas e check-ups com veterinários;
- Distribuição de coleiras roxas com plaquinha de identificação do animal e do dono, batizadas pelo grupo como “Laços de afeto”, as quais buscam estimular no colaborador a responsabilidade que ele tem sobre aquele animal;

Para as crianças:

- Pinturas no rosto;
- Distribuição das cartilhas de conscientização que abordarei mais adiante;
- O “FutCão”, que funciona basicamente assim: são pênaltis que a criança irá bater e o seu cãozinho será o goleiro, é uma atividade para integrar criança e animal e ao final, a criança receberá um prêmio e o cãozinho também. Esses prêmios podem ser um livro de colorir com imagens de cães e gatos e um jogo de lápis de cor e, para o animal, um osso ou um petisco.

Para a família:

- Stands das ONGs que farão um cadastro das famílias que tem o interesse em adotar um animal;
- Espaços gourmet;
- Área de lazer com teatro, malabarismos, show de adestramento de cães ou o que a empresa achar melhor;
- Disponibilizar uma área em que os animais possam ficar um tempo enquanto a família aproveita as atrações do evento;

- *Quizz* sobre a Raízen, estimulando os funcionários a conhecerem melhor a empresa e pontuar os colaboradores que ficaram em primeiro do ranking. Os prêmios poderiam ser ingressos para peças de teatro, convites de cinema, um jantar em um bom restaurante da cidade, entre outras séries de possibilidades que estimulem a aproximação do colaborador com a sua família.

Durante o evento o funcionário poderá se cadastrar para receber o VALE PET, que consiste em um pacote de benefícios e convênios exclusivos para os colaboradores da Raízen. Ao se cadastrar o colaborador recebe um cartão de associação com seu nome e o nome do seu animal de estimação e poderá utilizá-lo nos estabelecimentos da cidade que forem parceiros do projeto recebendo descontos em serviços e produtos.

As ONGs da cidade teriam espaço para demonstrar o seu trabalho e estimular a adoção, a doação de dinheiro e o cadastramento de voluntários que queiram ajudar no dia-a-dia na entidade. Além disso, as ONGs explicariam melhor sobre as doenças, os cuidados e outras dicas, por fim ensinariam à população como proceder quando avistarem um animal abandonado para que ele seja recolhido.

Aproveitar e captar depoimentos e fotos durante o evento, com as impressões dos funcionários a serem utilizadas posteriormente.

O objetivo maior dessa ação é a de integrar funcionários e familiares e tornar aquilo uma experiência agradável através das diversas atividades propostas e mostrar que o pet é parte integrante da família, tornando-se sua responsabilidade e que não deve ser abandonado e de ser bem cuidado, atentando-se à saúde do animal.

✓ Pós-evento

Uma das partes mais importantes onde o relações públicas fará o levantamento de quantos colaboradores compareceram ao evento, quais foram suas impressões, mensurar em quais mídias a ação da empresa foi divulgada e como (*clipping*), divulgar esse evento nas mídias da própria empresa (intranet, newsletter, etc.) com fotos, depoimentos e todo o material que tiver sido coletado durante o evento. Um bom profissional de relações públicas iria além dessas informações, procuraria investigar se após o evento algum funcionário foi estimulado a adotar um animal e contar um pouco sobre essa história e se muitos funcionários aderiram à castração e o que acharam da proposta da empresa.

A partir daí, com a prática dessas ações e a visão da empresa da importância da incorporação desses valores e da necessidade de implantar uma política contínua de conscientização contra as práticas de abandono de animais, o profissional de relações públicas convocará uma coletiva de imprensa com os veículos de comunicação locais para explicar sobre a postura e as ações que a Raízen terá daquele momento em diante, em relação à problemática descrita.

2. Apoio aos Abrigos

A parceria com os abrigos da região será resultado de uma pesquisa entre as associações já existentes, sua reputação perante a população, as necessidades de cada uma, a transparência do seu trabalho e a capacidade de lidar com um grande número de animais a serem retirados das imediações. Por meio de pesquisas na internet, o grupo observou que em Jaú existem várias associações de proteção aos animais, levando-se em consideração os critérios citados acima, a APAJA tornou-se a opção mais viável.

A APAJA (Associação Protetora dos animais de Jaú) foi criada em 1995, é uma organização não governamental “de caráter zoófilo, assistencial, educacional, cultural e ecológico, mantida por meio de subvenção governamental e doações”⁵. A organização possui como missão “garantir o bem-estar dos animais” e para isso mantém um abrigo para animais vítimas de abandono e maus-tratos, faz o trabalho de encaminhamento de animais para adoção, fiscalização junto as autoridades para o cumprimento das leis de proteção dos animais, defesa do meio ambiente e educação e conscientização da população sobre os temas relacionados à posse responsável.

Segundo a reportagem exibida pelo jornal televisivo “Fala Cidade” exibida em 17 de janeiro de 2013, a APAJA recolhe em média quatro animais por dia, na época em que a reportagem foi ao ar, a associação abrigava 180 animais. Outra informação importante citada durante a entrevista é que o custo

⁵ APAJA, ASSOCIAÇÃO PROTETORA DOS ANIMAIS DE JAÚ. Disponível em: <<http://www.apaja.org.br/quemsomos.asp>>.

mensal para a manutenção da ONG dentro da atual quantidade de animais recolhidos por dia é de R\$ 6.000,00 (seis mil reais). Esse valor é praticamente todo financiado pelas doações dos cidadãos e das pessoas responsáveis pelo abrigo, Guto Machado, um dos responsáveis pela associação, faz o apelo aos órgãos públicos para que auxiliem e possibilitem a continuidade dos trabalhos.

Atualmente a APAJA possui três parceiros, a Raízen identificando o problema nas proximidades de suas instalações e como empresa socialmente responsável poderia sugerir à APAJA uma proposta de parceria exclusiva, considerando que os valores necessários de manutenção desse abrigo são relativamente baixos sob a ótica de uma das empresas de maior faturamento no Brasil.

A proposta do grupo seria patrocinar o trabalho já realizado pela APAJA, ampliando-o de maneira a sanar o problema instaurado nas proximidades da fábrica, proporcionar tratamento veterinário, cabendo à ONG a procura de novos lares para esses animais através da adoção.

Outra medida que poderia ser estimulada é um projeto de Terapia Assistida por Animais (TAA). Essa técnica consiste em utilizar animais em tratamentos na área da saúde, onde ele atua como um co-terapeuta, auxiliando na reabilitação do paciente. Assim os animais que eventualmente não fossem adotados receberiam essa capacitação para atuar em hospitais, centros de recuperação ou até mesmo em escolas⁶.

No site da Qualicorp, empresa do ramo de planos de saúde, é possível saber mais a respeito da TAA, “alguns estudos comprovam que o contato com animais traz uma sensação de bem estar e conforto, o que ocasiona a diminuição dos níveis de adrenalina [...], diminuição da pressão arterial, frequência cardíaca e respiratória”. Essa atitude será importante para as ações futuras previstas nesse plano ação.

Para solucionar o problema do abandono, a Raízen precisa estabelecer as bases de um programa que dê resultados a longo prazo. A

⁶ “Animais também podem ser terapeutas no tratamento de doenças” matéria publicada no site Minha Vida em 11 abr. 2013. Disponível em: <http://www.minhavidacom.br/bem-estar/galerias/16239-animais-tambem-podem-ser-terapeutas-e-ajudar-no-tratamento-de-doencas>

simples retirada pontual dos animais que já estão ali instalados não é eficaz, pois precisa haver a mudança do comportamento dos cidadãos quando ao abandono de animais.

O primeiro passo é adotar uma postura que rejeite essa prática e a parceria com a APAJA servirá como uma medida de reafirmação da causa pela empresa.

3. Mobilização nas escolas

Parcerias estabelecidas, público interno informado, chegou a hora de partir para a conscientização da população em geral. A escola é um importante lugar na vida das crianças, pois se configura numa das principais responsáveis pela sua formação cidadã, o que inclui a educação ambiental. A formação dessa massa crítica desde criança é fundamental para que ela cresça e se torne um cidadão consciente do impacto causado pelos seus atos.

A escolha das crianças como público alvo da campanha de conscientização leva em conta os hábitos que as crianças, em geral, possuem de compartilhar com a família as lições que aprenderam na escola. Assim essa ação propõe criar a cultura da proteção aos animais desde bem cedo, bem como engajá-los na causa se tornando agentes conscientizadores não só no ambiente familiar, mas também na sociedade.

A educação ambiental traduz-se num processo de permanente tomada de consciência por parte dos indivíduos e da comunidade sobre seus valores, experiências e conhecimento do meio ambiente (Dias, 2004).

A proposta do grupo para realizar esse trabalho de educação ambiental nas escolas é a da produção de um material gráfico destinado a crianças do ensino fundamental. Esse material seria no formato de uma cartilha contemplando toda a questão da educação ambiental, priorizando a questão do abandono de animais, visando por meio dessas cartilhas engajar crianças e seus familiares.

A proposta inicial seria criar um enredo seria todo ao redor do cão Bagaço e da gatinha Garapa que traçariam um panorama histórico da relação do homem com os animais desde a antiguidade. No discorrer do livrinho as

personagens abordariam diversas curiosidades sobre os animais de forma lúdica, trazendo jogos, atividades e ao final do livro haveria o contato dos abrigos de animais da cidade, além do telefone do serviço de controle de zoonose.

A distribuição dessas cartilhas seria um evento dentro das escolas, com pessoal capacitado a explicar um pouco mais sobre os problemas do abandono de animais e sensibilizar as crianças à essa problemática. Durante esses encontros alguns animais, retirados das ruas pela APAJA e devidamente treinados, poderiam ser utilizados para estimular o contato das crianças com a causa.

✓ Pré-evento

Fazer um levantamento das escolas da cidade de Jaú e quantos alunos elas possuem em cada nível de escolaridade. Elaborar um material gráfico que seja interessante e informativo para as crianças e imprimir uma quantidade condizente com o número de unidades necessárias segundo esse levantamento.

A partir disso, criar uma parceria com as escolas para levar esse projeto aos alunos e estipular um calendário de visitação. Capacitar um funcionário da APAJA para que este possa desempenhar a função de educador ambiental e treinar alguns dos animais recolhidos para acompanhar esse funcionário durante o evento.

✓ Evento

Essa campanha nas escolas tem a previsão de duração de dois meses, nos quais será possível atingir as 39 escolas de ensino fundamental na cidade de Jaú.⁷ A ação será direcionada às crianças matriculadas do 1^a ao 9^a ano escolar por meio de mini-palestras nas quais o enfoque principal será dado à importância dos animais para a sociedade. Por meio de visitas dos

⁷ Dados da secretaria de educação do município.

profissionais do abrigo haverá o contato dos alunos com os animais reabilitados ao convívio na sociedade, a distribuição das cartilhas e o estímulo de adesão à atividade por meio de gincanas e pequenas competições lúdicas entre os alunos.

✓ Pós-evento

Mensurar o impacto dessa atividade e avaliar a possibilidade de expandi-la para outras cidades na região de Jaú. Enviar *releases* para os veículos de comunicação da cidade, a fim de gerar mídia espontânea e divulgar ainda mais a causa.

4. Caminhada Contra do Abandono

Ao final do terceiro mês, tempo estipulado para a realização do projeto “4 Patas”, já com o público interno devidamente informado e com o término das ações nas escolas, a Raízen proporá aos cidadãos de Jaú e região a participarem de um evento que condense tudo o que já foi feito antes. Assim, num ação que proponha conscientizar e integrar a população em geral sobre os problemas causados pelo abandono dos animais e fortalecimento do posicionamento da marca na sociedade, o grupo sugeriu a “Caminhada contra o abandono”.

A caminha é ação que consegue integrar todos os valores do projeto, pois ela é o retrato da integração com o meio ambiente, é uma atividade para toda a família, não tem restrições de idade, é um estímulo à adoção de hábitos saudáveis e é um evento que traz grande visibilidade para uma causa ou empresa.

As caminhadas são ótimas oportunidades para favorecer o bate-papo entre as pessoas, estreitar relacionamentos, o companheirismo e a

empatia e dar oportunidades de extravasar as tensões e a pressão do dia-a-dia.⁸

Essa caminhada será o marco do fechamento do projeto nesse ano, por isso necessitará de uma mega estratégia de planejamento, para cumprir todas as suas metas e para que a realização do evento seja um sucesso.

Assim como o evento de abertura será preciso delimitar quais os objetivos desse projeto, quais serão as principais parcerias necessárias para sua execução, quais os materiais que serão utilizados no dia, quais as ações que estão inseridas dentro dela, como se dará a divulgação e qual o resultado que a Raízen espera dessa campanha.

O foco dessa caminha é estimular as famílias jauenses e da região a participarem e levarem seus *pets*.

✓ Pré-evento

Para a caminhada será necessário entrar em contato com a Prefeitura, pedindo o seu apoio na ação e tratar especificamente com a Secretaria de Transporte, Transito e Mobilidade para a disponibilização das vias para realização da atividade e para auxiliar na decisão da data mais adequada. Contatar a guarda civil para estar presente, alocar ambulâncias ao redor do trajeto caso haja alguma eventualidade. Fazer parceria com a Secretaria do Esporte para oferecer atividades como alongamento, yoga e oficinas diversas para a criançada. Ainda seria preciso estabelecer uma parceria com o Centro de Controle de Zoonoses da cidade para realizar uma campanha de vacinação durante o evento.

Após a escolha do trajeto, será preciso identificar como seria a melhor maneira de alocar as tendas, estrutura de som, *playground* e enfermaria. Estimar a quantidade de pessoas que participariam da atividade e

⁸ QF Consultoria promoverá I Caminhada Ecológica Empresarial. 25 ago. 2012. Disponível em: <<http://cliquef5.com.br/TNX/conteudo.php?cid=14852&sid=204>>.

orçar e encomendar camisetas, água e *squeezes* para os participantes da caminhada, além do material gráfico.

Escolher as atrações de entretenimento, convidar as ONGs para participarem do dia, estruturar uma praça de alimentação, providenciar banheiros químicos, convidar as empresas conveniadas à Raízen através do Vale Pet a divulgarem-se, sendo esta uma das vantagens que a empresa oferecerá ao comércio local pela parceria.

Com antecedência começar a divulgar o evento nas mídias sociais da empresa (*facebook, twitter*), revistas e jornais da cidade, inserção no noticiário das rádios e das emissoras de televisão locais e solicitar a cobertura desses veículos no dia do evento. Nessa divulgação o mais importante é passar que o conceito dessa caminhada é uma integração entre as famílias e seus *pets* e que durante essa ação haverá atividades para as crianças, área de lazer, praça de alimentação, shows, cuidados para os *pets*, além de ser uma atividade que diferente do cotidiano, uma opção de lazer proporcionada pela Raízen.

✓ Evento

A duração do evento poderá variar da maneira que a empresa achar melhor, minha sugestão é que este evento comece às oito horas da manhã do dia escolhido com término previsto para as dezessete horas. Durante esse intervalo de tempo, os participantes poderão desfrutar de todas as atividades disponíveis, assistir aos shows, almoçar, fazer a caminhada e aproveitar o dia em família.

Todas as atividades serão gratuitas, no entanto, a participação na caminha demandará uma inscrição, pois haverá um número limitado de *kits*, mas a intenção é que a maioria dos interessados consiga inscrever-se. O evento contará com *stands* de participação, onde os abrigos exporão seus animais para aqueles que quiserem adotá-los. Os *stands* também serão disponibilizados aos donos de *petshops*, parceiros do Vale Pet, e que tenham interesse em participar. Na praça de alimentação alguns restaurantes da

cidade seriam convidados a participar desde que uma parte do lucro gerado durante o evento seja revertida aos abrigos de animais da região.

Haverá também uma parceria com o centro de zoonoses, o qual disponibilizará a vacinação gratuita destes animais, a distribuição de panfletos educativos, explicitando os problemas do abandono à população e estimulando a adoção responsável.

Por se tratar de um mega evento, a Raízen pode optar por ser a patrocinadora exclusiva ou fechar parcerias com empresas da região que também se identifiquem com a causa e manifestem o interesse de participar área serão convidadas a patrocinar o evento.

Durante o evento haverá divulgações simultâneas nas mídias sociais da Raízen e também a cobertura do evento através da televisão e do rádio, convidando as pessoas a irem participar. Essa ação embora possa ser dispendiosa, resultará em um enorme fortalecimento da imagem da marca Raízen na comunidade, vendo com bons olhos a organização que preza a responsabilidade social.

✓ Pós-evento

Realizar um balanço do evento, verificando a quantidade de inserções na mídia, contabilizar a quantidade de público atingido, estipular a renda que foi revertida para os abrigos, aferir a quantidade de vacinas que foram realizadas durante o período e verificar se o mesmo atingiu seu objetivo e quais as medidas necessárias para aprimorá-lo para uma segunda edição e corrigir as possíveis falhas.

5. Ações de marketing

Visando alavancar a visibilidade do projeto “4 Patas”, a próxima medida a ser tomada é o lançamento do vídeos da campanha na internet com o objetivo alcançar toda a população brasileira e levar a problemática do abandono para além da cidade de Jaú, uma vez que o problema ocorre

também em outras localidades. A proposta desse vídeo é ser algo que desperte um sentimento de afeto, que emocionem os espectadores e possa se tornar um viral na rede mundial de computadores.

- Vídeo de conscientização contra o abandono

Vídeo de aproximadamente 3 minutos no estilo de animação gráfica. O vídeo basicamente retratará o cotidiano de um cachorrinho que dá muito trabalho pro seu dono. O dono por diversas razões retratadas na animação resolve abandonar o cachorro, que fica parado no lugar sem entender enquanto o dono acelera o carro. Ao chegar em casa e ao olhar para a casinha do cachorro e para suas tigelas de ração, lembra dos bons momentos que os dois tiveram e se dá conta do erro que cometeu e volta para buscar o cão que continuava no mesmo local à espera do seu dono. Ao final da história entra a frase “Não abandone o seu amor”, o logo do projeto “4 Patas”, o slogan “2 corações, 2 vezes mais amor” e o logo da Raízen. A sugestão do grupo para a trilha sonora a ser utilizada foi “Mais uma canção”, interpretada pelos Los Hermanos, escolhida devido à letra da música transmitir o sentimento de afeto.

A proposta do plano integrado de ação e comunicação era a princípio de três meses, mas por se tratar de educação ambiental é preciso pensar que este assunto tem que fazer parte do cotidiano das pessoas. Desta maneira, o grupo estipulou algumas ações possíveis para reforçar essa conscientização e mostrar que o projeto é algo contínuo, que faz parte da identidade daquela unidade da Raízen e necessário à comunidade.

6. Plano de ações futuras

- Ação no Amaral de Carvalho

Estabelecer uma possível parceria com o Hospital do Câncer Amaral de Carvalho para implantar no hospital a Terapia Assistidas por Animais (TAA). O objetivo dessa ação é mostrar o quanto os animais podem contribuir para a sociedade. Desta maneira, alguns dos filhotes que foram resgatados pela

APAJA ao longo do período da campanha contra o abandono que foram tratados e que receberam treinamento apropriado poderão ser disponibilizados para o hospital. Estes animais cedidos ao Amaral de Carvalho seriam de inteira responsabilidade do projeto e receberiam constante treinamento e seriam levados uma vez por semana ao hospital pelos funcionários dos abrigos. Durante essa visita os cães seriam levados nos quartos dos pacientes, que optarem por receber essa visita, juntamente com algum voluntário, em visitas de aproximadamente 10 minutos, propondo alguma atividade para o paciente ou simplesmente entretendo-o. A ação será algo permanente desde que seja notado um quadro de melhora nos pacientes e aprovação da população. A Terapia Assistida por Animais já é realidade em outros hospitais, como o Albert Einstein, em São Paulo-SP, que desde 2009 permite a entrada de animais no prédio⁶.

Quando a terapia for inaugurada no hospital, haverá a convocação de uma coletiva de imprensa para noticiar o caso único na região e comentar que estes animais poderiam ter tido um fim diferente se não tivessem sido resgatados e treinados para esse propósito.

Ao longo dessa ação, realizar constantes pesquisas com pacientes e seus familiares sobre a eficácia do tratamento e conversar com os médicos na busca de melhora nos quadros dos pacientes. Convocar novamente os veículos de comunicação após alguns meses do projeto no hospital para fazer uma matéria sobre os resultados, reforçando a importância da ação.

- Segunda Caminhada Contra o Abandono

No mês de aniversário da primeira caminhada, desenvolver uma nova caminhada, seguindo o planejamento da primeira edição e adicionando possíveis incrementos ou melhorias. Nessa segunda caminhada seria importante para a Raízen anunciar o número de adoções realizadas durante esse período, através de um vídeo de abertura para segunda caminhada ou folhetos explicativos. O evento seguirá os mesmos moldes do anterior, preocupando-se

novamente em reverter uma porcentagem dos fundos arrecadados para abrigos da cidade.

- Vídeo institucional do projeto

Em no máximo 5 minutos, o vídeo se propõe a trazer os resultados do projeto 4 Patas no período do seu primeiro ano de existência. A primeira parte do vídeo contará com uma explicação sobre o que é a Raízen e como surgiu a necessidade de agir positivamente em benefício da sociedade. Na segunda parte estarão os resultados do projeto e para dar sustentação a ela serão utilizadas todas as matérias de jornais, televisão e internet publicadas em Jaú e região referentes ao projeto, além de entrevistas com pessoas que adotaram animais motivadas pela campanha, pacientes e familiares do Amaral de Carvalho, os números de animais retirados das ruas e a quantidade dos que foram adotados. Esse vídeo será divulgado em todas as mídias oficiais da Raízen.

3.3 A importância da ação

O plano integrado elaborado é importante não só para a resolução do problema que está afetando diretamente os processos, a qualidade dos produtos e a própria dinâmica do funcionamento da Raízen, mas também, pelo fato de a empresa apresentar esse compromisso de contribuir em prol da sociedade, estabelecido em sua missão.

A empresa socialmente responsável é aquela que está atenta às necessidades dos seus *stakeholders* e à manutenção de uma sociedade sustentável, e que contribua para a comunidade se desenvolver, de maneira a promover uma melhora na qualidade de vida.

Na visão da comunicação organizacional esse plano está bem estruturado, pois ele considera cada um dos públicos de interesse da organização e desempenha suas funções de analisar o sistema, seu funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003).

Por meio dessas estratégias e do uso das relações públicas, a Raízen terá êxito no seu plano de responsabilidade social empresarial ao entender que a administração da organização “não trata mais de administrar pessoas, mas sim de administrar com as pessoas” (CHIAVENATO, 1997, p.29).

Ao fortalecer a comunicação com seu público interno, a Raízen mostra o seu comprometimento em “fazer mais e melhor a cada dia” e reafirma a sua política de incentivo a participação dos funcionários. O estímulo à adesão dos colaboradores é o reflexo da cultura da organização que está disposta a integrar e motivar seus funcionários no alcance das metas empresariais e que ao mesmo tempo seja capaz de suprir as necessidades individuais (ROBBINS, 2000).

A responsabilidade social na Raízen está incorporada aos seus valores éticos. Desde 2002 a empresa possui sua própria fundação, anteriormente chamada de Fundação Cosan e, atual Fundação Raízen. Dentre os principais objetivos dessa fundação estão a promoção de projetos voltados à educação, artes, cultura e cidadania.⁹

Embora essa fundação apresente resultados muito bons nos setores que atua, falta uma vertente na questão do meio ambiente. O plano proposto seria então a união da promoção da educação e cidadania que já vem sendo desenvolvidas aliadas à educação ambiental e conservação do meio ambiente. A Fundação Raízen possui seis núcleos fixos e um deles está presente na cidade de Jaú, o que pode tornar ainda mais fácil a campanha, havendo a possibilidade de expandir essa campanha para os outros núcleos fixos e também o núcleo móvel.¹⁰

A Raízen faz bom uso das relações públicas ao ser consciente da sua responsabilidade para com a sociedade. De maneira a cumprir o seu papel social, participando para a evolução do contexto onde se insere não

⁹ Fundação Raízen. Disponível em: <<http://www.fundacaoraizen.org.br/pt-br/afunda%C3%A7%C3%A3o/quemsomos.aspx>>. Acesso em: 26 jan. 2014

¹⁰ Relatório de sustentabilidade Raízen 2012/2013

estabelecendo-se na região apenas para angariar lucros, mas buscando fazer algo em contrapartida (KUNSCH, 2003).

Resgatando as sete diretrizes propostas pelo Sebrae a respeito da responsabilidade social empresarial, o plano proposto pelo grupo atende a todas elas, em maior ou menor grau.

A meu ver, o foco desse plano é atingir o público interno, valorizando funcionários e colaboradores, o que só será possível através do estabelecimento de uma cadeia de valores empresariais dispostos a fazer com que a prática seja condizente com o discurso organizacional. Através da missão da Raízen e das atitudes já arraigadas à empresa, podemos ver que existe a possibilidade desse plano de ação se concretizar e ampliar o leque de ações da empresa em prol da sociedade.

Assegurar a qualidade do produto e a segurança no trabalho é pensar no seu consumidor, pensar no produto que ele gostaria de adquirir feito de uma maneira que seja menos agressiva para o meio ambiente, bem como para as pessoas que trabalham na sua produção. Nosso plano consegue beirar essa vertente, quando pensamos no perigo que estes animais soltos na fábrica poderiam causar aos funcionários.

Por fim, esse plano está concentrado nas duas últimas diretrizes: promover a comunidade e o comprometimento para o bem comum. Isto ocorre obviamente a medida que a empresa ao perceber a problemática instalada naquela sociedade move-se de maneira a procurar uma solução, trazendo benefícios para ambas as partes.

A partir do momento que a Raízen se depara como problema do abandono ela tem dois possíveis caminhos a seguir: 1) simplesmente recolher os animais sempre que eles se instalarem na região fabril ou 2) estudar os motivos que levam a população a abandonar seus animais e procurar um meio de solucionar essa questão através de políticas de educação ambiental. Ao optar pela segunda opção, executando o plano que foi proposto nesse capítulo, a empresa assume o seu papel como agente transformador da sociedade e por consequência o seu papel de empresa socialmente responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse trabalho foi discutir como a comunicação organizacional influencia na criação de uma boa política de responsabilidade social dentro da organização. Para isso a autora se propôs a trabalhar diversos conceitos que são amplamente mencionados dentro das áreas, mas que às vezes não possuem o correto entendimento ou possui apenas uma visão superficial do seu significado.

Somente a partir de um entendimento de como cada item funciona e é visto dentro da organização, e munida de uma profunda reflexão sobre como estes itens influenciam no papel na organização, é que foi possível começar a delinear corretamente quais os passos que uma organização comprometida deve trilhar rumo à responsabilidade social empresarial.

Fica evidente no trabalho o quanto a cultura da organização contribui ou impõe barreiras à criação de um plano de responsabilidade social empresarial. Para que essa política seja possível será necessário um alinhamento de todas as áreas da organização com os valores organizacionais.

Este trabalho mostrou que a responsabilidade social não pode ser vista como uma ação isolada da empresa, mas que ela consistirá em todo um plano de gestão que dependerá intrinsecamente da comunicação organizacional para estipular quais serão as diretrizes tomadas e o posicionamento da empresa perante a RSE.

O trabalho pôde realçar, em alguns trechos, como o profissional de relações públicas é peça estratégica nesse processo, uma vez que ele é o responsável por, através da comunicação organizacional, transmitir a cadeia de valores que permeiam a cultura voltada para a responsabilidade social. E também por saber como atingir cada público, seja interno ou externo, para que essa cadeia de valores possa expandir-se e contaminar o restante da sociedade, não ficando restrito apenas à organização. Por fim, responsabilidade social é isso, é querer fazer sempre melhor e pensar nas pessoas.

Dos meus estudos na área e com uma visão geral do modo de pensar e operar da Raízen, objeto de estudo em questão, eu pude constatar se

aquele posicionamento que a empresa diz possuir é real ou se não se aplica à organização.

A minha conclusão é que a Raízen realmente é uma empresa comprometida com a RSE, podendo ser elevada, segundo os critérios de Terra (2004), ao título de empresa cidadã. A organização tem em seu *core* a importância que ela representa para o Brasil no setor econômico e de geração de energia, associado a um modelo de gestão que possibilite o desenvolvimento do país também na questão social.

Contudo, pelos meus estudos o modelo de responsabilidade social fica restrito à Fundação Raízen que atuará nas diferentes cidades que abordará os mesmos problemas e segmentos (educação, cultura, artes) que realmente traduzem as carências brasileiras a nível nacional. Resta saber agora o quanto as unidades são independentes de maneira a poder criar estratégias próprias desvinculadas da Fundação e que possam focar em problemas específicos com o enfrentado pela unidade Diamante.

Provavelmente outras unidades podem estar sofrendo com o mesmo problema, mas a questão central que caberá à empresa responder é se o plano proposto será desenvolvido e executado pela unidade ou será implantado em todas as unidades que se deparem com a mesma situação. O plano elaborado pelo grupo, embora trabalhoso, é viável, porém dependerá de uma série de fatores a serem levados em consideração para a sua execução, o principal ponto seria o momento que a organização está atravessando, se há o engajamento para a ação e a questão orçamentária.

O roteiro é aplicável, com suas devidas alterações, para outras unidades da organização que desejem utilizar o projeto “4 Patas” para proporcionar mais um benefício à sociedade ao seu redor. O ponto chave nesse projeto foi a partir da cultura da empresa criar um plano que alcance os objetivos propostos de maneira ética e que seja adequado à atitudes Raízen de ser, partindo da valorização do público interno para a disseminação da ideia para o restante da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e como “somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional** – vol. 1. 2. ed. Série Comunicação Organizacional. São Caetano: Difusão, 2008. P. 31- 50

_____. **Identidade imagem e reputação organizacional**. In: In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas** – volume 2. São Caetano do Sul: Saraiva, 2009. P. 215-242

ANTONIO, Tiago. **O processo de comunicação dentro da empresa**. Jul. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em 27 jan. 2014.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios** – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amélia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise comparativa** 1. s/ano. Disponível em: <<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>>. Acesso em 12 jan. 2014.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BNDES, BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Balço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**. Relato setorial nº 2. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social02.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRANDÃO, Elizabeth e Bruno Carvalho. Imagem Corporativa: Marketing de Ilusão. In **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. DUARTE, Jorge (Org.). 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

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

_____. Pela comunicação interna dialógica: construindo pontes em vez de levantar muros. In: GALINDO, Daniel (Org.). **Comunicação institucional & mercadológica: expansões conceituais e imbricações temática**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012. P. 101-116

CEPINHO, Teresa; MENDES, Luana; AGUIAR, Rosana. Comunicação intrna de valor: a busca incessante da excelência. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas – volume 7**. São Paulo: ABERJE, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONCEITOS BÁSICOS E INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Rede Ethos de jornalistas: empresas e responsabilidade social. 5. Ed. 2007. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/conceitos-basicos-e-indicadores-de-responsabilidade-social-empresarial-5a-dicao/#.UtNcKdJJDtXc>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

CORELLA, Maria Antonieta Rebeil. Subsistemas organizacionais e comunicação. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

CÔRREA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamentos com públicos**. In: Revista Organicom – v.2 n.3, 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Thomson Learning Ltda., 2007. 2. reimpr. da 1.ed. de 2005.

D'AMBRÓSIO, Daniela; MELLO, Patrícia Campos. **A responsabilidade que dá retorno social**. Gazeta Mercantil, 10 nov. 1998. Disponível em: <<http://www.jsmnet.com/clippings/C11110c8.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

DIAS, Genebaldo Freire. **Educação Ambiental: princípios e práticas**. 9a ed. São Paulo: Gaia, 2004.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e Estratégias de Relações Públicas. In **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). 2ª ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

FILHO, Roberto de Camargo Penteado. **Organizações Inteligentes: guia para a competitividade e sustentabilidade dos negócios**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2007.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 363-388

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. – 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

GARCIA, Thiago Zamian. Técnicas de motivação aplicadas nas organizações. Unisalesiano. Lins, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC06724860830.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

GONÇALVES, Gisela Marques Pereira. **Publicidade a causas sociais ou um olhar sobre a sua [in]eficácia**. s/ano. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-publicidade-social.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014

GONÇALVES, Elizabeth Moraes. Comunicação e linguagem: a construção dos discursos nas organizações contemporâneas. In: GALINDO, Daniel (Org.). **Comunicação institucional & mercadológica: expansões conceituais e imbricações temática**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012. P. 13-30

GRAU, Antoni Noguero i. Comunicação organizacional versus relações públicas. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009. P. 17-42

GRUNIG et al.. Perspectivas do “Excellence study” para a comunicação nas organizações. In **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). 2ª ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009. P. 69-94

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. 2ªed – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. 2007. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Ética nas organizações**. Instituto Ethos Reflexão nº 4, 2011. Disponível em: <<http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/ETICA.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Sobre o instituto**. Disponível em:
<<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.Uuhy-hBTvIU>>.
Acesso em: 28 dez. 2013.

JORGE, Miguel. A comunicação e política de negócios das empresas. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras** – volume 2. São Paulo: ABERJE, 2006. P. 101-112

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Philip Kotler, Hermawan Karatajaya, Iwan Setiawan; Trad. Ana Beatriz Rodrigues – RJ: Elsevier, 2010. P. 5

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. s/ano. Disponível em:
<http://randolph.com.br/uniso/wp-content/uploads/2012/09/comunicacao_organizacional_digital.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.

_____. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. In: **Comunicação e sociedade**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n. 32, 2º semestre de 1999. P. 71-88.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo, Summus, 2003.

_____. (Org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LIPPMANN, Walter. **Opinião Pública**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACEDO, Luiz Carlos; AVERSA, Marcelo Bertini. **A contribuição das relações públicas para a criação da empresa-cidadã**. Disponível em:
<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0134.htm>>. Acesso em: 09 jan. 2014.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas – o guia completo**. Trad.: Anna Maria DalleLuche. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MELLO, Selma Ferraz Motta. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. 2010. 271 fl. Dissertação

(Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo.

MENEGASSO, Maria Ester. **Mini-curso:** terceiro setor e responsabilidade social das organizações. 2001. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/Responsabilidade%20social/Terceiro%20setor%20e%20responsabilidade%20social%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). 2 ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas:** boas intenções à parte. [tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Peter Nadas]. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional:** descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2006.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional:** orientações para a sua concepção. 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 14 jan. 2014.

QUALICORP. Disponível em: <<http://www.qualicorp.com.br/qualicorp/ecp/comunidade.do?app=portalqualicorp&view=interna&idConteudo=29528>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

RAÍZEN. **Pessoas:** atitudes. Disponível em: <<http://www.raizen.com/pt-br/pessoas/atitudes>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

REGINATO, Gisele Dott; POZZA, Débora Flores Dalla. **O discurso da responsabilidade social e da sustentabilidade na comunicação organizacional da Vale**. Revista Organicom v.10, nº 18, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/578>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. Planejamento estratégico em assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa**

e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. P. 212-253

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. 8. ed. [Tradução de José Roberto Whitaker Penteado]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCOTT, Cynthia D. et al.. **Visão, valores e missão organizacional:** construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TERRA, Carolina Frazon. **Tudo pelo Social:** A Responsabilidade Social como uma das Atribuições de Relações Públicas. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0232.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

TORRES, Ciro. **Responsabilidade Social das Empresas.** P. 129-157. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/media/ART_2002_RSE_Vertical.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (Coleção novos umbrais). 3ª reimpr. da 1 ed. de 1992.

VASCONCELOS, Lucilene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada:** manual de sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.