

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO PROFISSIONAL

EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

Linha de pesquisa: Comunicação Empresarial

DISSERTAÇÃO

Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social: a Estratégia
Comunicacional nos 50 anos da Petrobras

Cristiane Venâncio de Oliveira Martins

2005



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

Linha de pesquisa: Comunicação Empresarial

**Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social: a Estratégia
Comunicacional nos 50 anos da Petrobras**

Cristiane Venâncio de Oliveira Martins

Sob a orientação do Professor
Antônio Carlos Nogueira

Dissertação submetida como
requisito parcial para a obtenção
do grau de **Mestre** em
Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2005

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

CRISTIANE VENANCIO DE OLIVEIRA MARTINS

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios,
como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em
Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 18 DE FEVEREIRO DE 2005.

Prof. Antônio Carlos Nogueira, D.Sc (UFRRJ)

Prof. Ruthberg dos Santos, D.Sc (UFRRJ)

Prof. Ivana Barreto, D.Sc (PUC-RJ)

Dedicatória

*Aos meus amores, Leo e Daniel,
pela compreensão e pela força.
E aos meus pais, Margarida e Silvio,
pelo apoio incondicional.*

Agradecimentos

Primeiro, a Deus, pela oportunidade e pela inspiração. Depois, a lista é grande: Leo, Margarida, Silvio, Antonio Carlos Nogueira, Marcos Benac, Ruthberg dos Santos, Eleine Bourdette, Carlos Thiago Lyra, Ivana Barreto, Alberto Rodrigues, João Luiz Lima e todo o pessoal da Petrobras. Cada um, de um jeito especial, colaborou muito para o início, o meio e a conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo geral

1.2 Objetivos específicos

1.3 Justificativa do trabalho

1.4 Problema de pesquisa

1.5 Limitações do estudo

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EFICAZ

2.1.1 A Comunicação Empresarial

2.1.2 Comunicação e Marketing

2.1.3 Stakeholders

2.1.4 Endomarketing

2.1.5 Outros públicos

2.1.6 A Construção e a Preservação da Imagem

2.1.7 Comunicação Empresarial como Ferramenta de Gestão

2.2. DA FILANTROPIA À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2.2.1 Breve Histórico das Ações de Responsabilidade Social no Mundo

2.2.2 Filantropia e Responsabilidade Social

2.2.3 O Terceiro Setor – A Sociedade Civil Organizada Funciona Como Braço Social das organizações

2.2.4 Ética – O início de tudo

2.2.5 Quem Investe em Responsabilidade Social no Brasil

2.2.6 É Possível Medir Resultados?

2.2.7 Balanço Social – Transparência e Avaliação de Risco

2.3. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- 2.3.1 Construção de uma Nova Cultura Organizacional**
- 2.3.2 Crescimento Demanda Especialização para Haver Sustentabilidade ...**
- 2.3.3 Marketing Social**
- 2.3.4 Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa**
- 2.3.5 O Papel Social da Propaganda**

3. METODOLOGIA

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

- 4.1. O CASO PETROBRAS – 50 ANOS**
 - 4.1.1 Breve histórico**
 - 4.1.2 Missão e Visão de Futuro**
 - 4.1.3 A História da Marca Petrobras**
 - 4.1.4 A Petrobras em Números**
 - 4.1.5 Compreensão Multilateral**
 - 4.1.6 Responsabilidade Social: uma nova postura**
 - 4.1.7 Os “50 anos”**

5. CONCLUSÃO

6. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

RESUMO

MARTINS, Cristiane Venâncio de Oliveira. **Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social: a estratégia comunicacional nos 50 anos da Petrobras.** Seropédica: UFRRJ, 2005. 65p. (Dissertação, Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios).

A Comunicação Empresarial tem ajudado a melhorar a imagem de empresas nos últimos anos. Através de práticas específicas, as organizações têm obtido resultados favoráveis. Ao mesmo tempo em que a comunicação empresarial evoluiu no Brasil, uma nova filosofia de gestão veio ganhando novos adeptos em todo o mundo: a responsabilidade social corporativa. Há um consenso de que o momento é de praticar a ética junto a consumidores, fornecedores, acionistas e comunidade. Portanto, ganham espaço ações que propiciam a contribuição para uma sociedade melhor. Este trabalho teve como objetivos fazer uma breve análise sobre a evolução das duas áreas – Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social – no Brasil e sobre a contribuição de ambas para o desenvolvimento das organizações. Num segundo momento, o estudo teve a proposta de apontar como pode ser saudável a união dos dois conceitos. Por último, este estudo analisou o que foi considerado um caso de sucesso no que diz respeito à comunicação empresarial: a estratégia usada pela Petrobras nos seus 50 anos (outubro de 2003 a outubro de 2004). Uma campanha baseada nos resultados positivos da empresa, especialmente na área social, com o slogan “O que você quer sonhar agora?”. O resultado foi uma mostra clara da eficiência da comunicação empresarial aliada à responsabilidade social. Um modelo a ser seguido.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial, Responsabilidade Social, Petrobras – 50 anos

ABSTRACT

MARTINS, Cristiane Venâncio de Oliveira. **Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social: a estratégia comunicacional nos 50 anos da Petrobras.** Seropédica: UFRRJ, 2005. 65p. (Dissertação, Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios).

Corporate Communication has helped enhance the image of numberless companies in the last years. By means of some specific practices organizations have achieved favorable results. At the same time when corporate communication has evolved in Brazil, a new managerial philosophy has been gathering new adepts worldwide: corporate social responsibility. There is a consensus that this is the moment of restoring essences, being guided by common sense, and exercising ethics along customers, suppliers, shareholders, and the community. Therefore, actions that encourage dialogue, transparency and contribution for a better society have been gaining room. This work has the objectives of making a brief analysis about the evolution in two areas – Corporate Communication and Social Responsibility – in Brazil, and about the contribution of both for the development of organizations. At a second moment, the study is aimed at pointing out how healthy the joining of two concepts can be. Finally, this study has analyzed what was considered as a successful case concerning corporate communication: the strategy used by Petrobras at the episode of its 50 years (October of 2003 through October of 2004). One campaign based upon the company's positive results, specially social work, with the slogan "What do want to dream now?". The result was a clear display of the effectiveness of corporate communication allied to social responsibility. A model to be followed.

Key words: Corporate Communication, Social Responsibility, Petrobras – 50 years

1. INTRODUÇÃO

“Nos tempos em que vivemos, a primeira obrigação do homem inteligente é o restabelecimento do óbvio” (Aldous Huxley 1894-1963).

Na tentativa de sair do lugar-comum e de conquistar espaço nas mentes de clientes, de colaboradores e de consumidores, muitas organizações têm desenvolvido estratégias de comunicação que tentam fugir do óbvio; e até conseguem. Mas não atingem seu principal objetivo: comunicar bem uma mensagem.

Algumas empresas, no entanto, já perceberam que o caminho para uma comunicação eficaz parte do conceito mais genuíno de comunicação para tratar da Comunicação Empresarial. O novo milênio abre as portas para uma perspectiva diferente para a Comunicação Empresarial - que passeia pelo óbvio, pois a verdadeira comunicação vem da nitidez, da transparência e da ética. Até pouco tempo atrás, ela era maltratada por burocratas que a julgavam descartável ou desnecessária. E ainda era vista como despesa, como um investimento realizado a fundo perdido, que pesava no orçamento e trazia resultados praticamente impossíveis de serem medidos. Restrita a algumas atividades práticas – consideradas secundárias – hoje a Comunicação Empresarial é tratada de um jeito novo, pois aqueles mesmos burocratas perceberam o quanto ela é estratégica e fundamental nas tomadas de decisões.

A Comunicação Empresarial no Brasil caminha num ritmo bem acelerado, como quem quer recuperar um tempo perdido. Hoje, ela é moderna e faz parte dos processos vitais de inteligência empresarial, dirigidos por pessoas capacitadas. Na verdade, o profissional de comunicação de uma organização não pode entender apenas de comunicação. É um gestor de informações, que tem domínio de conteúdo de várias esferas, principalmente da administração. É um estrategista que deve saber planejar, antecipar mudanças e, conseguindo acertar o alvo, deve mexer com o mercado.

Este trabalho partirá sempre do princípio de que Comunicação Empresarial é: “uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por principais objetivos: criar e/ou manter imagem positiva de uma organização, onde esta for neutra ou inexistente; alterar, para imagem positiva, onde ou quando esta estiver negativa; e consolidar e manter a imagem positiva, quando esta já existir” (Cahen; 29:1990) Tudo isto através de filosofias, políticas, atitudes e atividades, que serão explicitadas ao longo deste estudo.

A todo tempo, a inserção econômica, política e social da empresa está em jogo, cabendo aos gestores da organização desenvolver a consciência ética nos negócios de uma forma que convença a todos: os seus próprios colaboradores, a opinião pública, os acionistas, as instituições que participam de suas decisões, a mídia (principalmente os formadores de opinião), o mercado. Para isso, são indispensáveis estruturas de informação que atuem profissionalmente para a empresa trabalhar positivamente a sua imagem. As organizações,

diante da competitividade exigida pela globalização dos mercados, necessitam de instrumentos de ação para falar e se fazerem ouvir.

É importante ressaltar que a Comunicação Empresarial só será eficiente e eficaz a partir da identificação correta dos *stakeholders* (públicos) da organização. A relação entre as empresas e os seus públicos de interesse modificou-se profundamente nos últimos anos. Isto ocorreu devido, principalmente, a dois motivos: a conscientização das organizações sobre seus deveres e sua responsabilidade em relação aos *stakeholders* e a conscientização dos públicos diversos das empresas em relação aos seus direitos. A sociedade, como um todo, requer ética na condução dos negócios e está disposta, cada vez mais, a combater a corrupção. Estes comportamentos recentes, tanto dos públicos das organizações como das próprias, tiveram participação ativa no desencadeamento de um movimento que ganhou o nome de Responsabilidade Social. Este tem sido um forte aliado da Comunicação Empresarial quando se trata principalmente de divulgar a imagem positiva da organização. Portanto, a Comunicação Empresarial torna-se uma necessidade vital, mais exigida na medida em que cresce a responsabilidade social das empresas e dos empresários.

E é exatamente a consciência ética que tem motivado os empresários a se engajarem numa agenda de ação social marcante nos últimos anos. Uma pesquisa realizada em nível nacional (divulgada no início de junho / 2002) pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), do Ministério do Planejamento, mostra que 59% do setor privado brasileiro estão envolvidos com alguma forma de ação social. O trabalho foi realizado durante três anos e tem informações sobre empresas das cinco regiões do país. São cerca de 465 mil companhias, que fizeram em 2000 um investimento da ordem de R\$ 4,7 bilhões. Este valor representa 0,4% do PIB brasileiro. O envolvimento é maior por parte das grandes empresas (88%). A participação dos micro e pequenos empresários, no entanto, é representativa: 54% das organizações com um a dez empregados e 69% das que têm de 11 a 100 trabalhadores beneficiam comunidades carentes.

Mostrar o quanto uma organização está envolvida em causas sociais pode ser extremamente positivo para a sua imagem. Mas é preciso cuidado. Muitos projetos de marketing social têm como inspiração – às vezes única – alavancar negócios e vendas. Nestes casos, o empreendimento não se sustenta em longo prazo e fica evidente o seu caráter oportunista.

Um caso de sucesso

Uma estratégia bem sucedida de Comunicação Empresarial, que explora de forma positiva e consciente a Responsabilidade Social, é a da Petrobras, maior estatal brasileira e maior petroleira da América do Sul. Ao comemorar 50 anos, em outubro de 2003, iniciou uma grande campanha de comunicação que terminou em outubro de 2004. De forma singular, ela conseguiu aliar os dois conceitos, aplicando filosofias, políticas específicas e atitudes dirigidas.

Este trabalho pretende mostrar como a organização atingiu um nível de excelência em sua Comunicação Empresarial, fazendo um marketing social responsável, em busca de uma reputação positiva sempre. Apoiar iniciativas de valorização da cultura, do esporte, do meio

ambiente, da educação entre outros projetos faz parte da cultura organizacional da Petrobras; faz parte de sua história; faz parte de sua marca; faz parte de sua identidade.

A identidade de uma organização está diretamente ligada à imagem que ela tem diante de seus públicos. No marketing e na administração usa-se o conceito IMAGEM DE MARCA = conjunto das impressões e opiniões subjetivas do consumidor sobre determinado produto ou serviço. É a reputação de uma marca no mercado ou em determinados segmentos (Rabaça & Barbosa; 378:2002). A Imagem de Marca é o bem mais precioso de uma organização; é o seu maior instrumento de comunicação. Consciente da aplicabilidade e da importância deste conceito, a Petrobras o utilizou com eficiência e eficácia em sua campanha de 50 anos. E mostrou que é possível ser socialmente responsável fazendo marketing também responsável.

1.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o uso da Comunicação Empresarial como ferramenta de gestão das empresas, principalmente na Petrobras – especificamente na campanha de seus 50 anos. E também como a responsabilidade social desenvolvida pelas organizações pode ser explorada como elemento de comunicação.

1.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- Traçar um breve histórico da Comunicação Empresarial no país, para que este facilite o entendimento do atual quadro dessa ciência;
- Identificar a motivação e as estratégias de comunicação usadas pelas empresas no Brasil;
- Identificar as áreas de maior índice de atuação com responsabilidade social das organizações no país;
- Analisar os ganhos para a empresa, quando ela explora a responsabilidade social dentro da sua estratégia de comunicação, com critérios pautados pela ética.
- Analisar, mais profundamente, a estratégia de Comunicação Empresarial usada pela Petrobras, por ocasião de seus 50 anos.

1.3. Justificativa para o trabalho

A necessidade de uma comunicação mais eficaz por parte das organizações com seus diversos públicos tem sido, nos últimos anos, abordada por analistas e estudiosos e aparece nos relatos de empreendedores e executivos como uma das preocupações em destaque. A análise do tema, à luz das principais fontes no país, pode representar uma contribuição para

compreender como tem evoluído a comunicação empresarial associada a uma nova filosofia de gestão que vem ganhando novos adeptos em todo o mundo: a responsabilidade social corporativa. A pesquisa permite verificar como a união dos conceitos de comunicação empresarial e responsabilidade social contribui para transformar a qualidade da relação entre as empresas – grandes, médias e pequenas – com os públicos externo e interno e na mudança da cultura organizacional.

Para mostrar como é saudável esta união, buscou-se um caso de sucesso neste campo: a comunicação empresarial desenvolvida pela Petrobras, especificamente na comemoração dos seus 50 anos.

1.4. Problema de Pesquisa

A Comunicação Empresarial cresceu significativamente em termos de qualidade, nos últimos 25 anos, no Brasil. Recentemente, alguns especialistas em comunicação perceberam que a responsabilidade social desenvolvida pelas organizações poderia ser um ou o mais forte elemento de comunicação das empresas, visto que a imagem de uma organização é o seu maior ativo. Portanto, aqueles profissionais passaram a explorar as atividades sociais nas estratégias de comunicação de algumas organizações. Um faz de forma equivocada; mas outras, como a Petrobras, principalmente no episódio de seus 50 anos, o fazem de forma totalmente responsável e eficiente, dando o exemplo de que é possível unir lucro e responsabilidade social. Analisar como a união dos conceitos de comunicação empresarial e responsabilidade social contribui para transformar a qualidade da relação entre as empresas e os públicos externo e interno é o problema desta pesquisa.

1.5. Limitações do estudo

O estudo apresenta as limitações a seguir:

- A literatura referente a essa linha de estudo não é muito ampla em termos históricos. A maioria do material disponível é muito recente, pois o próprio assunto é novo na academia.

- A pesquisa procura oferecer lateralidade em suas considerações, e a proposta procura explorar apenas a estratégia do caso em estudo, a estratégia da Petrobras, por ocasião de seus 50 anos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EFICAZ

2.1.1 A Comunicação Empresarial

Executada de uma forma abrangente (considerando todos os públicos da organização), a Comunicação Empresarial existe há cerca de 25 anos no Brasil. Empresas de grande porte, algumas multinacionais, eventualmente algumas brasileiras, no início da década de 70, já publicavam *house-organs* de qualidade, porém, com limitações. Trabalhos isolados de comunicação, principalmente de publicidade, eram executados e prestigiados, pois se destacavam no meio da mesmice e da falta de criatividade para a comunicação das empresas brasileiras. (Bueno; XI:2003).

Nos anos 80, um número crescente de empresas no país passou a preocupar-se com a comunicação desenvolvida por elas: a questão da imagem. Para desenvolverem um contato mais eficiente, principalmente com a imprensa, passaram a contratar profissionais, geralmente lotados em grandes jornais. Conceitos de marketing passaram a ser aplicados à própria marca, não somente aos produtos. Na segunda metade desta década, um caso chamou a atenção do mercado ainda limitado: a Rhodia sistematizou e tornou público o seu projeto de Comunicação. A “Política de Comunicação Social” (PCS) da Rhodia foi “o primeiro *best-seller* da área, com seguidas reedições, para atender aos pedidos dos profissionais e das empresas, que tinham como referência esta experiência no campo da comunicação. Foi também o primeiro *case* bem-sucedido de transparência e de compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial no Brasil” (Bueno; 7:2003). O caso Rhodia foi referência por muito tempo e influenciou várias organizações no país.

Nos anos 90, conceitos como ética e transparência começaram a nortear os padrões de gestão no Brasil, o que estimulou o desenvolvimento da comunicação por parte das organizações. Em 1997, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, percebeu que era preciso envolver o poder econômico para resolver o problema da fome no Brasil. Várias empresas se comprometeram com o projeto do sociólogo, que idealizou a publicação do balanço social. A proposta foi um marco na agenda social das empresas brasileiras (Carta Capital; 11: Especial 2003).

Ainda na década de 90, as empresas perceberam que a Comunicação Empresarial era uma ferramenta estratégica dentro de sua gestão. Passou de atividade complementar à atividade de caráter estratégico (Cahen; 30:1990).

No novo século, não é só a imagem da empresa que está em jogo, mas a sua reputação. E esta tem de ser pautada por responsabilidade social corporativa em todas as suas atividades. Este é o ponto de partida para se verificar o verdadeiro valor de uma organização. Das 782 mil empresas do Brasil, 462 mil declaram atuar no campo social. As contribuições vão desde doações eventuais até a execução de projetos estruturados.

Em 2003, a Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou indicadores que mostraram que a fome aumentou no mundo, menos em 18 países em desenvolvimento, incluindo o Brasil. A Comissão para a América Latina e Caribe (Cepal) – instituição da ONU – exhibe números mais detalhados: 44% das pessoas da região (225 milhões de habitantes) estão em nível de pobreza e 20% (100 milhões de habitantes) se arrastam como indigentes. No Brasil, o quadro é preocupante, com 38% de pobres e 12% de indigentes. Os dois dados representam cerca de 90 milhões de pessoas, o que é igual à metade da população do país (Carta Capital; 8: Especial 2003).

O mesmo relatório da Cepal mostra as duas faces da moeda da pobreza no Brasil. É o país que tem a pior taxa de distribuição de renda na América Latina e no Caribe, porém, dos anos 90 até 2001, avançou 83% no combate à pobreza. As empresas brasileiras e muitas multinacionais aqui instaladas têm parte neste avanço e muitas fazem questão de comunicar, de exibir a sua participação nas mudanças que começam a ocorrer neste quadro. Para isso, lançam mão do marketing como uma das peças fundamentais em suas estratégias de comunicação. Utilizam-no não mais como um elemento da força de venda, mas um dos carros-chefe de todo o projeto de inserção da organização no mercado.

2.1.2. Comunicação e marketing

A Comunicação Empresarial no Brasil passou por diversas fases e hoje chegou ao patamar de amadurecimento que “abriga uma rede de ações e intervenções intimamente relacionadas entre si, cuja fórmula pode ser aplicada em pílulas isoladas ou em conjunto: marketing, planejamento, pesquisa, propaganda, design, promoção, relações públicas, assessoria de imprensa e outros instrumentos” (Grossi; 25; 1998). O marketing, no entanto, ganha proporções cada vez maiores dentro da estratégia de comunicação de uma organização. Tem posição de destaque.

“Aplicado à comunicação, o marketing é o celeiro que vai alimentar as ações de publicidade e orientar as relações comunitárias. É ele que desenha o mapa, traça o rumo da frota, estabelece os parâmetros, as perspectivas e os limites da navegação” (Grossi; 25; 1998). Para o autor, o planejamento e a pesquisa necessários ao desenvolvimento de um plano de marketing de uma organização podem conduzir a empresa a um lugar seguro no mercado.

Para se compreender as possibilidades oferecidas pelo marketing, é interessante observar a sua origem, o desenvolvimento do seu conceito e de sua aplicabilidade ao longo do tempo. Antes de tudo, no entanto, é importante lembrar que o marketing trabalha também a **identidade da organização**, que está diretamente ligada à imagem que ela tem diante de

seus públicos. Neste caso, a **imagem de marca** também é considerada como sendo o resultado entre as expectativas e os atributos psicológicos transmitidos pela marca. (Rabaça & Barbosa; 378:2002). Os profissionais de comunicação, cientes das inúmeras possibilidades oferecidas pelas marcas das organizações onde atuavam, passaram a desenvolver uma Comunicação Empresarial pautada pelas qualidades destas.

Pelo menos três modelos de marketing influenciaram o mercado de modo significativo. São conceitos que interferiram diretamente em seu comportamento durante anos e que ainda permeiam suas filosofias, políticas e atividades. É importante observar a evolução dos conceitos e o foco de cada um. Os modelos seguem abaixo para servirem como pano de fundo para o desenvolvimento da Comunicação Empresarial ao longo do tempo, principalmente no Brasil.

Jerome McCarthy propôs um modelo de marketing que agrupa quatro elementos fundamentais para a atividade de uma organização, conhecido como “Os quatro Ps”, é o que se chama de “Marketing Mix”.

- a) Produto (serviço) – características, modelos, apresentação física, embalagem, marca e serviços (entrega, consultoria pós-venda, sac);
- b) Ponto (de venda) – canal de distribuição, envolve logística = transporte, armazenagem;
- c) Preço – no varejo, no atacado, na fábrica (com ou sem frete);
- d) Promoção – propaganda, publicidade e promoção.

Modelo de Raimar Richers. Ele acrescenta aos quatro Ps a interação da empresa com o ambiente externo. Este sistema é conhecido como “quatro As”.

- a) Análise – identifica as forças vigentes no mercado e suas relações com a empresa, usando como instrumentos pesquisas de mercado e sistemas de informação em marketing.
- b) Adaptação – Adapta as linhas de produto da organização ao ambiente identificado através da análise, envolvendo todos os aspectos relativos à configuração básica do produto (embalagem, design e marca) e ainda o preço e a assistência ao cliente.
- c) Ativação – Faz com que o produto atinja os mercados previamente definidos e seja adquirido pelos consumidores com a frequência desejada; conjunto de medidas que inclui a distribuição, a venda e o composto de comunicação.
- d) Avaliação – controla os processos de comercialização e interpreta os resultados a fim de racionalizar os futuros processos de marketing da empresa.

Robert Lauterborn, mais tarde, propôs um marketing **orientado para o cliente**, com quatro Cs.

- a) Cliente – em vez de **produto**.
- b) Custo – possível e aceitável por este cliente, em vez de **preço**.
- c) Conveniência – para atender melhor, entregar melhor e conquistar sua fidelidade, em vez de **ponto** ou distribuição.
- d) Comunicação – para conquistar mais clientes e manter contato regular com eles, numa perspectiva de continuidade, em vez de **promoção**.

Adequados às estratégias individuais das organizações, tais conceitos pautam o trabalho de comunicação de cada uma, de acordo com seus objetivos e seus públicos.

2.1.3. Stakeholders

Como todo processo de comunicação, que precisa de pelo menos dois elementos - emissor e receptor - para ser realizada com eficiência, a Comunicação Empresarial avalia e leva em consideração todo o potencial de cada um de seus públicos, que passarão a ser tratados de forma generalizada neste trabalho como *stakeholders*.

Os *stakeholders*, tecnicamente, podem ser divididos de várias formas. A classificação vai depender da estrutura da empresa. O que não deve mudar por parte da organização é a vontade de se comunicar bem com cada um deles. Uma boa sugestão é pensar nos públicos da organização, de forma geral, da seguinte forma: público interno (em primeiro plano, funcionários; em segundo plano, seus familiares e círculos imediatos de relações) e público externo (clientes, fornecedores, concorrentes, mercado, governo, a sociedade em geral).

Para iniciar sua comunicação com uma garantia mínima de sucesso, uma organização deve começar informando bem os seus próprios colaboradores:

Público interno: funcionários, seus familiares e círculos imediatos de relações. Segundo Maria Alzira Pimenta (100:2002), a comunicação interna eficaz, direcionada principalmente aos funcionários, é necessária por um motivo básico:

- Eles precisam saber, com frequência e clareza, o pensamento e as ações da empresa, destacando-se as posições que seus dirigentes assumem para a organização, e a consciência da função social que têm. Só conhecendo a realidade da empresa, os funcionários poderão ajudar a fortalecer os vínculos sociais da mesma.

Para Cahen, os funcionários de uma organização precisam ser motivados a todo tempo por serem portadores e reflexos da imagem da empresa. “Através desse público interno, em todos os níveis, é possível manter contatos multidirecionais com os demais setores formadores de opinião pública. Se este público estiver bem informado e, principalmente, positivamente motivado, aqueles setores receberão as mensagens preferenciais da empresa de forma positiva, com um mínimo de interferências e distorções, criando e mantendo abertos os canais de comunicação” (Cahen; 116;1990).

Segundo ele, uma consequência evidente é que se os funcionários se mantiverem positivamente motivados, terão atitudes que certamente se refletirão na produtividade da empresa e em seu ambiente psicológico em geral.

Corrado também amplia o raio de ação da comunicação interna: “a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas” (Corrado; 7: 1994).

Os familiares são os primeiros a receberem as mensagens da organização através dos funcionários. Num segundo momento, as pessoas que fazem parte de seu círculo íntimo de relações também passam a receber mensagens daquela empresa. Por isso, todo o esforço comunicacional direcionado ao público interno deve ser elaborado mantendo-se estes princípios em mente.

Apesar da recente valorização e reconhecimento da importância da comunicação dentro dos processos de uma organização, ainda não há muito espaço para a exposição de sentimentos e emoções. A técnica, o racionalismo e a burocracia impedem que estes venham à tona, seja por parte de funcionários comuns seja por parte de funcionários de alto escalão.

Para melhorar o desempenho de seus colaboradores, as organizações têm investido numa tendência que leva em consideração as dimensões humanas (valores, emoções, atitudes) nos processos de trabalho. Segundo esta perspectiva, a comunicação deve produzir integração e disposição para atividades em equipe (Pimenta; 117:2002). Ao elaborar mensagens para os funcionários de uma organização, portanto, o profissional de comunicação deve levar em conta **o ser humano na empresa**.

Para a autora, qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, para os trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros.

Segundo Maria Alzira Pimenta (119:2002), “para complementar esse processo é necessário ocorrer uma integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas”.

Ao dar atenção às emoções de seu público interno, as empresas verificaram que a proposta era um tanto complexa, pois o ser humano é complexo. Mas verificaram também que uma mudança de atitude em relação a este público seria decisiva para o resultado final da organização, pois o ser humano é fundamental para o sucesso ou para o fracasso de qualquer processo.

Para Pimenta (120:2002), com o aumento das disputas de mercado, foi preciso rever estratégias visando à eficiência e à produtividade. Para isso, o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas é útil para uma definição melhor de estratégias de comunicação interna. A incorporação deste conhecimento à organização chama atenção para:

- O sentido das ações = o porquê de fazer;
- Controle = as normas devem ser aceitas e assumidas por todos;
- Reforço positivo = valorização dos atos;
- Atitudes e crenças = todos acreditam em alguma coisa, para implementar mudanças é necessário conhecer estas crenças;
- Cultura = cada universo tem seu universo peculiar.

Segundo a autora, “a nova perspectiva pressupõe a união de satisfação pessoal com orgulho e realização profissional. Para isso, faz-se necessário eliminar algumas barreiras, mudando

os procedimentos administrativos e criando sinergia organizacional, que é possível com trabalho comprometido e motivado” (121:2002).

Ressalte-se que esta sinergia organizacional só é possível se a comunicação junto ao público interno for eficiente e tiver um discurso motivador e transparente. Mensagens bem elaboradas, sem ruídos, de fácil compreensão, com seus objetivos claramente expressos, contribuem para uma sinergia funcional.

Pimenta e outros autores perceberam que a motivação do público interno está diretamente ligada à imagem que este tem da organização onde atua. Conseqüentemente, o desempenho dos funcionários é proporcional ao nível de motivação dos colaboradores internos.

Corrado também aposta nas pessoas na hora de a organização criar valor para o cliente: “o único recurso que pode constituir um diferencial no mercado de hoje é a capacidade das *pessoas*. É na alocação desses recursos humanos que estão as oportunidades e os desafios para o futuro” (Corrado; 43:1994). Para ele, as pessoas que se comunicam com eficiência terão cada vez mais destaque no desempenho das organizações. Com isso, agregarão maior valor às empresas: “com a objetividade da administração do futuro, todas as atividades de comunicação terão de mostrar – com números – que podem proporcionar um retorno do investimento e que podem agregar valor em três áreas: (1) aumentando a produtividade dos colaboradores internos; (2) posicionando a organização de maneira efetiva com as clientelas externas e (3) vendendo produtos ou serviços.

Contudo, a empresa como as atividades de comunicação a que se dedica criam valor para a organização, e o único meio de efetivamente estabelecer isso é provando que o processo de comunicações pode conseguir maior produtividade, aumento nas vendas e uma imagem pública mais positiva em relação às suas ações, sejam ambientais ou não.

Corrado ainda garante, assim como Pimenta, que “a comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais” (Corrado; 44:1994). Segundo ele, as questões atuais de recursos humanos que mais preocupam os CEO são a melhoria de produtividade e as comunicações com os empregados.

2.1.4. Endomarketing

Para trabalhar a imagem de sua organização junto ao público interno, há alguns anos, foi desenvolvido por Saul Faingus Bekin, (Pimenta;123:2002) nos Estados Unidos, o conceito de ENDOMARKETING. Em 1975, ele observou os problemas de sua empresa:

- Faltas e atrasos constantes;
- Falta de motivação para trabalhar;
- Pouca produtividade ou de baixa qualidade;
- Baixa integração entre diversos departamentos;
- Visões discrepantes sobre as funções de cada um.

Bekin, então, desenvolveu o seguinte pensamento: usar ações de marketing para o público interno, ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito a ele como ser humano, com potencialidades e dificuldades.

A implantação de um projeto de Endomarketing parte de três premissas básicas:

- Clientes merecem um serviço excelente;
- Funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal;
- Excelência de serviços ao cliente e de gerenciamento é bem mais do que sorrisos e elogios informais; para conseguir excelência é necessário ter **motivação**.

Para motivar os funcionários, segundo ele, é recomendável:

- Ouvir-los e, a partir de suas sugestões, criar formas de integração;
- Retribuir seu empenho com o que for possível;
- Suprir suas necessidades físicas e psicológicas;
- Respeitar a sua personalidade e seu humor;
- Proporcionar segurança no ambiente de trabalho.

É possível, portanto, chegar à conclusão de que para uma comunicação interna eficiente, é importante valorizar o funcionário; ele deve ser, sempre que possível, o centro das atenções.

A questão, no entanto, não se restringe apenas à aplicação das técnicas de comunicação: é também uma função administrativa, na medida em que interpreta as informações de uma organização para os seus diferentes públicos. E também retorna com informações quanto ao interesse público, para que a administração possa ajustar-se a ele, como um todo.

O caminho para a comunicação interna (e externa) bem sucedida é a credibilidade.

Segundo o administrador Alexander Baer, (www.alexanderbaer.com.br), o endomarketing surgiu como um elo entre o funcionário, o produto e o cliente: “e vender o produto, marca ou imagem para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.” Ele traça especificamente os objetivos do endomarketing e suas aplicações:

1. Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços;
2. Fazer com que diversos departamentos da empresa e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa;
3. Consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia da integração e do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano;

4. Apontar de que forma o setor de Marketing, Recursos Humanos podem se RELACIONAR para trabalhar o Cliente;
5. Melhorar o nível de comunicação e coesão em todos os níveis da Organização;
6. Servir como instrumento para estimular o desenvolvimento de qualidades exigidas para o enfrentamento de crises e ganho de competitividade empresarial: talentos, capacidade, visão;
7. Identificar a percepção da motivação vista como “meus motivos para a ação”;
8. Sensibilizar o "cliente interno" para motivação pessoal, profissional e para a vida;
9. Maximizar os canais de Comunicação (comunicação facilitada ENDO-equipe, ou seja, dentro) & Relacionamento;
10. Fomentar o senso de Equipes x “Euquipes”;
11. Estimular mudanças de hábitos e quebra de paradigmas.

2.1.5. Outros públicos

Cahen defende a implantação de um Plano Integrado de Comunicação Empresarial nas organizações. Neste plano, ele estabelece os públicos prioritários da empresa, além do público interno (funcionários, familiares e círculos imediatos de relações) (Cahen; 122:1990):

- Governo – em todas as esferas. É um dos públicos mais complexos – tanto pela quantidade de pessoas envolvidas, quanto pela mutabilidade.
- Autoridades estrangeiras – embaixadores, cônsules, adidos comerciais às nações para as quais a empresa exporta seus produtos e serviços.
- Associações de classe – sejam patronais, sejam de funcionários.
- Comunidades locais – aquelas nas quais a empresa mantém filiais etc. Incluem-se neste público: líderes comunitários e pessoas influentes como delegados de polícia, juízes, grandes industriais, comerciantes, clubes de serviço (Lions, Rotary), sociedades beneficentes, paróquias, entidades desportivas, hospitais, associações de moradores, escolas de vários níveis e outras, cujas finalidades visem ao bem-estar da comunidade local.
- Escolas – neste caso, de forma genérica, e não apenas os seus líderes, como foi dito no item anterior.
- Imprensa – este público, forte formador de opinião pública, paradoxalmente, não deve ser encarado como público-meio e sim “público-fim”, embora seja natural que a imprensa deva ter atividades especificamente a ela destinadas – como de resto outros públicos também.
- Clientes – antigos, atuais e potenciais.
- Fornecedores – de bens e de serviços.

- Concorrentes – (...) muitas vezes, concorrentes são fornecedores – atuais ou potenciais.

- Comunidade de negócios – incluem-se aqui indústria, comércio, bancos e toda gama de pessoas físicas e jurídicas com as quais a empresa teve ou pode vir a ter negócios.

- Outros, ocasionais – encaixam-se aqui todos os outros não classificados anteriormente.

A organização deve estar sempre preocupada e envolvida no envio de mensagens para estes públicos. E esta atividade deve ser constante, ininterrupta e consistente. Isto porque quem comunica deseja sempre um retorno, uma resposta. Este é o princípio básico da comunicação que prevê a compreensão da mensagem que foi enviada. Caso contrário, o processo não foi completo e a empresa pode ter desperdiçado dinheiro.

Corrado fala da mudança de comportamento das organizações, ocorrida nos últimos anos, em relação à comunicação externa: “A respeito do ambiente externo da organização, muita gente está tomando consciência de que há um custo econômico para as empresas que continuam com ações antiquadas e transmitem mensagens em desacordo com os novos valores sociais – tais como ambientalismo, igualdade e proteção do consumidor” (Corrado; 8:1994).

Gaudêncio Torquato, no artigo “Tratado de Comunicação Organizacional e Política”, diz que “o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como esta é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador. Dentro do amplo espectro da opinião pública, merece destaque o posicionamento do consumidor. Mais que isso: é importante compreender os mecanismos que explicam a lógica do consumo.” (www.gtmarketing.com.br / 2004).

Para o especialista em jornalismo e comunicação empresarial, diante dos novos desafios e do novo cenário ambiental (internacional e nacional), as organizações passaram a abrir janelas mais largas para o meio ambiente social (público externo) e a avaliar de maneira acurada as atitudes dos consumidores e usuários de bens e serviços. As novas estratégias de comunicação das organizações se voltam para várias providências e ações, entre elas:

- Acompanhar mais de perto as tendências sociais.
- Procurar encontrar um eixo e definir claramente seu papel.
- Evitar adotar a postura low-profile.
- Saber se defender no momento certo com um discurso adequado.
- Preparar melhor seu sistema de porta-vozes, para evitar surpresas.
- Desenvolver um eficiente sistema de articulação com o universo das entidades.
- Ser mais ágil nas respostas e no atendimento às demandas.
- Ter flexibilidade (diplomacia) no encaminhamento das demandas de natureza política, preservando, é claro, a identidade técnica.
- Evitar entrar no fogo das discussões acaloradas, mantendo-se acima das visões personalistas e de defesa de interesses grupais.

- Planejar com muito cuidado o lançamento de programas, projetos e eventos, para evitar interpretações distorcidas por parte da mídia.
- Buscar parcerias no campo de trabalho, dentro da lógica da racionalização de estruturas e serviços.
- Amparar-se na terceirização de serviços.
- Preparar forte programa de marketing institucional, com ênfase na articulação com os Poderes constitucionais (Executivo, Legislativo e Judiciário) e no marketing social.
- Desenvolver cultura de excelência (busca permanente de qualidade) de produtos e serviços.
- Consolidar imagem de envolvimento social.

2.1.6. A construção e a preservação da imagem

Imagem – Conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, sobre uma organização, um produto, uma marca. A imagem é uma representação mental, consciente ou não, formada a partir de vivências, lembranças e percepções passadas e passível de ser modificada por novas experiências (Rabaça & Barbosa; 377:2002).

As imagens afetam atitudes e opiniões de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mas podem também ser influenciadas ou modificadas por atitudes e opiniões.

Para um consumidor, a imagem de um produto ou de uma marca determina padrões de comportamento de compra.

A imagem de uma empresa junto à opinião pública influirá sobre a compreensão e a receptividade da população para com suas atividades e promoções. A imagem pode ser avaliada a partir de técnicas de pesquisa, e, eventualmente modificada ou reforçada por técnicas ou campanhas de RP, marketing e propaganda.

O posicionamento da imagem de uma marca no mercado resulta do equilíbrio entre a expectativa ou a demanda do público e os atributos psicológicos efetivamente transmitidos pela marca. Os atributos ideais, desejados pelo público, podem mudar de acordo com o contexto psico-social, econômico ou político. Pode, por exemplo, passar de solidez, segurança e tradição para agilidade, modernidade e eficiência.

2.1.7. Comunicação empresarial como ferramenta de gestão

Atualmente, é impossível pensar em processos de gestão sem efetivamente pensar em processos de comunicação: ela está sempre lá, em forma de conversas, informações,

conhecimentos que precisam ser transmitidos. Tudo isso passa por processos de interação que necessariamente envolvem a comunicação.

Bueno tem uma visão emblemática e pessimista ao mesmo tempo sobre o assunto: “A Comunicação Empresarial, que se define como moderna e estratégica, insere-se, profunda e intensamente no processo de gestão e está afinada com a cultura organizacional. Ela é, por natureza, participativa, analítica, democrática, embora, é justo admitir, definida, desta forma, ela se constitui num tipo ideal (como postulava Max Weber), já que, na prática, em nosso contexto, ela continue, quase sempre, se pautando por outros atributos, menos elogiosos (é autoritária, com perspectiva mais operacional do que estratégica, nada integrada e assim por diante)” (www.comtexto.com.br).

A complexidade envolvida na gestão de uma organização requer um Plano Integrado de Comunicação Empresarial, como já foi citado por Cahen (1990) ou um projeto de comunicação integrada, que assim como o plano de Cahen (estes têm a mesma função, só os nomes são diferentes) deve orientar todas as mensagens emitidas pela organização. Todos devem falar a mesma língua, para atingir a missão da empresa.

Segundo Philip Kotler, a comunicação integrada deve “reconhecer o valor agregado de um plano abrangente, avaliar os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicações e combinar essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens discretas” (Kotler; 1999)

Sob esse conceito, a gestão da organização integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicação, a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e poderosa sobre a organização e seus produtos.

2.2.DA FILANTROPIA À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2.2.1. Breve histórico das ações de responsabilidade social no mundo

A unificação dos inúmeros discursos em relação às atividades de responsabilidade social tem sido uma tarefa árdua. Profissionais da administração, do marketing, da comunicação, da sociologia, da economia têm se cruzado em vários caminhos sem conseguir uma única definição. Ao elaborarem seus textos, não perdem de vista o marketing positivo, que não faz mal algum quando aliado a uma política real de responsabilidade corporativa. Nunca se fez tanto, por tantas pessoas, ao mesmo tempo, no mundo inteiro.

A seguir, um breve histórico sobre as ações que deram origem a este movimento que tem marcado a gestão de corporações ao redor do planeta. Uma tendência que chegou para ficar. O resumo é da revista Carta Capital (Edição Especial – Responsabilidade Social – Dez / 2003).

Anos 20: Miséria no pós-guerra

Década de 20: Acordo de Versalhes tira a Alemanha da sucata após a Primeira Guerra Mundial. Cidadãos alemães pressionam o governo por uma vida melhor e o governo pressiona as fábricas para atender às exigências sociais. O processo gera o nacional-socialismo que iria colocar Adolf Hitler no poder.

1930-1945: Ascensão e queda do nazismo antes e depois da Segunda Guerra Mundial.

Anos 60: Relatórios de negação

Protestos contra a Guerra do Vietnã nos Estados Unidos geram boicote civil nos supermercados aos produtos alimentícios, cujos fabricantes tinham qualquer participação nos combates. O movimento foi o embrião do boicote às ações na Bolsa de Valores. As empresas americanas tinham de se explicar à sociedade, dizendo se patrocinavam a guerra com dinheiro ou vendiam produtos aos soldados.

1961: Fundação da Associação Cristã de Dirigentes de Empresas (ACDE). A associação não permitia a entrada de empresários de outras religiões no mundo.

1965: Carta de princípios dos empresários cristãos, que trata da qualidade de vida no trabalho, atendendo a uma exigência de governo.

1968-69: Na Alemanha, a sociedade pressiona empresas quanto à contaminação ambiental dos processos produtivos. Empresários respondem às pressões sociais com relatórios de negação, dizendo apenas que não estavam poluindo a natureza, mas sem comprometimento proativo. Negam, mas não fazem nada para melhorar o ambiente já contaminado.

Anos 70: O principal balanço social

1970: O sonho do automóvel próprio ganha as ruas. O Fusca, lançado em 1960, é símbolo da industrialização nacional.

1977: A França cria a lei do **balanço social**, mas não há debate na sociedade civil, abrindo o capítulo das “leis de papel”, semelhante ao sistema brasileiro. O enfoque contempla os direitos humanos no ambiente de trabalho. O país é pressionado desde o fim dos anos 60 pelo trabalho semi-escravo imposto aos imigrantes argelinos. Os balanços continuam sendo de negação. Empresários são obrigados a dizer que não escravizam os ex-colonizados africanos.

1977: No Brasil, o Congresso discute o balanço social sem a restrição da religião cristã. Empresários de outras religiões sentam-se à mesa pela primeira vez.

Anos 80: Falência do *welfare state*, o Estado protetor

1980: O Estado que patrocina todos os benefícios entra em falência na França e na Inglaterra. No Brasil, o regime militar começa a se desmantelar.

1983: Portugal promulga sua lei de balanço social e obtém relatórios de negação.

1983: Câmara americana lança o Prêmio Eco, sobre projetos sociais de empresas.

1984: Primeiro balanço social é publicado internamente e, depois, distribuído aos clientes de uma empresa de fertilizantes. O relatório mostra dados do ambiente de trabalho e as metas sociais da companhia.

1986: Nasce a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), que mais tarde daria origem ao Instituto Ethos. Empresários judeus e de outras religiões passaram a fazer parte das reuniões.

1986: Comitê de divulgação do mercado de capitais orienta a publicação de balanço social que mostre dados sobre a gestão de pessoal das empresas.

Anos 90: Balanço financeiro juntamente com o balanço social

1992: Paradigma na publicação dos balanços. Banespa publica relatório social juntamente com as demonstrações financeiras. O documento fala da atuação da empresa junto à sociedade e traz dados sobre o ambiente de trabalho. Além disso, o balanço apresenta informações sobre o valor adicionado (índice de geração e distribuição de riquezas).

1992: A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) orienta a divulgação do valor adicionado.

1992: A Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais (Abamec) – hoje Apimec – torna-se a primeira entidade do mercado financeiro a discutir o balanço social.

1995: Surge a Lei Belga. Comitês da sociedade civil montam uma lei de balanço social e submetem o texto ao Parlamento, garantindo maior legitimidade ao processo.

1997: O sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, percebe que é preciso envolver o poder econômico para resolver o problema da fome no Brasil. O sociólogo procura a CVM para montar o primeiro balanço social. Sindicatos e o Instituto Brasileiro de Análises Sócio-Econômicas (Ibase) participaram das discussões em audiência pública e o modelo de balanço foi aprovado. Betinho quer que as empresas sejam obrigadas a publicar o relatório, discussão que permanece até hoje.

1998: Selos de certificação social entram em vigor. A cidade de João Pessoa (PB) lança o selo Herbert de Souza.

1999: A Abamec estabelece regra. Só pode participar do seu concurso a empresa que publicar balanço social.

1999: Índice de 16 empresas socialmente responsáveis é publicado pela consultoria Access Consulting. Os critérios sociais pesam tanto quanto os financeiros. Estão excluídas as candidatas que têm mais de 10% de seus investimentos aplicados em tabaco, comércio de armas e bebidas alcoólicas.

De 2000 a 2003: Surge o fundo ético, antitabaco, contra armas e álcool...

2000: O Rio Grande do Sul passa a certificar empresas que publicam balanço social.

2001: O Fundo Ethical – ABN inicia o processo de exclusão de empresas que negociam com tabaco, armas e bebidas alcoólicas. Os investimentos do fundo só contemplam as companhias com balanço social declarado.

2002: Estuda-se a obrigatoriedade da inclusão do valor no balanço financeiro.

2003: A Bolsa de Valores de São Paulo lança o portfólio de investimentos sociais, contemplando entidades do terceiro setor. O Bovespa Social permite ao cliente o acompanhamento do investimento pela Internet. O site apresenta mais de 30 projetos selecionados para captação de recursos.

2.2.2. Filantropia e responsabilidade social

A filantropia, ao contrário dos movimentos por cidadania e por responsabilidade social verificados dos últimos 20 anos no Brasil, tem história no país. Segundo a consultora em projetos para o Terceiro Setor Tanya Linda Rothgiesser (www.terceirosetor.adm), os registros sobre o assunto remontam à colonização portuguesa “principalmente ao domínio da Igreja Católica até o século XIX; ao Estado Novo de Vargas; e mantém-se vigorosa ao longo da ditadura militar brasileira. A filantropia se fortalece e se expande, vinculada a

ações de defesa da cidadania, nos movimentos sociais da década de 70 e nos anos 80 - já agora inserida no segmento mais amplo do Terceiro Setor.”

Definida pela consultora como o investimento de uma empresa em ações pontuais periódicas, como campanhas de arrecadação de bens e alimentos, assim como as doações de ordem material e/ou financeira, a filantropia desenvolvida por muitas empresas não obedece a um processo sistematizado de atuação social. “É um processo reativo, em momentos de maior demanda da sociedade. Empresas filantrópicas atuam em caráter assistencial, não incorporando mudanças de ação multiplicadora e sustentável.”

Segundo Rothgiesser, que também é consultora da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), somente a partir dos anos 90 as ações filantrópicas passaram a fazer parte das agendas das empresas brasileiras. Porém, com um novo direcionamento: as organizações despertaram para a importância de seu papel social e perceberam como podem fazer diferença na construção de uma nova ordem. Através do desenvolvimento de uma cultura organizacional diferente, as empresas passaram a se empenhar e formar parcerias, tanto com o governo como com a sociedade civil, para fortalecer as políticas sociais que podem levar todos a um mundo melhor.

O caminho percorrido pelas empresas brasileiras em direção ao desenvolvimento sustentável passa pelos conceitos de **cidadania corporativa** ou de **cidadania empresarial**. Estes incluem investimentos sistemáticos, organizados em projetos e programas junto às comunidades onde a empresa atue. A organização adota uma posição diferente da anterior – reativa – e passa a agir proativamente, querendo contribuir para antecipar e encaminhar soluções. Sua atuação social é um componente importante e agora permanente de sua nova identidade organizacional. Sua imagem de marca fica consolidada e mudada para sempre. Portanto, a nova agenda das empresas é marcada por mudanças radicais nos padrões de relacionamento entre as corporações e seus públicos. Outra mudança que chama atenção no setor ocorre nos números, pois o volume de empresas envolvidas em atividades sociais, mesmo que algumas ainda de caráter filantrópico, aumenta significativamente.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (www.ethos.org.br) é uma organização não governamental e foi criada em 1998 por 16 empresários que compartilhavam uma maneira nova de ver a atividade empresarial, pautada na ética. Ele também tem a sua definição para a filantropia: “é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc) e organizações.”

Para o Ethos, a diferença entre filantropia e responsabilidade social mora na missão da corporação: “a responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.”

Uma definição mais abrangente do instituto, pioneiro no Brasil na disseminação de conceitos como ética e transparência no mundo corporativo, diz que a responsabilidade social empresarial “é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários”.

Em entrevista ao jornal “O Globo”, em junho de 2003, o ex-presidente do Ethos, Ricardo Young, disse na ocasião que a organização não governamental pautava-se em três eixos: “tornar conhecida a questão da responsabilidade social, desenvolver instrumentos que possibilitem esta prática pelas empresas e desenvolver estratégias que possam influenciar em alianças com o governo”. Ele garante que a mentalidade dos empresários brasileiros tem mudado radicalmente nos últimos anos: “...o empresário percebeu que sem responsabilidade social tudo é mais difícil. Hoje, o governo busca parcerias com empresas idôneas, o consumidor está mais exigente, os colaboradores também. As empresas sabem que estabelecer uma **relação de identidade com a imagem da marca** pode ser um diferencial corporativo. Não é só uma forma nova de gerir a empresa, mas de sobrevivência. Estamos na vanguarda do pensamento empresarial”.

Cláudio Boechat é professor e gerente da Fundação Dom Cabral (FDC) e compartilha a visão de Ricardo Young. Um dos maiores defensores da responsabilidade social no país, ele afirma que uma empresa só se sustenta ao longo dos anos se o ambiente em que ela está inserida também é sustentável. Ele foi o coordenador da oficina de gestão “Primeiros passos em responsabilidade social empresarial”, da **Conferência Nacional 2004 Empresas e Responsabilidade Social**, patrocinada pelo Instituto Ethos, em São Paulo, nos dias 30 de junho, 1 e 2 de julho de 2004. Boechat atua na disseminação e no estudo da responsabilidade corporativa no Brasil. É, também, fundador do “Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa”, na FDC.

Para o professor, o empresário tem papel central na sociedade globalizada e a mudança de mentalidades já começou no Brasil. Segundo ele, a maciça participação de profissionais da área de gestão e de setores mais operacionais das empresas revela que a direção das companhias já internalizou os conceitos e que agora é preciso dar mais um salto em favor da sustentabilidade. “As injustiças sociais e os problemas ambientais devem ser colocados sob a ótica da gestão empresarial”, defende. (www.ethos.org.br).

O atual presidente do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o empresário Oded Grajew – que era assessor do presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, até o início de 2004 – é um dos principais interlocutores sobre o assunto no país. Fundador da entidade, Grajew tem uma visão otimista sobre os rumos do movimento pela responsabilidade social no Brasil. Ele acredita que a mudança do modelo de atuação das empresas é crucial para a sobrevivência da humanidade e a preservação do planeta Terra. “Todos os institutos de pesquisa concordam que a forma com que a humanidade produz e consome pode levar à extinção da espécie humana”, disse ele, durante entrevista na **Conferência Nacional 2004 Empresas e Responsabilidade Social**.

Para o empresário, as organizações devem incorporar a sustentabilidade como seu principal paradigma. Ou seja, substituir a visão de curto prazo – baseada na competitividade e nos lucros imediatos – por outra mais ampla, que contribui para a eliminação da pobreza e para o equilíbrio dos recursos naturais: “ter uma gestão socialmente responsável pode aumentar os custos da produção, de curto prazo, mas diminui significativamente os custos de médio e longo prazo”, afirma. Para Grajew, o tema **Sustentabilidade da Sociedade e dos Negócios** é vital não só para o movimento de responsabilidade social, mas para todos os agentes da sociedade.

2.2.3. O Terceiro Setor – a sociedade civil organizada funciona como braço social das organizações

De acordo com Rothgiesser, o Terceiro Setor – não-lucrativo e não-governamental – coexiste hoje, no interior de cada sociedade, com o setor público estatal e com o setor privado empresarial: “na lógica da nova terminologia, o Primeiro Setor é o governo, representando o uso de bens públicos para fins públicos. O Segundo Setor refere-se ao mercado, ou seja, o setor ocupado pelas empresas privadas com fins lucrativos.”

O Terceiro Setor é responsável por iniciativas privadas, que não visam ao lucro; muitas também são iniciativas na esfera pública, mas que não são feitas pelo Estado. Nem empresa nem governo: são cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem-número de ações que visam ao interesse comum. ONGs, organizações comunitárias, entidades beneficentes, braços sociais de empresas – como fundações e institutos – e outras organizações que nascem dentro da sociedade civil. Trata-se de um fenômeno que ocorre no mundo inteiro, democratizando as relações sociais em todos os níveis.

Para a consultora, o mercado, antes distanciado, passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial nas áreas social, ambiental e cultural: “isto porque o sentimento vigente é que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social.” (www.terceirosetor.adm.br)

2.2.4. Ética – o início de tudo

A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso.

A Revista Carta Capital publicou uma edição especial sobre responsabilidade social corporativa e sua reportagem principal diz que “ainda falta perceber claramente a responsabilidade social como uma ferramenta de gestão, incorporada em todas as etapas de produção da empresa, na administração e nos seus relacionamentos com o público externo.” (Carta Capital; 10: edição especial Responsabilidade Social em Evolução / agosto de 2004).

Para o diretor de estratégia social da CorpBrasil, Roberto Gonzalez, analista financeiro especializado no tema, “no Brasil, ainda se confunde responsabilidade social com terceiro setor. A maioria das empresas ainda tem uma visão assistencialista e poucas são as que realmente adotam a responsabilidade social como um instrumento para a condução dos seus negócios, em busca da sustentabilidade amparada no tripé comercial, ambiental e social.” (Carta Capital; 11: edição especial Responsabilidade Social em Evolução / agosto de 2004).

Uma certeza, portanto, as organizações podem ter: responsabilidade social é um processo que nunca se esgota em si mesmo. Não há limites para a atuação responsável de uma empresa, pois sempre há algo a fazer, por alguém, mesmo que indiretamente. Ainda segundo o Instituto Ethos, quando houver a sensação de que tudo o que podia ser feito já foi realizado, o primeiro passo é fazer uma auto-avaliação rigorosa, que possa indicar em que pontos é necessário melhorar as políticas e práticas da empresa e, a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas: “é um processo educativo que evolui com o tempo”.

Começar ou recomeçar é sempre possível, em diversas áreas, para vários públicos e de diferentes maneiras. Com cada um dos parceiros, a empresa pode desenvolver atividades criativas, a começar pela incorporação de conceitos de responsabilidade social à missão da empresa e pela divulgação desses conceitos entre os funcionários e prestadores de serviço.

2.2.5. Quem investe em Responsabilidade Social no Brasil

Sem isentar o Estado de suas responsabilidades sociais, é hoje reconhecido que, isoladamente, ele não possui os meios necessários para atender a todas as demandas das populações mais pobres. Daí todo o envolvimento da sociedade civil em questões há pouco tidas como preocupações exclusivas dos governos.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (www.ipea.gov.br), braço do Ministério do Planejamento, em 2002, realizou o primeiro mapeamento de atividades de responsabilidade social realizadas por organizações em todo o país. O trabalho recebeu o nome de **Pesquisa Ação Social das Empresas**. O presidente do Ipea na época, Roberto Borges Martins, disse que os resultados do projeto serviriam para estimular a ação social entre as empresas, o governo e a sociedade civil: “É preciso aumentar a esfera do público, introduzindo novos atores que, junto com o Estado, possam impulsionar mudanças necessárias à construção de uma sociedade mais justa”, ressaltou.

Até então, todas as pesquisas sobre o tema tinham sido realizadas apenas em algumas regiões. Por isso, o trabalho do Ipea é inovador, pois revela a existência de uma grande teia

de proteção social, em nível nacional, até recentemente pouco visível. Os estudos antes realizados eram pontuais, não permitindo comparações, e, geralmente, referiam-se a empresas de maior porte. Pouco se conhecia sobre a magnitude desse atendimento e sobre o perfil das empresas que realizam ações sociais. Conforme definição do próprio instituto, a intenção era fazer um “retrato da atuação empresarial no atendimento de comunidades”.

Segundo informações do Governo federal, disponíveis no *site* do Ipea, “pretende-se que os resultados da pesquisa sejam úteis ao governo, às empresas privadas e às instituições da sociedade civil. Ao governo, porque passa a dispor de informações que lhe permitirão assumir um papel pró-ativo na condução de uma política de desenvolvimento social que exige, cada vez mais, o estabelecimento de parcerias com o setor privado. Para as empresas, vislumbra-se um duplo interesse: de um lado, o reconhecimento do papel que desempenham na área social e, de outro, a possibilidade de identificar caminhos que aperfeiçoem sua participação. Para as organizações da sociedade civil, os resultados trazem subsídios à reflexão sobre o potencial desse trabalho conjunto e dos caminhos para seu fortalecimento. Por fim, para a sociedade, a ampla divulgação das informações estimula o debate sobre o papel do setor privado no campo social e aumenta a transparência dessa atuação.” (www.ipea.gov.br)

O retrato desenhado pelo Ipea mostra que “os empresários têm buscado seus próprios caminhos para enfrentar a pobreza que afeta grande parte da população brasileira”. E também aponta que o engajamento das empresas em projetos voltados para as comunidades ultrapassou o estágio de tendência em que se encontrava na década de 90, para se firmar como estratégia corporativa.

Da amostragem de 9.140 empresas foi feita uma projeção para o universo das 782 mil empresas do país (número total de companhias existentes no Brasil, com um ou mais empregados, àquela época). Os números revelaram que 59% das organizações declaram realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. Teoricamente, isso quer dizer que das 782 mil empresas nacionais, 462 mil atuam, de alguma forma, no campo social. Porém, apenas 21% das organizações declaram suas ações sociais no balanço social, segundo declaração da economista Nathalie Beghin, à revista Carta Capital (edição especial – Responsabilidade Social – dezembro 2003).

O destaque é para o Sudeste. Os dados da pesquisa revelam que são as empresas desta região que, proporcionalmente, realizam mais ações sociais em prol da comunidade: 67% delas declaram atuar para além de seus muros. No Nordeste, esse percentual é de 55%. Nas regiões Norte e Centro-Oeste, metade das empresas informa envolver-se em atividades sociais não obrigatórias em benefício da comunidade. Por fim, no Sul, essa prática é encontrada em 46% das empresas daquela região.

Os resultados mostraram algo surpreendente: as empresas de maior porte – mais de 500 empregados – são as que mais se envolvem em atividades de caráter social. Assim é que 88% financiam projetos ou apóiam ações em benefício da comunidade. Quanto às micro e pequenas empresas, sua atuação em atividades de caráter social também é significativa: 54% das empresas com um a 10 empregados e 69% das com 11 a 100 trabalhadores dão a

sua contribuição. Na medida em que essas empresas representam 73% do universo empresarial brasileiro, são estas as que mais influenciam a média nacional (59%).

As 462 mil empresas que atuam voluntariamente em projetos e programas sociais gastam, em média, R\$ 4,7 bilhões ao ano em atividades de responsabilidade social – o equivalente a 0,4% do PIB nacional de 2000. O valor deve subir consideravelmente, pois segundo informaram aos pesquisadores do Ipea, 39% garantem que pretendem investir ainda mais na área social nos próximos anos.

Com o objetivo de acompanhar a evolução desta participação, o instituto, desde de julho de 2004, está indo a campo outra vez para atualizar os dados. A pesquisa está sendo realizada nas regiões Nordeste e Sudeste.

2.2.6. É possível medir resultados?

A pesquisa do Ipea mostra que o valor investido em ações sociais é considerável – R\$ 4,7 bilhões. Mas qual o resultado alcançado com a aplicação deste valor? A pesquisa mostra que apenas 2% dos investidores privados controlam a destinação dos recursos, monitoram e verificam se suas ações implicaram melhoria de vida da população. Outros 86% afirmam que só disponibilizam verbas. O restante acompanha os trabalhos informalmente, sem metodologias precisas.

A ausência de avaliação de resultados dos investimentos sociais é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. De acordo com a professora da UFRJ Thereza Penna Firme, especialista em avaliação de resultados do Terceiro Setor, um projeto sem avaliação pode gerar resultados pífios por anos: “avaliação de resultados é um instrumento similar ao espelho do banheiro. Mostra se há quilos a mais, cabelos brancos ou olheiras. É implacável, mas é impossível imaginar a vida sem ele” (Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa/2003 – p.8).

A aplicação correta dos recursos e a melhoria na qualidade de vida das comunidades explicam apenas em parte a importância da avaliação de ações sociais. Monitorar resultados costuma ser determinante para a credibilidade e a continuidade da ação. Sem credibilidade não há como captar recursos nem firmar boas parcerias. A socióloga Rosa Maria Fischer, professora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) é defensora da avaliação: “com a profissionalização do Terceiro Setor nos últimos anos, avaliar tornou-se questão de sobrevivência” (Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa/2003 – p.9).

Avaliar resultados de forma eficiente, para o consultor Antônio Carlos Gomes da Costa, da Modus Operandi, de Belo Horizonte, é saber se a ação atendeu as pessoas e se houve ganhos posteriores: “a avaliação de um projeto de alfabetização deve levar em conta, por exemplo, se o indivíduo adquiriu condições de aumentar a sua renda”. (Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa/2003 – p.8).

A professora Rosa Maria, da USP, é categórica quanto à avaliação: “ter relevância é a chave de um programa social de sucesso. É o primeiro passo para abandonarmos o conceito ultrapassado de doação, que tem impacto restrito, para entrarmos no Primeiro Mundo da gestão social”. (Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa/2003 – p.9).

A Fundação Vitae, entidade sem fins lucrativos que financia projetos de educação, cultura e promoção social em todo o país, já investiu mais de 100 milhões de dólares desde 1985 e, portanto, pelo tempo em que atua no setor, já desenvolveu vários critérios de avaliação. Segundo o gerente de projetos da Vitae, Eduardo Marino, há tipos de avaliação que podem custar até quatro vezes mais do que o próprio projeto. A entidade, portanto, afirma que o tipo de avaliação deve estar de acordo com o orçamento da própria ação que está sendo desenvolvida. As opções são variadas: contratar uma auditoria externa, criar um departamento e treinar as pessoas ou até mesmo contratar um consultor (www.vitae.org.br).

A entidade, pioneira na realização de programas sociais, já desenvolveu um esquema eficiente de avaliação e o apresenta da seguinte forma (www.vitae.org.br):

OS SETE PASSOS DA AVALIAÇÃO – Fundação Vitae

Para avaliar com qualidade o resultado de uma ação social, é preciso começar a pensar no assunto desde o início do projeto.

1º - Foco – Desde o início, a avaliação deve ser vista como parte integrante do projeto. Com base nas metas que se deseja atingir, deve-se pensar que tipo de avaliação será feita, quem será responsável pela execução e quais suas atribuições.

2º - Formação da equipe – As pessoas que fazem parte da equipe avaliadora devem ser escolhidas no início, principalmente, se a empresa optar por treinar seu pessoal.

3º - Análise dos grupos de interesse – Há vários grupos de interesse numa ação social. Um deles é o público beneficiário que deve interagir com a empresa e deixar claro suas necessidades. Os donos do dinheiro constituem outro grupo. Projetos que visam ao impacto em políticas públicas devem saber qual órgão do governo pode se interessar pela ação.

4º - Levantamento de informações – A coleta tem de ser quantitativa e qualitativa. A quantitativa serve para conferir se o número de participantes está dentro do esperado, qual o perfil do público-alvo e se as atividades planejadas estão sendo realizadas. A qualitativa serve para medir o impacto das informações quantitativas e buscar o impacto da ação social.

5º - Análise dos dados – Depois da coleta de informações, os dados levantados devem ser sistematizados e analisados. Nesses casos, recomenda-se a ajuda de um especialista.

6º - Elaboração de relatório e divulgação – A equipe de avaliação deve apresentar suas conclusões e recomendações. O conteúdo da apresentação deve ser direcionado para cada

grupo envolvido. Para os investidores, por exemplo, é importante ressaltar a destinação dos recursos e eventuais economias ou despesas extras.

7º- Disseminação do conhecimento – A equipe deve discutir qual a melhor forma de utilizar os resultados para melhorar o projeto ou contribuir para sua permanência.

2.2.7. Balanço Social – Transparência e avaliação de risco

Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não governamental pioneira na elaboração de balanços sociais no mundo capitalista ocidental. É uma entidade internacional, com sede em Boston, EUA, que bolou um modelo de relatório baseado no conceito de sustentabilidade – harmonia entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de um negócio.

O GRI também foi a inspiração para o primeiro Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos, lançado em meados de 2001. Na época, o diretor geral do GRI, o americano Allen White, declarou à revista Exame (Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2001: p. 8) que “as empresas precisam de um padrão global de balanço social pelo simples fato de que os negócios estão se internacionalizando”. Segundo ele, desta forma “as informações relativas às corporações ficam muito acessíveis, consistentes e fáceis de comparar”.

Antes, porém, em 1997, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) já havia lançado o seu modelo de balanço social a partir de uma ampla discussão com empresas, governo, imprensa e sociedade civil. Em 1998, foi fortalecido o “Selo Balanço Social” dado anualmente pelo Ibase a empresas que publicam o relatório. Atualmente, 238 empresas publicam o balanço social sob os critérios da entidade.

Para mostrar que “na casa do ferreiro o espeto **não** é de pau”, o Ibase publica há vários anos o seu próprio balanço social. O de 2003 foi publicado em 26 de março de 2004 e está disponível no site da instituição. Nele é possível verificar de que forma a entidade aplicou os recursos a que teve acesso bem como a sua origem. Também há informações como o perfil de seus funcionários e os benefícios que estes receberam. Além disso, o formulário traz informações sobre os projetos desenvolvidos no decorrer do ano e sobre a ética, a transparência e a responsabilidade social do Ibase.

De acordo com o site da entidade, “o Ibase ainda é a única organização de cidadania ativa a fazer seu balanço social, mas com o auxílio da Associação Brasileira de Ongs (Abong) tem tentado transformar a publicação desse documento em uma prática entre outras instituições.” (www.ibase.org.br)

Segundo o diretor do Ibase, Jaime Patalano, o balanço é muito importante para mostrar de onde vêm os recursos usados pela instituição: “Insistimos para que as empresas e o governo façam seus balanços. Acreditamos que devemos dar o exemplo, sendo cada vez mais transparentes”.

A realidade mostra que as duas organizações estão preocupadas em disseminar o conceito de balanço social, assim como a ética e a transparência nos negócios. Há, porém, quem diga que há uma discordância entre as duas. O diretor do Ibase João Sucupira diz que não: “temos diferentes perspectivas. Nossa agenda fala de problemas sociais brasileiros. (...) Nossa realidade não pode ser descrita no modelo importado dos EUA, o balanço GRI. (...) Nosso modelo de empresa precisa de um balanço social mais simples, transparente, que tenha menos marketing e mais comprometimento com a sociedade ” (Carta Capital; 34: Especial Responsabilidade Social 2003).

Paulo Itacarambi, diretor do Ethos, defende-se: “Trabalhamos com empresas (...). Não queremos o papel do Estado. Só o Estado sabe universalizar os recursos.” (Carta Capital; 34: Especial Responsabilidade Social 2003).

Divergências à parte, o Instituto Ethos e o Ibase agora são sócios e não estão sozinhos: uniram-se à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), à Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (Apimec) e à Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides). Desta união surgiu o Prêmio Balanço Social que, em setembro de 2004, teve a sua terceira edição.

A avaliação, com base nos balanços sociais, seguirá critérios gerais como abrangência e integridade; consistência e credibilidade; e comunicação. O critério específico que determina maior pontuação é a utilização do modelo Ibase de Balanço Social.

A pesquisadora do Ibase Cláudia Mansur destaca que a união das cinco organizações parceiras traz uma legitimidade importante para o prêmio. A avaliação contará com a contribuição de todas, que têm focos de atuação distintos. “Cada instituição contribui com sua experiência. Por exemplo, o Ibase foca a sociedade civil e traz essa visão para o prêmio”, explica Cláudia. (www.balancosocial.org.br).

O balanço social, portanto, está se tornando um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. Há um consenso entre aqueles que o aprovam, o utilizam, de que esse instrumento tem uma série de qualidades indispensáveis à empresa globalizada.

Atributos:

- É moderno e inovador;
- Mostra o que a empresa faz por seus profissionais e seus dependentes;
- Mostra seu comportamento em relação aos colaboradores e à comunidade;
- Dá transparência às suas atividades que buscam melhorar a qualidade de vida de todos os envolvidos com ela;
- Torna pública a responsabilidade social exercida pela empresa, construindo vínculos mais sólidos entre a organização e a sociedade;
- Otimiza as relações com as comunidades, com o meio ambiente e com os funcionários da organização.

Vantagens:

- É eticamente correto;
- Agrega valor à organização;
- Diminui os riscos de más interpretações sobre a organização;
- É característico de um modelo moderno de gestão;
- Serve como modelo de avaliação de risco para possíveis órgãos financiadores e investidores.

2.3. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.3.1. A Construção de Uma Nova Cultura Organizacional

O desenvolvimento de uma nova cultura entre as organizações – a da responsabilidade social – permitiu uma evolução na área social nunca antes vista no mercado: um grande esforço das empresas em construir estratégias de comunicação explorando tudo o que elas fazem (e às vezes o que não fazem) de bom e que se possa chamar de socialmente responsável.

A jornalista Sylvia Bojunga Meneghetti, em seu artigo “Os lucros institucionais dos investimentos sociais: a comunicação na era da empresa cidadã” (www.portal-rp.com.br) diz que as organizações “vêm-se obrigadas a rever seu relacionamento comunitário de modo a torná-lo mais eficiente e duradouro, e, ainda, estabelecer um novo tipo de comunicação com seus públicos estratégicos que a enxergam sobretudo, como tábua de salvação e fonte de recursos para resolver problemas e desigualdades sociais agravados pela progressiva incapacidade dos governos”. Vale lembrar aqui a citação de Sávio Grossi: “Quem tiver a coragem de ler o contrato de uma empresa vai achar lá, logo nas primeiras linhas: Razão Social / Objetivos Sociais. É o nome da empresa e as atividades que ela se propõe a desenvolver. O que chama atenção é o termo SOCIAL. Uma empresa, mesmo privada, é uma instituição social, isto é, organiza-se para produzir ou prestar serviços à sociedade – e é regida por leis sociais.” (Gossi; 28:1998). Portanto, o movimento em voga hoje, na verdade, vem cumprir objetivos há muito propostos pelas organizações, somente no papel.

Na verdade, as empresas se dividem ao avaliar a importância da comunicação no âmbito de suas atividades sociais. Segundo Sylvia Bojunga Meneghetti, um estudo que está sendo desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs) em parceria com a Universidade Federal daquele estado mostra que alguns empresários não estão motivados para divulgar as atividades socialmente responsáveis desenvolvidas por suas organizações: “vários empresários manifestaram temor de que uma divulgação mais ampla de suas bem-sucedidas ações sociais, como uma campanha institucional com anúncios em revistas, jornais e veiculação em rádio e televisão, por exemplo, possa provocar, no Governo, o desejo de tornar compulsórias iniciativas espontâneas como a publicação do balanço social – um importante instrumento de comunicação institucional.” (www.portal-rp.com.br).

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) do Ministério do Planejamento confirmam a preocupação dos empresários em relação ao fato de comunicarem suas ações no campo social.

Segundo pesquisa divulgada em 2003, poucas empresas declaram utilizar algum meio de comunicação para trazer a público informações sobre sua atuação social e, quando o fazem, geralmente é para dirigir-se ao público interno. No Sudeste, o percentual dos que não divulgam é de 91%, seguido por 86% no Nordeste, e 93% no Sul.

Entre as razões apontadas, destacam-se: preferência pelo uso dos recursos disponíveis nas próprias ações, custo elevado da divulgação - especialmente para as microempresas - e receio de ampliar as demandas das comunidades por mais recursos.

O outro lado da moeda, porém, é ilustrado pelos empresários que já perceberam e acreditam que é preciso acabar com a crença de que só os escândalos, os crimes e coisas negativas são notícias. Está-se vivendo uma nova realidade na qual as organizações estão aprendendo a contar as histórias que falam de caminhos diferentes, de alternativas usadas como soluções possíveis e inovadoras. Este é o momento de não só os veículos de comunicação especializados darem atenção à agenda social, mas de a grande mídia reconhecer o seu valor. A prova de que o mercado está atento ao assunto é o caderno “Razão Social” editado uma vez por mês pelo jornal O Globo. O primeiro número saiu em junho de 2003. Outra prova são os boletins “Responsabilidade Social”, da Rádio CBN, do Sistema Globo de Rádio, de abrangência nacional, e que veicula, diariamente, notícias sobre iniciativas de empresas que contribuem de alguma forma para a diminuição das desigualdades sociais no país. Os boletins são veiculados há cerca de um ano. Uma das maiores revistas especializadas em economia e negócios, Exame, lançou, em 2001, uma edição especial chamada “Guia de boa cidadania corporativa”, onde veicula grandes reportagens sobre as empresas que se destacaram por seus investimentos na área social. A edição já saiu por três anos consecutivos.

Como cresceu a necessidade de se manter um diálogo permanente entre as empresas e seus públicos e também com a sociedade em geral, aquelas perceberam que seria necessário considerar “um novo conceito de **relações comunitárias**, que vem agregar e substituir as noções de relações públicas e assessoria de imprensa.” (Grossi; 29:1998). A comunicação da empresa, portanto, passa a exercer o papel de comunicação cidadã, que deve ser construída sobre valores éticos e planejada estrategicamente. Esta nova comunicação, além de agregar valor à imagem da organização e contribuir para a fidelização de clientes e consumidores, motiva funcionários (e futuros funcionários) e contribui para uma melhora nos relacionamentos da empresa. Para que isto se torne uma realidade no contexto da organização, é preciso investir de forma sistemática em capacitação de colaboradores que tenham afinidade com o tema, para que a agenda social passe a fazer parte da gestão da empresa, naturalmente. Só assim, organizações, assessorias de imprensa e veículos de comunicação em geral vão entrar em sintonia. Práticas essenciais à mudança social, como trabalho voluntário, parcerias e programas de desenvolvimento auto-sustentáveis serão naturalmente veiculados pela grande mídia.

2.3.2. Crescimento demanda especialização para haver sustentabilidade

É preciso considerar neste novo cenário que a comunicação é uma área complexa que demanda especialização. Além da diversidade de públicos e contextos, há uma variada oferta de ferramentas e tecnologias, como a Internet. A maioria está ao alcance de todos, mas, para que haja bons resultados, é preciso que sejam usados por quem domina seus métodos e linguagens. Mas só isso não basta. É preciso também que o responsável pela comunicação conheça a realidade e esteja atento às necessidades sociais desta realidade. Só assim, ele vai pensar estrategicamente. Planejar, comunicar e avaliar os resultados de sua comunicação.

Atentas ao crescimento das demandas sociais e ao crescente interesse das empresas nesta área, várias instituições de ensino começaram a investir na oferta de cursos de extensão ou pós-graduação. Alguns exemplos: Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (Extensão em “Programa de Responsabilidade Social); Universidade Federal do Rio de Janeiro (MBA em Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor); Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (Extensão em “Princípios e Práticas da Responsabilidade Social nas Empresas); Universidade Federal Fluminense (Mestrado em Responsabilidade Social Empresarial e Ética).

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (www.ethos.org.br) aponta a direção para que a comunicação empresarial não seja um caminho sem volta. É preciso conteúdo para que o processo básico da retroalimentação seja desenvolvido. “A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, nas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, podem ser sentidos resultados como valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e de manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade.”

Segundo Paulo Nassar, presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e professor da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (USP), a discussão sobre a responsabilidade social seguirá a mesma direção que a qualidade total: um assunto que já foi muito exposto tanto pelas empresas como pela mídia, segundo entrevista à revista Carta Capital: “O discurso da responsabilidade social é terminal. O que vai diferenciar as empresas é a sustentabilidade histórica”. Para ele, só a contextualização da empresa em uma linha do tempo pode dar sustentação às suas ações sociais. Estas, por sua vez, só têm real valor se estiverem articuladas com a busca da sustentabilidade comercial, ambiental e cultural. “Não acredito na responsabilidade exercida de forma

isolada e momentânea.” (Carta Capital; 6: Especial Responsabilidade Social em Evolução / agosto de 2004).

Alguns especialistas dizem que se gasta mais com marketing do que com causas sociais propriamente ditas. Segundo o consultor de empresas Eloi Zanetti, ex-diretor de comunicação do Bamerindus e de marketing de O Boticário, em entrevista à revista Carta Capital, “as iniciativas consistentes são muitas, mas há uma grande quantidade de casos em que para cada Real gasto com a causa em si, outros R\$ 30 são destinados à divulgação e ao marketing das corporações”. (Carta Capital; 38: Especial A Onda da Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

Para Zanetti, existe uma corrida desenfreada com o objetivo de agregar valor à marca das empresas e aos produtos, por meio de ações de responsabilidade social. E isto fez com que o cenário atual misture ações sólidas e sustentáveis com ações temporárias, de curto efeito de duração, que servem apenas para causar uma boa impressão aos seus patrocinadores.

Segundo o consultor, em entrevista à Carta Capital, deveria existir uma forma de cobrar resultados, destinação de verbas e responsabilidade também na hora de divulgar. “Qualquer excesso de mídia é mau sinal. É claro que é importante mostrar o que se faz. Só que é preciso mostrar depois de realmente ter feito.” (Carta Capital; 38: Especial A Onda da Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

Na mesma reportagem, outro especialista no setor, o presidente da organização não-governamental Parceiros da Vida, Fernando Antonio Opice Credidio, afirma que é preciso sempre questionar a motivação das empresas ao divulgarem suas ações sociais, pois sempre existe a disputa por dinheiro, isenções, ganhos de imagem e de mercados. Em princípio, promover ações de responsabilidade social parece vantajoso para todos. Para as organizações é uma ótima chance de firmar posição diante dos consumidores. Para os governos também é bom, pois, parte do que eles deveriam fazer acaba sendo feito pela sociedade civil organizada. E, por último, as ONGs precisam sobreviver e os projetos sociais sempre geral algum tipo de receita.

Mas Credidio aponta uma tendência perigosa no setor: “Existe uma oligopolização”, segundo ele, por parte das empresas que estão à procura de “luzes”. Por isso, elas buscam sempre os mesmos parceiros. “A continuar dessa maneira, a cidadania corporativa terá o mesmo destino da reengenharia, das ISOs e de outras ferramentas de gestão, que foram substituídas por grandes corporações, em razão da busca incessante por lucros e espaços na mídia, de preferência, espontâneos e bonificados.” (Carta Capital; 38: Especial A Onda da Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

Zanetti concorda: “Estão estragando o marketing social. Daqui a pouco, a população não acreditará mais em nada. Há um descompasso total entre o que se faz e o que se fala. Os fatos andam a 10 quilômetros por hora e as notícias a 300.”

Para não ficar a impressão de que o setor está arruinado, o consultor diz que há casos de ações muito interessantes e, não por coincidência, são justamente as que destinam cerca de 10% ao marketing (grande parte em mídia promocional e não em veiculação de anúncios pagos) e 90% à causa propriamente dita. (Carta Capital; 38: Especial A Onda da Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

2.3.3. Marketing social

Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes não analisam a responsabilidade social como uma cultura de gestão, mas afirmam que as empresas desenvolvem projetos sociais apenas com dois objetivos: “exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais.” (Melo Neto & Froes; 156:2001). Portanto, as organizações que desenvolvem este tipo de projeto estariam limitadas à questão social apenas com objetivos altruístas e, com isso, aproveitariam para ter um ganho de imagem através de ações pontuais de marketing.

Os autores definem cinco tipos de marketing social desenvolvido pelas organizações:

- Marketing de filantropia;
- Marketing de campanhas sociais;
- Marketing de patrocínio de projetos sociais;
- Marketing de relacionamento com base em ações sociais;
- Marketing de promoção social do produto e da marca.

Destes modelos definidos pelos autores, o que mais se adapta às questões analisadas neste estudo é o marketing de promoção social de produtos e marcas, também denominado “marketing de causa”. Para Melo Neto e Froes, “ao utilizar o nome da entidade ou logo da campanha, a empresa agrega valor social ao seu negócio e aumenta as vendas de seus produtos. Além disso, obtém retorno de imagem e de vendas. (...) Suas principais características são as seguintes:

- Agrega valor à marca ou produto através da incorporação do social;

- Reforça o conceito e o posicionamento da marca e do produto;
- Confere status de socialmente responsável para a marca e o produto;
- Confere atributos sociais ao produto.”

(Melo Neto & Froes; 163:2001).

2.3.4. Comunicação e responsabilidade social corporativa

Wilson da Costa Bueno, em seu livro “Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa (2003)” cita cinco referências indispensáveis à difusão da importância da comunicação sobre atividades de responsabilidade social corporativa. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998; o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), criado em 1995; o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981; a Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (Rits), criada em 1997 e a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (Fase), criada em 1961. Cada um destas entidades defende, à sua maneira, a cultura da responsabilidade social como um elemento que passe definitivamente para a gestão das empresas.

Bueno assume as diferenças importantes dos diversos componentes do Terceiro Setor, principalmente quanto à estrutura, principalmente de comunicação. E assume também que a grande força comunicacional e de mobilização da área reside na Internet: “Sobretudo para as organizações menores, com poucos recursos, a Internet tem propiciado condições para um trabalho efetivo, permitindo a disseminação de suas idéias, seja pelos *sites* próprios, seja pela participação de seus representantes em grupos de discussão que se multiplicam pelo mundo todo.”(Bueno; 144:2003).

Porém, graças a um trabalho de comunicação mais agressivo de certas organizações não-governamentais, algumas empresas parceiras destas ONGs acabam tendo suas marcas também veiculadas. A legitimidade das causas defendidas é um atrativo para os meios de comunicação. Bueno conta que “agências de propaganda, de reconhecida competência, costumam adotá-las, elaborando conjunta e gratuitamente, campanhas de grande prestígio, como, por exemplo, as encetadas para a SOS Mata Atlântica, em sua luta pela fauna e pela flora brasileiras” (Bueno; 145:2003).

Bueno chama atenção para o fato de que muitas organizações do Terceiro Setor têm como seu maior objetivo explorar toda a sua capacidade de comunicação, levando-se em conta, principalmente, o fato de que muitos profissionais da área são comprometidos com causas sociais e se unem em sua defesa. Casos como este, porém, são exceções no setor que reúne

pelo menos 250 mil organizações não-governamentais presentes hoje no Brasil, segundo o próprio Bueno (Bueno; 131:2003).

A parceria do Terceiro Setor com as empresas, portanto, proporciona muito mais visibilidade ao trabalho social desenvolvido por muitas ONGs, embora seja preciso considerar que o espaço na mídia de massa, principalmente, é pautado por interesses dos grupos que o controlam e não pelo interesse coletivo. Bueno afirma, portanto, que “é somente por meio de um espaço próprio de comunicação que as organizações do Terceiro Setor poderão ter controle do conteúdo e do ritmo de seu esforço comunicacional, além do que o desenvolvimento dessa competência aumentaria sua capacidade de mobilização.” (Bueno; 147:2003).

Melo Neto e Froes preocupam-se em registrar que o esforço de comunicação por parte da empresa é válido por muitas razões. O principal resultado deste investimento é chamado por eles de “retorno social institucional”. Segundo eles, este tipo de retorno “ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.” (Melo Neto & Froes; 166:2001).

Para os autores, o retorno social institucional está diretamente ligado a práticas éticas. Estas, quando informadas de acordo com uma política de comunicação interna adequada, podem trazer inúmeros benefícios. Entre eles estão o aumento da produtividade dos funcionários, a sua maior motivação e lealdade à empresa, a criatividade e inovação que se traduzem em novas práticas e modelos de gestão, redução de custos, agilização de processos, racionalização de procedimentos, além da diminuição com gastos de saúde e diminuição do absentéismo.

Há também benefícios indiretos, externos, que se refletem em ganhos institucionais, como a divulgação e maior visibilidade da marca, o aumento da confiança na empresa devido à sua condição de empresa-cidadã e o maior respeito e reconhecimento pelos seus diversos públicos-alvo.

Este retorno social institucional está assegurado de duas maneiras, pelo menos: ocorre um lucro social jamais alcançado pela empresa, expressos nos diversos indicadores que constam do balanço social, e ainda o alcance do reconhecimento junto a seus empregados e dependentes, cidadãos, governo, clientes, fornecedores, distribuidores, colaboradores e parceiros, acionistas e até mesmo seus concorrentes e a sociedade.

De acordo com Melo Neto e Froes, no entanto, há um benefício maior do que todos os outros: “é a contribuição social da empresa para a solução dos problemas sociais e o resgate da dívida social do país. A empresa assume o papel de promotora do desenvolvimento social e, conseqüentemente, reforça a sua imagem.” (Melo Neto & Froes; 167:2001).

Segundo Cecília Arruda, coordenadora do Centro de Estudos de Ética nas Organizações, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, em entrevista à revista Exame, existe atualmente um discurso que impinge a ética como mercadoria: “ações de responsabilidade social vêm sendo usadas como esforço de propaganda e as verbas normalmente saem do departamento de marketing” (Exame; 37: edição de 14 de maio de 2003).

A devida divulgação do desenvolvimento de atividades consideradas de responsabilidade social está diretamente ligada à questão da imagem empresarial ou de seus principais dirigentes, que personificam a organização que representam. Preocupado com sua reputação, o Unibanco criou, em 2002, um comitê de ética. O resultado é a proteção da imagem. De acordo com Márcia Klinke, diretora adjunta de Legal Compliance (área que cuida de risco reputacional) da instituição, o investimento em sua área foi muito alto, mas afirma que o custo vale a pena: “estamos protegendo um bem caríssimo à empresa, que é a sua imagem. Estamos no mercado há 80 anos e queremos permanecer” afirmou Márcia, na mesma reportagem da revista Exame “Os dilemas da ética” (Exame; 43: edição de 14 de maio de 2003).

Investir no social

Uma mostra do quanto pode ser interessante para uma empresa investir em comunicação empresarial de forma arrojada, pautada pela ética e pela responsabilidade social, iniciou-se em junho de 2003, quando a Bolsa de Valores de São Paulo criou o “Bovespa Social”, programa que seleciona entidades não-governamentais que lutam pela emancipação das camadas mais pobres da população brasileira. Os projetos dessas entidades são publicados no site da Bolsa para serem consultados por potenciais doadores.

Para atrair a entrada de parceiros no chamado “lucro social”, a Bovespa oferece descontos nas taxas de administração cobradas das empresas que negociam papéis no mercado em troca de uma doação ao Bovespa Social. (Carta Capital; 32: edição especial Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

Criação de valor

Com a oferta de 30 projetos sociais em seu site, a Bovespa acaba oferecendo uma grande oportunidade às empresas doadoras de agregarem valor às suas marcas. Em relação a este tema, “valor”, Corrado amplia a sua importância através da comunicação com todos os públicos, principalmente o interno: “nossa tese é que, quando a comunicação com os empregados se concentra no cumprimento da missão empresarial, cria valor. (...) Eu me concentro na posição de que a comunicação eficiente não é apenas uma coisa boa, mas algo que inevitavelmente tem de ser feito” (Corrado; 44:1994).

Ele afirma, em seu discurso, como já foi dito por outros autores, que a questão da imagem empresarial é diretamente ligada à eficiência do processo comunicacional da organização: “A comunicação da organização cria valor controlando e desenvolvendo ações para proteger a posição da empresa na sociedade” (Corrado; 8:1994).

Lesly, da Universidade do Colorado (EUA), argumenta que a comunicação cria o tipo de valor que não pode ser medido facilmente – evitar erros, ajudar a administração a entender o “clima humano”, aconselhar a colaboração e o trabalho conjunto em vez do conflito, e criar posições e percepções: “Mas essa perspectiva se perdeu na pressa de lidar com o que pode ser traduzido em números ou centímetros de colunas” (<http://lamar.colostate.edu/~hallahan/articles.htm#top>).

A criação de valor gerada pela comunicação empresarial está diretamente ligada ao ganho positivo que se pode obter para a imagem da organização. Não há um fator negativo sequer, que se possa citar, que seja negativo neste caso. Katz e Kahn alertam, no entanto, para o fato de a comunicação ser uma ferramenta perversa dentro de uma empresa, quando mal usada: “A comunicação tanto pode revelar problemas como eliminá-los. Um conflito de valores, por exemplo, pode passar despercebido até que seja tentada a comunicação. A comunicação também pode ter o efeito, intencional ou não, de obscurecer e causar confusão nos problemas existentes. A voga desfrutada pela palavra *imagem* nos últimos anos reflete em parte a preocupação pouco atrativa da comunicação como meio de mudar a percepção das coisas, sem o ônus e a inconveniência de mudar as próprias coisas.” (Katz e Kahn; 257:1970).

Neste caso, a necessidade da ética como base da comunicação empresarial é vital, como já foi falado neste estudo. Shell vê a ética como estratégia em qualquer tipo de relacionamento da organização: “Como podemos inspirar a confiança necessária para estabelecermos relacionamentos de trabalho? Há várias estratégias que podem ajudar, mas você deve ter sempre em mente que a sinceridade em sua conduta é a chave para que qualquer uma delas funcione efetivamente. As pessoas não regem bem quando alguém está tentando manipulá-las.” (Shell; 83:2002)

A arte de negociar

Para criar valor, para ter ganhos positivos de imagem, para realizar atividades sociais corporativas, para tomar qualquer atitude característica de sua atividade, a empresa precisa dar e trocar informações, ou seja, precisa negociar em vários níveis. Organizações em geral, inclusive as não governamentais, fecham negócios de todos os tipos, todos os dias. Logicamente, uma imagem positiva de qualquer parte envolvida no processo vai ajudar a atrair cada vez mais bons negócios. A propósito, este é um dos “objetivos permanentes da comunicação empresarial”, segundo Cahen (114; 1990).

É preciso, portanto, ver na negociação um processo complexo de comunicação pelas partes envolvidas. Martinelli, em seu livro “Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica”, trata a informação (principal elemento no processo de comunicação) como um fato gerador de poder: “Dado que informação gera poder, a parte que é capaz de manipular melhor as informações é capaz de ganhar uma vantagem, ao menos temporária, sobre a outra. Por outro lado, é muito comum os negociadores guardarem certas informações, escondendo-as do outro, com intuito de ter uma posição mais forte para poder barganhar” (Martinelli; 43:2002).

Mas o autor também aponta a importância da ética da informação. Para ele, esta questão pode influenciar o resultado final da negociação, ou seja, do processo de comunicação: “Assim, a informação pode ser considerada como o principal fator no comportamento ético na negociação. Nesse sentido, é muito importante verificar de quanta informação se dispõe, quanto precisa ela é, quanto dessa informação deve ser compartilhado com a outra parte, bem como qual parte deve ser revelada, quando e como. Essas questões são vitais, pois têm grande influência sobre o processo em si e sobre os resultados da negociação de um modo geral.”(Martinelli; 43:2002).

Shell afirma que uma boa relação de comunicação durante um processo de negociação, onde está em jogo a imagem e a credibilidade de uma organização, passa por algumas “redes de relacionamento”. Segundo ele, é preciso muito cuidado na hora de se negociar, pois tudo o que for exposto, por todas as partes, será computado como verdadeiro e, portanto, parte da história da empresa: “Um outro caminho para estabelecer uma boa quantidade de confiança à mesa de negociação é por meio da operação de redes de relacionamento. Essas redes, normalmente, ajudam-nos a obter acesso e credibilidade daqueles que estamos tentando influenciar. O simples fato de compartilharmos um mútuo conhecimento com nossos oponentes pode ajudar-nos a parecer mais familiares e estabelecer a condição mínima para a confiança. Se nossos oponentes conhecerem alguém que possa deixá-los seguros a respeito de nossa confiabilidade, isto os deixará ainda mais confiantes de que os trataremos com justiça.” (Shell; 85:2001).

Covey chama parte do processo de negociação de sinergia, o que também pode ser traduzido como comunicação. E ele é otimista quanto às possibilidades oferecidas pela sinergia à uma organização: “A sinergia não poderia criar um roteiro para a nova geração – uma geração mais voltada para servir e contribuir, que fosse menos protetora, menos antagônica, menos egoísta; uma geração mais aberta, mais confiante, mais confiável, menos defensiva, desconfiada e política; mais amorosa, mais dedicada e menos possessiva e crítica?” (Covey; 291:1989). A responsabilidade social corporativa pode ser o caminho para a nova geração apontada por Covey. Logicamente, com uma comunicação empresarial também responsável.

2.3.5. O papel social da propaganda

Este é o título de uma matéria publicada no site da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (www.abap.com.br/noticias). Nela, a Abap questiona o papel da publicidade na construção de mensagens responsáveis e até que ponto o mercado pode ficar isento desta responsabilidade. O texto começa com a citação de alguns comerciais exibidos recentemente pelas principais redes de televisão que poderiam ser taxados de “politicamente incorretos”. Um estimula o excesso de velocidade e outro mostra um médico que vai a uma concessionária comprar um carro enquanto seu paciente espera numa mesa de cirurgias.

Depois, a matéria chama a atenção do leitor para o fato de este ser um momento em que as agências devem se questionar sobre o seu papel social. Segundo o texto, algumas têm se preocupado em implantar em suas estruturas unidades especializadas em marketing social e isto é oportuno para gerar uma reflexão: "O publicitário deve despertar para a tremenda responsabilidade que é a interferência no inconsciente coletivo, nos valores do ser humano", diz Christina Carvalho Pinto, presidente da Full Jazz Propaganda, uma das primeiras agências que decidiu desenvolver um núcleo específico para a construção de marcas cidadãs, a Full Jazz Comunidade, criada em julho de 2000. Ela acredita que, atualmente, não existe nenhuma consciência no meio sobre a execução de propagandas que sejam socialmente responsáveis - conceito que, inclusive, costuma ser confundido com propagandas do Terceiro Setor, que divulgam o trabalho de ONGs. (www.abap.com.br/noticias)

O diretor de criação da Giacometti Propaganda, Alberto Djinishian, afirma que “sempre é possível fazer uma propaganda socialmente responsável. Uma peça tem o poder de libertar o consumidor da sua própria desesperança, ao mostrar o lado bom das pessoas, das coisas que o rodeiam”, diz ele, lembrando que, ao criar uma empatia com o consumidor,

automaticamente o anunciante cria uma empatia com o seu produto. (www.abap.com.br/noticias)

A responsabilidade sobre as mensagens que veicula motivou Ricardo Guimarães, presidente da Guimarães Profissionais, a não aceitar clientes dos segmentos de cigarros e armas. "Não colocamos medo nas pessoas", afirma. Para ele, o desafio de um publicitário é muito maior quando se trata de criar uma campanha de impacto e que não apele para o grotesco ou o preconceito. (www.abap.com.br/noticias)

Patrulha ideológica

Na opinião de Sérgio Valente, diretor de criação da DM9DDB, o limite que define o que é uma propaganda socialmente responsável é o que se faz na rua. "Não vou mostrar pessoas esfaqueando umas às outras, porque isso é um exemplo ruim", diz ele, que acredita que não se deve criar uma "patrulha" ideológica sobre os criativos. Mas Valente concorda sobre a responsabilidade do publicitário na transmissão da imagem do anunciante. "A primeira responsabilidade da agência é com relação ao seu cliente, que deve ter uma boa imagem refletida para a sociedade", diz. (www.abap.com.br/noticias)

Gilberto Leifert, presidente do Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar), acredita que a preocupação em desenvolver uma propaganda ética vem crescendo no meio publicitário. "É algo que está nas agendas dos presidentes de empresas e na pauta das agências", diz. (www.abap.com.br/noticias)

O diretor-presidente da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Francisco Gracioso, diz que ainda é preciso evoluir na área da propaganda responsável: "Até agora, o conceito de propaganda socialmente responsável tem se limitado ao dever de dizer sempre a verdade". Segundo ele, no entanto, está se tornando cada vez mais comum a discussão nas universidades sobre o papel que cabe à propaganda e à empresa em geral como participante da comunidade. "Os conceitos de responsabilidade social, respeito ao consumidor e transparência nos negócios deverão se tornar cada dia mais abrangentes e não há dúvidas de que a propaganda irá refletir essa tendência", diz. (www.abap.com.br/noticias)

Em outro texto veiculado em seu site, a Associação Brasileira das Agências de Propaganda afirma que "cada vez mais as novas gerações de consumidores exigem compromissos sociais das marcas, praticados de fato e comprovados na vida real. Mais do que atributos físicos ou valores emocionais, eles esperam que as marcas tenham atitude e prática responsáveis. É um processo irreversível." (www.abap.com.br)

Segundo a matéria, além do ensino formal feito pela sociedade civil organizada, a grande mídia dissemina informação e forma opinião: "com o tempo e principalmente com o

enfrentamento da vida real, constrói-se uma cultura social nas novas gerações: consciência, que é uma outra dimensão daquele ser então apenas demográfico (...). Hoje, vemos um consumidor se tornando cidadão, cada vez mais rico como ser humano e como ser de consumo, mais exigente.” (www.abap.com.br/noticias)

O texto, então, leva o leitor à conclusão de que “é para esse cidadão-consumidor que as marcas têm que forjar suas imagens. Imagens que têm que se comprovar, na prática, transformadas em reputação demonstrável e auditável.” (www.abap.com.br/noticias)

3. METODOLOGIA

O trabalho baseou-se em dois tipos de pesquisa: fontes bibliográficas (livros, revistas, jornais e Internet) e ainda em entrevistas de quatro profissionais da Petrobras: Claudio Jorge de Oliveira, coordenador do Comitê dos 50 Anos; Eraldo Carneiro, gerente de Propaganda; Luís Fernando Nery, gerente de Comunicação Nacional; e Eliane Costa, gerente de Patrocínios.

Por tratar-se de um estudo de caso, um dos pilares da idealização desta pesquisa foi o livro “Estudo de caso – Planejamento e Métodos” de Robert K. Yin. O autor, por se tratar de referência neste estilo de trabalho, foi essencial para a construção de relatórios, coleta de dados e de evidências. O uso de técnicas analíticas específicas exigiu uma análise aprofundada da empresa em questão, a Petrobras. Yin dá ao estudo de caso papel de destaque na pesquisa científica e esta é uma das tentativas deste estudo.

Em termos de referências bibliográficas, os autores foram escolhidos de acordo com a sua pertinência em relação ao tema. A comunicação das organizações foi a parte mais explorada. Destaque para áreas como imagem empresarial, marketing, públicos diferenciados. Sobre estes assuntos, especialistas como Wilson da Costa Bueno – autor de “Comunicação empresarial: teoria e pesquisa” e ainda mentor do [site www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br) – são citados por sua relevância. Sua visão apurada foi essencial para o desenvolvimento do estudo. Um segundo autor relevante em relação ao assunto foi Roger Cahen, autor de “Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing”. Cahen, dono de um senso prático que lhe foi conferido por mais de 30 anos de experiência na área, foi importante exatamente por conseguir apontar o quanto a comunicação é estratégica dentro da gestão de uma empresa. Por isso mesmo, ele também ressalta a importância do público interno e lhe dá papel de destaque dentro da organização.

Outros autores também foram importantes para o desenvolvimento do trabalho. Frank Corrado, por exemplo, autor de “A força da comunicação: quem não se comunica...”, aposta nas pessoas na hora de a organização criar valor para o cliente: “a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas” (Corrado; 7: 1994). E isto só ocorre se houver uma comunicação eficaz. Maria Alzira Pimenta (100:2002), autora de “Comunicação empresarial”, também incentiva a valorização do ser humano na empresa, pois os funcionários, além de serem reflexos da imagem da organização da qual são colaboradores, são fontes em potencial: “Eles precisam saber, com frequência e clareza, o pensamento e as ações da empresa, destacando-se as posições que seus dirigentes assumem para a organização, e a consciência da função social que têm. Só conhecendo a realidade da empresa, os funcionários poderão ajudar a fortalecer os vínculos sociais da mesma.”

Richard Shell, autor de “Negociar é preciso” e Dante Pinheiro Martinelli, autor de “Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica” também foram citados por

conseguirem mostrar que uma negociação saudável com os públicos de uma empresa não passa de um processo de comunicação eficaz. Ou seja, todos os passos e atitudes de uma organização são ações de comunicação, que precisam ser pensadas em todas as suas áreas. De acordo com o segundo: “Dado que informação gera poder, a parte que é capaz de manipular melhor as informações é capaz de ganhar uma vantagem, ao menos temporária, sobre a outra. Por outro lado, é muito comum os negociadores guardarem certas informações, escondendo-as do outro, com intuito de ter uma posição mais forte para poder barganhar” (Martinelli; 43:2002).

Sávio Grossi, autor de “Achados e perdidos na comunicação empresarial”, é importante por ressaltar a ampliação do diálogo entre as empresas e seus públicos e também com a sociedade em geral. Com isso, segundo ele, ganharam destaque as organizações que criaram um novo conceito de relações comunitárias e que têm uma comunicação que é também cidadã, construída sobre valores éticos. Para ele, é importante “considerar um novo conceito de **relações comunitárias**, que vem agregar e substituir as noções de relações públicas e assessoria de imprensa.” A comunicação da empresa, portanto, passa a exercer o papel de comunicação cidadã, que deve ser construída sobre valores éticos e planejada estrategicamente. (Grossi; 29:1998) E são eles, os valores éticos, que vêm ganhando destaque na agenda das empresas brasileiras. Nunca se falou tanto em responsabilidade social no meio corporativo.

Para analisar este momento do mundo empresarial – o da responsabilidade social - , recorreu-se a especialistas como Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, autores de “Responsabilidade social e cidadania empresarial”, que têm uma visão ampla, porém crítica do assunto. Para eles, as empresas desenvolvem projetos sociais apenas com dois objetivos: “exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais.” (Melo Neto & Froes; 156:2001)

Outros atores do atual cenário responsável socialmente também pensam como eles. É o caso do ex-diretor de comunicação do Bamerindus e de marketing de O Boticário, Eloi Zanetti. Em entrevista à revista Carta Capital, ele afirmou que “as iniciativas consistentes são muitas, mas há uma grande quantidade de casos em que para cada Real gasto com a causa em si, outros R\$ 30 são destinados à divulgação e ao marketing das corporações”. (Carta Capital; 38: Especial A Onda da Responsabilidade Social / dezembro de 2003).

Opiniões importantes sobre vários temas deste estudo foram retiradas de edições especiais das revistas Carta Capital, Exame, Guia Exame de Cidadania Corporativa e Melhor. São empresários, técnicos e especialistas do mercado que falam de suas experiências mais recentes.

Outros dados relevantes foram apurados na Internet (devido principalmente à sua atualidade) em *sites* importantes para o estudo como o do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que busca disseminar a prática da responsabilidade social entre as empresas brasileiras. O *site* do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), que pertence ao Ministério do Planejamento, forneceu dados atualizados sobre quem investe em

responsabilidade social no país. Informações como o fato de 59% das organizações do Brasil declararem realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade foram retiradas de lá. Assim como o dado de que apenas 21% daquelas mostram estas ações através do balanço social, que é outro tema discutido no estudo. Outros sítios como o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e da Fundação Vitae foram igualmente importantes para a pesquisa.

Finalmente, entrevistas pessoais com profissionais da Petrobras forneceram dados relevantes para o desenvolvimento e a conclusão deste estudo. Inúmeros dados sobre a estatal, principalmente sobre a sua nova postura em relação à responsabilidade social e sobre como a empresa faz questão de divulgar isto (de forma responsável) foram obtidos daquela forma. Materiais impressos, de Internet, de vídeo e de áudio sobre a petroleira também foram importantes para a conclusão da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo aponta que a Comunicação Empresarial no Brasil passou por diversas fases e hoje chegou ao patamar de amadurecimento que “abriga uma rede de ações e intervenções intimamente relacionadas entre si, cuja fórmula pode ser aplicada em pílulas isoladas ou em conjunto: marketing, planejamento, pesquisa, propaganda, design, promoção, relações públicas, assessoria de imprensa e outros instrumentos” (Grossi; 25; 1998).

A Petrobras mostrou, principalmente na ocasião de seus 50 anos, que já atingiu este patamar e, por isso mesmo, tem uma fórmula de comunicação integrada que funciona. A análise desta fórmula está a seguir.

4.1. O CASO PETROBRAS – 50 ANOS

4.1.1. Breve Histórico

O ano era de 1953 e o Brasil estava sendo governado por Getúlio Vargas pela segunda vez (sendo desta pelo voto popular). Depois de patrocinar uma campanha que tinha o slogan “o petróleo é nosso”, Vargas sanciona a lei 2.004, em 3 de outubro daquele ano, criando a Petrobras, concedendo a execução do monopólio estatal do petróleo para pesquisa, exploração, refino do petróleo nacional e estrangeiro, transporte marítimo e por meio de conduto. A distribuição interna, contudo, continuou a cargo de empresas privadas.

Ainda na década de 50, a estatal investe no esporte nacional e patrocina a tradicional prova das “Mil milhas”. Na mesma época, a indústria brasileira começa a ser estruturada.

Na década de 60, é descoberto o primeiro campo de petróleo no mar. Começam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. O cinema novo, que trazia vanguardas européias para o Brasil, recebe patrocínio da estatal.

Nos anos 70, ocorre a primeira grande crise mundial de petróleo e a Petrobras, como alternativa, descobre 20 novos poços no mar. A Bacia de Campos começa a ser explorada e é a grande esperança para atender à demanda interna, pois o consumo de derivados de petróleo havia aumentado muito em pouco tempo no país.

Na década de 80, é iniciada a filosofia de preservação. É inaugurado o primeiro Centro Modelo de Combate à Poluição e também tem início o projeto Tamar, que cuida dos filhotes de tartarugas marinhas. Vários projetos de cultura e de arte também passam a ser patrocinados, como o Grupo Corpo, maior representante da dança de vanguarda do país. O esporte também é contemplado e com patrocínio da gigante do petróleo e a sua marca passa

a estampar a camisa do Flamengo, clube de maior torcida do Brasil. E também nos anos 80, a Petrobras atinge a marca histórica de produção de 500 mil barris por dia.

Nos anos 90, a Petrobras comercializa ações em Wall Street (EUA), pólo mundial de investimentos econômicos. Ela investe em tecnologia inédita e busca petróleo em águas profundas. Por isso, ganha o mais importante prêmio do setor petrolífero mundial, concedido pela organização Offshore Technology Conference. Também passa a fornecer combustível de aviação para mais de 100 aeroportos do país. Dois filmes patrocinados pela Petrobras concorrem ao Oscar: “O Quatrilho” e “Central do Brasil”.

No século 21, a empresa está presente em 12 países e é a maior patrocinadora de projetos sociais, culturais, artísticos e de educação ambiental do país. É criado o Programa Petrobras Social, que reafirma a visão de responsabilidade social da organização, que passa a investir ainda mais nesta área. Também é lançado o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional, o que coloca a Petrobras entre as maiores do mundo nesta área. É estabelecida a meta de se tornar líder na América Latina. A descoberta de uma jazida gigante de gás natural na Bacia de Santos coloca o país numa posição privilegiada no subcontinente.

Ao longo da trajetória da Petrobras, as sucessivas administrações tiveram visões diferentes sobre as necessidades e finalidades da comunicação corporativa. E o mesmo ocorreu com a visão do tema “responsabilidade social”, que, apesar de ter sido concretizada pontualmente há mais de 20 anos na forma de projetos como o Tamar – que existe há 23 anos e já devolveu com segurança ao mar mais de 4,5 milhões de filhotes de tartarugas marinhas – só foi solidificada na organização a partir do ano de 2000. E se transformou em assunto estratégico a partir do ano de 2003. Esta transformação começou com o início do novo Governo federal, sob a gestão do presidente Luís Inácio Lula da Silva, que elegeu a área social como prioridade. Coincidentemente, foi o ano em que a estatal comemorou seus 50 anos. Seu ápice ocorreu na adesão da Petrobras ao “Pacto Global da Organização das Nações Unidas”, em junho de 2004.

O pacto da ONU reuniu em sua cúpula mais de 400 dirigentes de corporações empresariais, sindicatos e da sociedade civil. O que atualmente é uma rede mundial com 1.500 empresas participantes começou em 2000 como um desafio apresentado pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, para que as companhias adotassem nove princípios de bom comportamento com relação aos direitos humanos, às pautas de trabalho e ao meio ambiente. O Pacto Global mobilizou também organizações nacionais e incorporou membros em 70 países.

4.1.2. Missão e visão de futuro

Para analisar a atuação da estatal, mesmo que particularmente em relação a uma área restrita como a sua comunicação num episódio, é preciso conhecer a sua missão e a sua visão de futuro. Estes itens têm pautado a sua atuação em todas as áreas.

Visão – “Crescimento, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. Metas de atuação da Petrobras para se tornar uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina.”

Missão – “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”

Atualmente, estes são os países onde a Petrobras mantém atividades: Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Equador, Nigéria, Peru, Trinidad & Tobago e Venezuela.

4.1.3. A história da marca Petrobras

A marca da Petrobras foi criada em 1958. Já naquela época, a idéia era associar o nome da petroleira às cores da bandeira nacional. Em 1972, passou por uma reforma gráfica e conceitual para ficar mais moderna. Doze anos depois, em 1994, ocorre uma compatibilização das marcas da Petrobras e da Distribuidora BR. A medida fortaleceu a imagem da Petrobras, pois preservar a condição de companhia integrada de petróleo ajudou a ampliar sua atuação no mercado internacional. A marca demonstrou ser a que mais remetia ao nome da *holding*, segundo pesquisas. No Rio de Janeiro, por exemplo, apenas 4% dos entrevistados afirmaram não conhecer o BR, contra 53% do hexágono-losango usado nos 22 anos anteriores.

A maior crise de imagem

Apesar de exercer uma atividade altamente poluidora, e de exatamente por este motivo estar esporadicamente envolvida em acidentes de grandes proporções (relacionados principalmente ao meio ambiente), a Petrobras sempre conseguiu manter uma imagem positiva diante de seus públicos. Isto se deve muito ao **valor de sua marca**, que contribui para a manutenção de sua imagem. Porém, um episódio ficou marcado em sua história como o pior momento de sua imagem, segundo especialistas em comunicação empresarial.

Três anos antes de completar 50 anos, a Petrobras já era a maior petroleira da América do Sul. O então presidente da estatal, Philippe Reichstul, que no mesmo ano de 2000 negociou a entrada da estatal em Wall Street, para negociar ações da estatal na bolsa de Nova York, decidira mudar o nome da empresa por considerar a nova opção mais vendável no mercado externo: Petrobrax em vez de Petrobras, uma palavra impronunciável mundo afora, segundo os especialistas. Além da mudança no nome, o conceito da logomarca também sofreria uma mudança: teria uma chama branca no centro, que deveria passar uma idéia de energia limpa.

Para realizar a mudança, seria necessário investir cerca de US\$ 50 milhões na adequação de mais de 7 mil postos de combustível, papelaria, alteração da logomarca em prédios, plataformas, veículos, uniformes etc. Seria um processo complexo e levaria um período estimado de dois anos para a sua conclusão.

O anúncio da mudança foi feito no dia 26 de dezembro de 2000 e o fato foi amplamente coberto pela imprensa do país. Segundo os jornais, o presidente da República na época, Fernando Henrique Cardoso, havia aprovado a idéia. No dia 27 de dezembro, um informe publicitário foi veiculado nos principais veículos de comunicação do Brasil, associando a mudança ao início do novo milênio.

Uma reação contrária em cadeia foi iniciada: colaboradores, políticos, imprensa e até o Sindicato dos Petroleiros. A população se manifestou principalmente através das cartas de leitores dos jornais e revistas.

Bueno fez uma análise sobre a cobertura do fato pela imprensa escrita, principalmente jornais, durante 17 dias após o fato. Segundo ele, o processo de divulgação da mudança da marca Petrobras se caracterizou por vários momentos: “o anúncio inicial (dia 27 de dezembro de 2000); a reação do dia seguinte (dia 28 de dezembro de 2000); a intervenção do presidente da República, que sentindo a rejeição da opinião pública, em particular, da classe política, desautorizou a mudança (dia 29 de dezembro de 2000); o período que se sucedeu ao veto do governo (de 30 de dezembro de 2000 a 2 de janeiro de 2001); a nova investida do presidente da Petrobras, anunciando que a mudança só ia valer no exterior (dias 11 e 12 de janeiro de 2001); o novo veto do governo (dias 13 a 15 de janeiro de 2001); a indicação, pelo governo, de que o processo havia sido abortado (dia 16 de janeiro de 2001) e, finalmente, o período de rescaldo (de 17 a 20 de janeiro de 2001).” (Bueno; 173:2003)

O autor fez uma análise quantitativa e chegou aos seguintes números:

- 103 matérias, com um espaço equivalente a 31,37 páginas de jornal, tamanho *standart* (54 cm X 6 colunas);
- 35 chamadas de capa;
- 95 fotos (10 na capa), cobrindo um espaço igual a 5,32 páginas de jornal, tamanho *standart*;
- 9 editoriais;
- 104 notas em colunas ou mesmo colunas integrais dedicadas ao tema;
- 7 artigos de colaboradores dos veículos;
- 10 caricaturas independentes, além das que ilustraram as matérias, editoriais, artigos, colunas e cartas dos leitores;
- 94 cartas de leitores publicadas;
- 11 outras unidades informativas (pesquisas com leitores nas versões *on-line* dos jornais, alguns “erramos”, resumo da semana, que costuma sair aos sábados e domingos, com a retrospectiva do que aconteceu nos últimos sete dias etc).

Após unir os resultados de sua pesquisa quantitativa a dados de uma análise qualitativa, Bueno chegou a três importantes conclusões sobre o caso (186:2003):

1 - A mudança de uma marca representa, quase sempre, um episódio traumático na vida de uma empresa. Mesmo assim, não houve uma prévia avaliação sobre o impacto da notícia na opinião pública, principalmente na classe política, em especial dos políticos da base governista.

2 - As empresas públicas não pertencem ao presidente ou aos seus funcionários. A sondagem feita pela empresa, antes de fazer a mudança, ficou restrita a autoridades. A capacidade de mobilização de políticos, sindicatos e colaboradores foi subestimada. Além disso, os argumentos eram frágeis para justificar o investimento.

3 - A imprensa, em geral, não está preparada para cobrir com competência aspectos técnicos vinculados à área de comunicação/marketing. “Opta, quase sempre, por fontes não capacitadas, pautando-se por preconceitos, equívocos e julgamentos inadequados.”

Para ele, o fato se tornou um caso a ser lembrado na Comunicação Empresarial brasileira: “é provável que, dada a sua repercussão e os prejuízos causados à imagem da empresa e do seu principal executivo, esse fato não tenderá a se repetir, felizmente.” (Bueno, 189:2003).

O caso também foi analisado por Paulo Nassar, professor, escritor, jornalista, e diretor-executivo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Para ele, a iniciativa da liderança da estatal foi no mínimo desastrosa: “A mudança da marca Petrobras para Petrobrax demonstrou mais uma vez que uma empresa não é um sistema fechado. E que por isso mesmo não se muda a identidade de uma organização sem consultar, envolver, os seus stakeholders (acionistas, comunidade, funcionários, entre outros).” (Melhor; 32: edição de fevereiro de 2004).

Para ele, “o maior ativo de uma empresa, a marca” foi fortemente responsabilizada “pelas lambanças em águas salgadas, doce e no imaginário dos públicos”. Segundo o professor, o resultado das falhas humanas internas da Petrobras foram as centenas de reportagens veiculadas não só no Brasil, mas também no exterior. A comunicação externa, para Nassar, “se mostrou como uma extensão dos procedimentos internos.” (Melhor; 32: edição de fevereiro de 2004).

De acordo com o autor, “encrencas como as da Petrobras também mostram a importância do conceito de comunicação integrada para a boa gestão das empresas. As empresas, cada vez mais, devem procurar equilibrar as suas inúmeras formas de comunicação. A comunicação para os funcionários é tão importante quanto a comunicação para os consumidores.” O que, de fato, não ocorreu na estatal, como mostrou Bueno, já que a liderança da empresa preocupou-se apenas em estimular autoridades em relação ao tema, ou seja, um público externo, muito restrito para um tema tão abrangente. Ele conclui sua justificativa para ressaltar a importância da comunicação integrada: “Elas (as várias formas de comunicação) fazem parte de um sistema único, de um mesmo corpo (de um mesmo corpus, corporativo) que gera percepções (boas ou ruins) para os mais diferentes públicos

estratégicos da organização. Não compreender isso é correr o risco de passar a vida explicando o óleo derramado.” (Melhor; 32: edição de fevereiro de 2004).

4.1.4. A Petrobras em números

Com a filosofia de não perder boas oportunidades nem bons talentos, a Petrobras chegou aos 50 anos com números impressionantes:

- 100 plataformas de produção;
- 14 refinarias;
- 16 mil quilômetros de dutos;
- 9 mil poços de produção;
- 7 mil postos de combustíveis;
- 120 navios petroleiros;
- 450 mil acionistas minoritários;
- 48 mil funcionários diretos;
- 100 mil funcionários terceirizados.

4.1.5. Compreensão multilateral

Ao considerar que as atividades de comunicação empresarial desenvolvidas pela Petrobras durante as comemorações de seus 50 anos formam o principal tema deste capítulo, é preciso, também, levar em conta a sua postura diante de alguns temas como comunicação, ética, transparência e outros afins para que se possa ter uma compreensão multilateral de suas atividades.

“A Petrobras é uma empresa pública com contas a prestar para a sociedade brasileira.” A declaração consta do site da estatal e é a porta de entrada para todas as informações corporativas expostas pela empresa como a composição da diretoria, os códigos de conduta e de ética, o organograma e o relatório anual de resultados e atividades. Com isso, afirma que “a companhia cumpre o seu papel e mostra aos seus acionistas e à população a transparência das suas ações.”

Esta postura, sem dúvida, é resultado da evolução do pensamento dos dirigentes que têm estado à frente da estatal. Segundo o site da própria empresa (www.petrobras.com.br), “desde 1991, visando atender às exigências do mercado e da sociedade e alcançar níveis cada vez mais elevados de desempenho e competitividade, a Petrobras vem, de forma sistemática, promovendo melhorias em sua gestão, tendo como referencial os princípios da Qualidade Total.”

Para desenvolver a visão da qualidade entre os seus colaboradores, a Petrobras tem uma política prática de promover, em todos os níveis, e em todas as unidades, diversos programas de sensibilização e capacitação.

4.1.6. Responsabilidade social: uma nova postura

Um dos grandes responsáveis pela mudança de postura da Petrobras em relação à questão social é o seu gerente de comunicação nacional, Luís Fernando Nery (entrevistado em julho/2004). Ele é responsável pelo planejamento e patrocínio das ações da Petrobras na área de responsabilidade social e ambiental e explicou que, em 2003, a empresa decidiu ser líder na América Latina, em termos de mercado, mas também como empresa. “Mas como é possível ser líder atuando em uma região em que 44% da população vivem abaixo da linha de pobreza?”, pergunta o executivo. Até então, a organização vinha desenvolvendo a idéia de ser socialmente responsável num ritmo menos acelerado.

Segundo ele, foi necessário estabelecer algumas mudanças de base nos padrões de relacionamento com clientes e fornecedores. A idéia é, além de avaliar os indicadores de atuação social de seus parceiros, estimular seu envolvimento nos projetos selecionados pelo Programa Petrobras Fome Zero. Cerca de **100 mil pessoas** serão beneficiadas até 2006.

Um dos principais passos dados nesta direção foi a assinatura de um convênio com Instituto Ethos para utilização de indicadores de avaliação social no Programa de Gestão de Fornecedores da Engenharia (Progefe), lançado em 22 de setembro de 2003 para os fornecedores da área de Engenharia da Petrobras.

O Progefe tem o objetivo de formar um sistema que vai cadastrar todos os fornecedores da companhia (cerca de 2,5 mil) e, por conseqüência, avaliar sua atuação social e também nas áreas ambiental, de segurança do trabalho e de saúde ocupacional. Dessa forma, a companhia obterá informações sobre os indicadores sociais das empresas fornecedoras de bens e prestadoras de serviço, estimulando-as a investir mais na área social. Este programa foi escolhido pela ONU como o 'case' de Responsabilidade Social Corporativa, apresentado no evento do Global Compact, em dezembro de 2003, em Belo Horizonte (MG).

Atualmente, a estatal patrocina mais de mil programas culturais, educacionais e ambientais. Só nesta última área, investiu cerca de R\$ 6 bilhões em segurança operacional nos últimos três anos, também com o objetivo de melhorar a imagem abalada por uma série de acidentes.

Nery, no entanto, diz estar mais preocupado em fazer do que mostrar ações de impacto social. “Mas se estamos fazendo bem, não vejo por que não falar, até porque não estamos fazendo somente para exibir nossas ações” afirmou. “Achamos que estamos num bom caminho, construindo uma reputação positiva, e não apenas criando uma imagem de empresa com gestão de responsabilidade social”.

O futuro para a Petrobras é promissor na área social: “Estamos trabalhando para nos transformarmos na primeira empresa de petróleo do mundo a responder a critérios nacionais e internacionais de indicadores sociais”, garante o executivo.

Prioridade: Petrobras Fome Zero

Depois de estabelecer a responsabilidade social como uma ferramenta estratégica de sua gestão, a Petrobras estabeleceu um marco em sua política atividades de impacto social. O Programa Petrobras Fome Zero, lançado em 1º de setembro de 2003, incorporou às metas da companhia um desafio central: o combate à fome no Brasil. Isto ocorrerá em cinco linhas de atuação interligadas: educação; qualificação profissional e emprego de jovens e adultos; geração de emprego e renda; garantia de direitos da criança e do adolescente; empreendimentos sociais e voluntariado.

Segundo o site da estatal, alinhado ao Programa Fome Zero do Governo federal, o programa da petroleira “tem como objetivo a inclusão social e a erradicação da miséria no país por meio de iniciativas que assegurem a autonomia e a sustentabilidade das comunidades.”

Até 2006, serão R\$ 303 milhões investidos em projetos capazes de produzir impacto e gerar transformações positivas nas condições de vida das populações pobres e excluídas. Cerca de 4 milhões de pessoas deverão ser atendidas com o Programa Petrobras Fome Zero, em todo o país.

Os primeiros resultados do Programa foram apresentados no final de 2003, entre eles, a criação de cooperativas de reciclagem de lixo e imagem pessoal (moda e estilismo), a abertura de poços no semi-árido para desenvolvimento de projetos de irrigação, a capacitação de alfabetizadores, com 600 turmas implantadas no Brasil e campanhas de combate ao abuso sexual de crianças e adolescentes.

Outro carro-chefe da estatal é o Programa Petrobras Ambiental, em defesa do desenvolvimento sustentável. Para a primeira edição da seleção pública do programa, em 2004, foi selecionado um grande tema: Água, um recurso natural finito, indispensável à vida. O programa ainda está em fase de expansão.

- 2003 foi o Ano Internacional da Água;
- A água permeia todo o ciclo das atividades da Petrobras;
- Cresce em todo o mundo a conscientização sobre a importância do uso racional da água, compreendendo a redução do desperdício, o reuso, a conservação e a recuperação;
- A manutenção dos corpos d'água depende diretamente da gestão da paisagem, focada na conservação e recuperação de nascentes, matas ciliares e cobertura florestal dos topos e encostas de morros.

Mais admirada

Devido a estes e outros programas que já fazem parte da filosofia de trabalho e de gestão da Petrobras, a estatal tem obtido retornos muito positivos. Uma parte do reconhecimento prático do trabalho da petroleira, como cita o gerente de comunicação nacional da Petrobras, Luís Fernando Nery, está no resultado da pesquisa realizada pelo Instituto InterScience, a pedido da revista Carta Capital, e divulgado em agosto de 2004. Depois de sete anos consecutivos realizando a pesquisa “As Empresas Mais Admiradas do Brasil”, foi possível identificar que, a cada ano, crescia em importância o atributo da responsabilidade social na construção da imagem de admiração das companhias. A Petrobras ficou em segundo lugar.

A pesquisa foi realizada entre vários públicos – líderes empresariais, sindicatos, organizações não governamentais, políticos, governo e imprensa – que, depois de construir um conceito de responsabilidade social, citaram espontaneamente os nomes das empresas que mais admiravam nesta área. Ao todo, 80 companhias foram citadas, sendo as 10 primeiras:

- 1 – Natura
- 2 – Petrobras
- 3 – Banco do Brasil
- 4 – Nestlé / Rede Globo / Vale do Rio Doce
- 5 – Bradesco
- 6 – Itaú
- 7 – Pão de Açúcar
- 8 – Caixa Econômica Federal
- 9 – Votorantim
- 10 – Belgo-Mineira

A pesquisa ouviu 26 líderes empresariais, 29 representantes de governo, 37 jornalistas, 10 sindicatos, 8 ONGs e 16 políticos, totalizando 126 entrevistados (Carta Capital; 11: edição especial Responsabilidade Social em Evolução / agosto de 2004).

4.1.7. Os “50 anos”

Para a passagem do 50º aniversário da maior estatal brasileira, foram programadas atividades em diversas áreas, tanto para o público interno como para o público externo. Este estudo propõe apresentar um resumo de tais atividades, mas vai privilegiar algumas ações de responsabilidade social, principalmente aquelas que foram exploradas pela comunicação da empresa.

Segundo o coordenador do Comitê dos 50 anos da Petrobras, Cláudio Jorge de Oliveira (entrevistado em maio/2004), as comemorações foram divididas em três blocos: **uma campanha de publicidade, projetos de patrocínio e eventos**. Ele destacou a realização do III Simpósio de Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, que aconteceu no Hotel Intercontinental do Rio de Janeiro, nos dias 9 a 11 de maio de 2004. Patrocinado pela Petrobras, o evento foi um marco dos 50 anos: “foi uma maneira de celebrar o aniversário a partir de um encontro de várias nações” afirmou Oliveira.

Eventos

Estes foram elaborados principalmente para o público interno, sem esquecer, no entanto, dos públicos externos. Os principais foram:

- A semana Petrobras, no Congresso Nacional, com eventos e discursos (em outubro de 2003);
- A realização de shows com artistas consagrados, em dez grandes capitais brasileiras;
- Eventos para empregados, como exposição no Museu de Arte Moderna; concertos no Theatro Municipal do Rio de Janeiro;
- A publicação de um livro chamado “Memória dos Trabalhadores da Petrobras”, juntamente com um CD-Rom, e a criação de um centro de memória virtual, além de uma central de documentação para consultas. A Petrobras faz a gestão do projeto em conjunto com o Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo e com o Museu da Pessoa, especializado em história narrada.
- Edição especial do Boletim de Geociências (Cenpes): “50 anos de sucesso”
- Distribuição de camisetas na semana do centenário

Campanha de publicidade

Segundo o gerente da área de Propaganda e Marketing da Petrobras, Eraldo Carneiro (entrevistado em julho de 2004), a idéia de “sonho” sintetiza a maior parte dos sentimentos que vêm à mente do brasileiro ao pensar nos 50 anos da Petrobras: “Esta conclusão é fruto de pesquisas.” Portanto, toda a campanha, que foi desenvolvida no país inteiro, com eventos, shows, patrocínios diversos, trabalhou em cima da idéia de que a Petrobras é a concretização de um sonho. O slogan “Com que você quer sonhar agora?” foi desenvolvido e executado em inúmeras peças.

Carneiro explicou que a comunicação externa que vinha sendo desenvolvida pela Petrobras era formal “pouco calorosa, pouco humana. A história da nossa propaganda mostra que nunca havíamos usado o capital emocional que a Petrobras tem.” Segundo ele, depois desta constatação, foi fácil definir os rumos da campanha: “a vitória brasileira. A partir daí foi inevitável humanizar o trabalho. Pessoas comuns se juntaram à empresa, abraçaram vários desafios e chegamos aqui”.

Ele enumerou os principais conceitos na propaganda, que teve como eixo comum a humanização, o sonho.

- 1 – Brasilidade;
- 2 – Sucesso empresarial;
- 3 – Tecnologia;
- 4 – Desafio.

O executivo explicou a estratégia da campanha: “Potencializamos os vínculos emocionais das pessoas nos 50 anos – o sonho, as realizações, o desafio. O sonho explica como chegamos até aqui – o sonho de descobrir petróleo, de explorar. É o sonho que nos alimenta, pois até hoje sonhamos com a auto-suficiência. O desafio aponta o futuro.”

Em termos de comunicação interna (e externa), segundo Eraldo Carneiro, o fato de um novo governo estar se iniciando ajudou na inspiração: “estávamos e ainda estamos com as esperanças renovadas. A nacionalidade está sendo reinventada. Temos um país se redescobrimo, com a vibração de um vínculo amoroso que o empregado tem com a empresa e com o país.” Segundo ele, a comunicação interna já trabalhava com o conceito de humanização e, por isso, foi mais fácil comunicar os “50 anos” aos funcionários.

Entre todos os filmes, Carneiro destaca o “**Sonho 4 – Responsabilidade Social**”, que fala com todos os brasileiros. Ele mostra a empresa que patrocina os projetos ambientais, é a maior patrocinadora de cultura e privilegia os projetos sociais, com destaque para a Vila Olímpica da Maré. Segundo ele, esse filme foi o que gerou maior identificação com o público brasileiro. “Para mim, a responsabilidade social engloba tudo: esporte, cultura, educação, cidadania. Não tem como separar as coisas”.

O segundo destaque do gerente é para o filme “Sonho da gente”, exibido no dia 3 de outubro de 2003, em rede nacional, por todas as emissoras do país. O narrador deste filme foi a única pessoa famosa contratada para a campanha: o cantor Paulinho da Viola.

A campanha

Impressos – material para revistas e jornais

Estes materiais foram publicados nos maiores veículos de comunicação do país, em várias ocasiões, durante o ano em que foram comemorados os “50 anos”. Ao todo, foram 11 impressos, conforme descritos a seguir:

- **Cenpes** (Centro de Pesquisas mais avançado da América Latina);

- **BMW Williams** (a Petrobras fornece combustível a esta equipe de F1, a categoria mais competitiva do mundo);

- **Plataformas** (com o investimento em plataformas, hoje a Petrobras produz quase 90% do petróleo consumido internamente);

- **Mergulhadores** (hoje, é produzido petróleo a 1.800 metros de profundidade. Com isso, a Petrobras é líder mundial em tecnologia de exploração e produção em águas profundas);

- Os outros sete impressos usam como personagens funcionários da empresa com perfis e áreas de atuação bem distintas. Nos textos, são feitas analogias sobre a situação da estatal, em vários setores, na época em que os funcionários foram contratados e agora. As áreas mais exploradas nestes impressos foram direito, engenharia, segurança do trabalho, certificações de qualidade e de gestão ambiental, arquitetura e impacto ambiental, liderança na produção e na distribuição de derivados de petróleo na América Latina, a evolução da holding até tornar-se uma multinacional, o aumento nos últimos 15 anos na produção diária de barris, que passou de 600 mil para mais de 2 milhões. A responsabilidade da empresa na gestão de todas estas áreas ficou implícita nos textos. Todos, sem exceção, terminam com a pergunta “o que você quer sonhar agora?”.

Mídia eletrônica

Para exibição em televisão, a Petrobras criou 23 comerciais, que foram veiculados em rede nacional, durante vários meses. Foram assim classificados pela agência Quê Comunicação: 10 filmes, 8 depoimentos e 6 documentários.

Televisão

Filmes

- Todos – 30 segundos
- Melhores Momentos – 30 segundos
- Segredo – 60 segundos (responsabilidade social)
- Rostos – 60 segundos
- Sonho 1 – Petróleo no Brasil – 60 segundos
- Sonho 2 – Águas Profundas – 60 segundos
- Sonho 3 – Cenpes e Fórmula 1 – 60 segundos
- Sonho 4 – Responsabilidade Social – 60 segundos
- Filme Menina - 60 segundos

Depoimentos

- Depoimento 1 – Eugênio - 30 segundos
- Depoimento 2 – Denner - 30 segundos
- Depoimento 3 – Paulo - 30 segundos

- Depoimento 4 - Geni - 30 segundos
- Depoimento 5 – Miranda - 30 segundos
- Depoimento 6 – Ney - 30 segundos
- Depoimento 7 – Ronaldo - 30 segundos
- Depoimento 8 – Geraldo - 30 segundos

Documentários de 1 minuto

- Documentário 1 – Fórmula 1
- Documentário 2 – Águas profundas
- Documentário 3 – Cenpes
- Documentário 4 – Urucu
- Documentário 5 – Refino
- Documentário 6 – Cultura

Uma outra maneira de explorar a mídia televisão foi o merchandising. Inserções em programas como Altas Horas, Caldeirão do Huck, Domingão do Faustão, novelas, show do milhão, SBT Repórter, entre outros, foram muito usadas no clímax da campanha.

Rádio

Spots – Preocupada em produzir material para todas as formas de mídia, a Petrobras produziu dois spots para rádio. A mensagem central de ambos foi a mesma: o sonho se transformou em realidade, que se transformou numa das maiores empresas de energia do mundo. Os dois terminam com a pergunta: “o que você quer sonhar agora?”.

Suplementos

A Petrobras veiculou vários suplementos nas publicações mais importantes do país. As mensagens, porém, foram parecidas e, em alguns casos, até iguais. Destaque, portanto, para três veículos, que publicaram os suplementos no ano de 2003, ano do cinquentenário. O primeiro é o Jornal do Brasil, que publicou uma revista chamada “Petrobras 50 anos – Especial JB”. Com 100 páginas, a revista circulou para os assinantes, e teve apresentação do presidente Luís Inácio Lula da Silva. Tal apresentação exalta as qualidades dos funcionários da empresa e destaca que a “Petrobras tem um **importante compromisso com a responsabilidade social**. Isso está claro desde os investimentos no desenvolvimento da indústria nacional até a significativa participação no Programa Fome Zero.”

O segundo é a revista Veja, a de maior circulação nacional, com tiragem superior a 1 milhão de exemplares. O suplemento teve 50 páginas e foi veiculado juntamente com a edição 1.827, em 2003. Os temas foram iguais aos veiculados em oito edições da revista Carta Capital, conforme descrito a seguir.

E o terceiro é a revista Carta Capital, na qual foram veiculados suplementos de quatro páginas, em oito edições seguidas. As manchetes foram:

- O sonho que dá certo (uma introdução ao tema “50 anos” e uma linha do tempo com as realizações de destaque do período);
- Do poço ao posto (destaque em detalhes para a produção de petróleo);
- No caminho das águas (o desenvolvimento da tecnologia de exploração e produção em águas profundas. Um diferencial em relação à concorrência mundial);
- Os visionários (destaque para os presidentes mais ousados da estatal);
- Macunaíma digital (destaque para o apoio a diversas iniciativas na área da cultura);
- Multinacional verde-amarela (o desenvolvimento de tecnologias que fizeram a Petrobras transpor fronteiras e se destacar a ponto de ser o fornecedor oficial de combustível da BMW Williams);
- A cara do Brasil (destaque para as atividades de responsabilidade social em áreas como o meio ambiente e o esporte);
- Todas as energias (o investimento feito em outras áreas propiciadoras de energia como a eólica).

Internet

Além de expor em seu site todas as atividades programadas para os 50 anos, a Petrobras preocupou-se em estimular seus públicos da Internet (interno e externo) seis banners comemorativos com temas diversos (patrocínio da seleção brasileira de iatismo; fornecimento de combustível para a Fórmula 1, os patrocínios de projetos ecológicos como o Tamar, a promessa da auto-suficiência em petróleo para o mercado interno em 2006, a liderança na exploração e na produção em águas profundas e, por último, a entrada no mercado internacional. Todos exploravam a idéia do sonho.

Depois, foi criado um site especial, que tinha como eixo principal a linha do tempo da Petrobras.

Mídia exterior

A campanha ainda contou com nove peças de mídia exterior, sendo todas ganhadoras dos prêmios Colunistas e Max Mídia. Mídia exterior = mobiliário urbano (abrigos de ônibus, totens, relógios); painéis; fachadas de prédios.

Patrocínios

Sociais e ambientais

Os patrocínios feitos pela Petrobras ganharam destaque durante a campanha dos 50 anos, principalmente a área cultural, que recebeu, só em 2003, investimentos da casa de R\$ 32 milhões. Os projetos sociais e ambientais, cerca de R\$ 26 milhões. Até 2010, a estatal pretende investir cerca de R\$ 70 bilhões.

Segundo o jornalista Luís Fernando Nery, mais importante do que construir uma empresa que foi capaz de influir positivamente no destino do país ao longo dos últimos 50 anos, é saber que a Petrobras está preparada para outros desafios.

De acordo com o jornalista, o governo Lula determinou uma mudança no patamar das atividades sociais: “O que antes era complementar agora é estratégico. A diferença entre ter uma ação social e atuar com responsabilidade social é que esta atuação é importante para a vida da empresa.”

Nery diz que explorar a responsabilidade social dentro da estratégia de comunicação da Petrobras é positivo para a sua reputação: “Na essência, não há nada de errado em atuar no campo mercadológico, fazer marketing, utilizando ações sociais como matéria-prima. Pode ser um diferencial competitivo. Pelo contrário. A essência da responsabilidade social é que as ações considerem a repercussão na sociedade atual e na sociedade futura, e na companhia estejam fortemente vinculadas com as suas ações negociais. Não acredito em empresa que diz que responsabilidade social é um campo de ação e que negócio é outro”.

Ele afirma que o público interno é o primeiro a ser influenciado sobre qualquer estratégia da empresa: “Os valores básicos da responsabilidade social são ética e transparência. Como posso ser ético e transparente ao patrocinar projetos como o Tamar e não ter ética e transparência nos negócios?. São temas transversais. Portanto, fazer marketing de uma empresa usando o argumento social é positivo. Não acho que haja algo errado com isso. O problema é quando não se faz uma ação social efetiva - apenas pontual – e mesmo assim se faz marketing. Aí é um marketing negativo porque não tem consistência.” Segundo Nery, os “50 anos” serviram para fortalecer os vínculos dos funcionários com a empresa: “as atividades permitiram que houvesse consistência entre o que se ouve falar e o que vê.”

Ele ressalta a diferença entre trabalhar a imagem de uma companhia e trabalhar a sua reputação: “na verdade, houve uma evolução. Pois imagem ganha às custas de ações de comunicação é efêmera. Já a reputação é o resultado da gestão da empresa. Portanto, a construção da reputação de uma empresa se dá de dentro para fora da organização. Tem a ver com atitude e estratégia. Hoje, a Petrobras tem uma reputação positiva.”

Ele pautou alguns resultados da construção da reputação da Petrobras:

- O balanço social é benchmarking;
- Prêmio da Price Waterhouse – destaque no mundo para empresas que têm capital aberto e ações em bolsa, mas com foco em desenvolvimento sustentável;

- Pesquisa do Instituto InterScience – Carta Capital
- O III Simpósio de Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, que aconteceu no Hotel Intercontinental do Rio de Janeiro, nos dias 9 a 11 de maio de 2004. Patrocinado pela Petrobras, teve o apoio de entidades como a Firjan.

Patrocínios

Culturais e esportivos

Eliane Costa é gerente de patrocínios culturais e esportivos da Petrobras (entrevistada em julho/2004). Segundo ela, a idéia principal de sua área era que os patrocínios não contemplassem somente a si mesmos, mas que deixassem um legado para a sociedade brasileira. “Há muito tempo a Petrobras trabalha a responsabilidade social e agora, mais do que nunca, estamos trabalhando com as contrapartidas, que são, por exemplo, ao patrocinarmos um show, pedimos que ele não seja apresentado somente em lugares convencionais e que tenha alguns ingressos a preços populares”, explicou.

Para os 50 anos, foram selecionados 15 projetos culturais.

- **Exposição itinerante “A energia de um sonho”** - Conta a história da Petrobras para escolas, valorizando questões como meio ambiente, cultura, esporte e a contribuição da estatal para o desenvolvimento da tecnologia nacional.
- **Restauração dos filmes de Joaquim Pedro de Andrade** - São seis longas e oito curtas. Entre os filmes estão “Macunaíma” e “O Aleijadinho”. A preservação em suporte digital ajudará a apagar as marcas do tempo, riscos, manchas e remendos.
- **Coleção Glauber Rocha** – Promove a restauração, remasterização e produção de quatro DVDs de quatro longas-metragens. Uma segunda fase abrangerá o restante da obra do cineasta, com mais seis longas e oito curtas.
- **Dia do Esporte Motor Petrobras** – Foi um show de manobras radicais e de velocidade nas várias categorias patrocinadas pela estatal: kart, mini-baja, stock-car, fórmula Truck, TC 2000, pick-up racing e equipe Petrobras Lubrax. O evento ocorreu no dia 26 de outubro de 2003 e contou com a presença do piloto de Fórmula 1 Juan Pablo Montoya da equipe Williams, que usa combustível feito pela Petrobras.
- **Catálogo Raisonné Candido Portinari** – A publicação foi a primeira no gênero na América Latina. A edição tem 4.700 imagens, uma biografia ilustrada do artista e é acompanhada de um CD- Rom para consultas de estudantes e pesquisadores.
- **Cadernos Niemeyer** – Confecção do livro-álbum “Minhas arquitetura/2003” com fotos, plantas e desenhos do autor. É o conjunto da obra de Oscar Niemeyer, desde o início de sua carreira como arquiteto, em 1936.

- **Edição do Livreto Mario Lago** – O projeto vai reproduzir o livro “O povo escreve a história nas paredes” escrito em 1948 por Lago. Juntamente com a edição serão publicados textos do jornalista Sérgio Augusto e da historiadora Mônica Veloso, situando o trabalho do escritor no contexto político e histórico.

- **Centro de Tecnologias Sociais** – O Centro Petrobras de Tecnologias Sociais será um órgão de estudos avançados na área de gestão social. O foco das atividades será nas tecnologias sociais – ou seja, todas as etapas que envolvem o desenvolvimento de programas e projetos sociais.

- **Museu da Música** – O projeto está promovendo a restauração e a revitalização do prédio principal da Escola de Música do Rio de Janeiro, onde funcionará o Museu da Música – Museu Instrumental Delgado de Carvalho. Também será construído um prédio anexo à Escola de Música onde haverá laboratórios, salas, camarins e serviços diversos.

- **O livro Petrobras 50 anos de Brasil** – O livro enfatiza a estreita relação da Petrobras com a história do Brasil nos últimos 50 anos, seu papel como agente de transformação e seu lugar central na própria identidade nacional.

- **Sérgio Buarque de Hollanda – Raízes do Brasil** – O projeto vai proporcionar a finalização do segundo episódio do documentário de longa-metragem “Raízes do Brasil”, baseada na principal obra do autor, de mesmo nome. O roteiro e a direção são de Nelson Pereira dos Santos.

- **Centenário Ary Barroso** – O projeto promoveu um grande espetáculo comemorativo dos 100 anos de Ary Barroso, no dia 8 de novembro de 2003. O evento foi na cidade de Ubá (MG), onde o compositor nasceu.

- **Ary, O Brasileiro** – Espetáculo que conta a vida e a obra de Ary Barroso, o autor de “Aquarela do Brasil. Para interpretar as canções, o Grupo Bons Tempos (violão de sete cordas, cavaquinho, timba, pandeiro e vozes) conta com o reforço de sete músicos convidados.

- **Solistas Interarte – Música de Câmara Brasil** – O grupo desenvolve novos conceitos em apresentações de música instrumental. Eles já se apresentaram em 10 cidades do Estado de São Paulo.

Segundo Eliane, a idéia é construir pontes entre os projetos patrocinados. “Por exemplo, se estamos apoiando a digitalização de algum acervo, procuramos ajudar adolescentes que sejam estagiários de alguma ONG, para inclusão social ou para inserção no mercado de trabalho. Nada mais justo que o produtor cultural dê um retorno à sociedade”

De acordo com a gerente, dois grandes projetos foram pautados para os 50 anos: “estávamos pensando em algo grande, e optamos por restaurar dois grandes acervos: Glauber Rocha e Joaquim Pedro de Andrade. Por coincidência, ambos são de cinema.” Ela destacou ainda a criação do Museu da Música: “Esses projetos são muito grandes e não têm uma característica comercial, mas são de profunda importância para a memória brasileira.”

Para Eliane, o catálogo de Portinari também é um dos pontos altos dos patrocínios dos 50 anos: “Estamos muito preocupados com o que a Petrobras está deixando para o Brasil. O patrocínio cultural foi um dos grandes motes da comemoração dos 50 anos” afirmou a gerente. “É já uma referência na América Latina”.

Destaque também para o livro “Petrobras 50 anos de Brasil” feito pela Fundação Getúlio Vargas: “tem inclusive links com a história do Brasil. É excelente”

Ela acredita que os patrocínios culturais para os 50 anos cumpriram a sua missão: “conseguimos deixar um legado para o país. Uma empresa como a Petrobras não tem como fugir disso”.

Discussão

Ao celebrar os seus 50 anos, a Petrobras, mais do que nunca, provou que sua estratégia é um caso emblemático, pois tem conseguido desenvolver uma comunicação integrada, o que significa não apenas que as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, de planejamento, de marketing e que obedecem a uma política e a diretrizes comuns, tal como afirmou Grossi, no início deste capítulo: “ela abriga uma rede de ações e intervenções intimamente relacionadas entre si, cuja fórmula pode ser aplicada em pílulas isoladas ou em conjunto: marketing, planejamento, pesquisa, propaganda, design, promoção, relações públicas, assessoria de imprensa e outros instrumentos” (Grossi; 25; 1998).

Outro aspecto importante da comunicação empresarial desenvolvida pela Petrobras é o citado por Melo Neto e Froes, quando afirmam que o “marketing de causa” é executado com objetivos mais amplos. Para eles, “ao utilizar o nome da entidade ou logo da companhia, a empresa agrega valor social ao seu negócio e aumenta as vendas de seus produtos. Além disso, obtém retorno de imagem” (Melo Neto & Froes; 163:2001). Portanto, a estatal colocou em prática o seu “marketing de causa” quando estabeleceu como prioridade o Programa Petrobras Fome Zero e fez propaganda sobre isto.

O gerente de comunicação nacional da Petrobras, Luís Fernando Nery, afirmou, ao ser entrevistado em julho de 2004, que a postura da estatal mudou a partir da eleição do governo Lula, principalmente em relação à prática da responsabilidade social: “O que antes era complementar agora é estratégico. A diferença entre ter uma ação social e atuar com responsabilidade social é importante para a vida da empresa.”

Os patrocínios, principalmente da área social e cultural, agora são amplamente divulgados, e deverão ser cada vez mais. Esta divulgação tem a bênção do gerente Luís Fernando Nery, que afirmou: “Na essência, não há nada de errado em atuar no campo mercadológico, fazer marketing, utilizando ações sociais como matéria-prima. Pode ser um diferencial competitivo.”. Na verdade, Nery está colocando em prática os objetivos que as empresas

têm ao desenvolverem projetos sociais, segundo Melo Neto e Froes: “exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais” (Melo Neto & Froes; 156;2001).

Até chegar a esta conclusão, a Petrobras passou por alguns momentos de auto-análise e amadurecimento que resultaram no desenvolvimento dos conceitos que servem de base a este estudo: comunicação empresarial eficaz e responsabilidade social.

O nível que a Comunicação Empresarial atingiu no Brasil e, ao mesmo tempo na Petrobras, é fruto de dois pensamentos que têm aflorado a partir das governanças corporativas de grandes empresas, tal como a estatal em questão: é preciso ter ética e transparência nos negócios, (também para poder comunicá-los). Isto pode levar ao desejo de contribuir para a construção de uma sociedade melhor. Num segundo momento, surge a questão: por que não comunicar isto aos públicos da organização?

Por diversas razões, como já foi exposto neste estudo, os empresários se dividem em relação ao tema e têm posturas distintas. Um grupo não é favorável, conforme aponta uma pesquisa que está sendo desenvolvida pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs) em parceria com a Universidade Federal daquele estado. O documento mostra que vários empresários não estão motivados para divulgar as atividades socialmente responsáveis desenvolvidas por suas organizações. Eles temem que uma divulgação mais ampla de suas bem-sucedidas ações sociais possa provocar, no governo, o desejo de tornar compulsórias iniciativas espontâneas como a publicação do balanço social (www.portal-rp.com.br). Tal postura é oposta à adotada pela Petrobras, que, além de fazer questão de divulgar suas ações bem-sucedidas, também através do balanço social, não se esconde diante de casos negativos como o grave acidente na plataforma P-36, ocorrido em 20 de março de 2001, quando 11 trabalhadores morreram. Depois das explosões, a plataforma afundou.

É verdade, muitos não apresentam sintonia entre o discurso e a prática empresarial. Mas há movimentos e mobilizações positivos para mudar esta situação. Bom exemplo é a criação do Instituto Ethos, em 1998. O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (www.ethos.org.br) é uma organização não governamental que tem o objetivo de compartilhar uma maneira nova de ver a atividade empresarial, pautada na ética. E tal comportamento também é adotado pela Petrobras que, segundo o seu gerente de comunicação nacional, Luís Fernando Nery, a ética não pode estar separada de qualquer setor da empresa: “Os valores básicos da responsabilidade social (nossa filosofia de trabalho) são ética e transparência. Como posso ser ético e transparente ao patrocinar projetos como o Tamar e não ter ética e transparência nos negócios?” questionou, ao mesmo tempo em que afirmou ter a ética como sua principal bandeira.

Tal pensamento levou a Petrobras a ser um dos patrocinadores do Terceiro Prêmio Balanço Social, entregue em 2004. O prêmio é dado pelas cinco maiores entidades promotoras e

incentivadoras do balanço social no Brasil: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje); Instituto Ethos; Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase); Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides); e Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec).

A elaboração e a publicação de balanços sociais representa uma das mais importantes práticas estratégicas na gestão da responsabilidade social. Este instrumento permite que as empresas possam planejar, avaliar e aperfeiçoar as suas atividades, gerando transparência para suas ações e criando um canal de comunicação e de diálogo com a sociedade. Ele proporciona transparência e ainda oferece avaliações de risco por parte de possíveis investidores.

A Petrobras foi uma das primeiras empresas a publicar o seu balanço social e, por isso mesmo, apóia iniciativas como o prêmio.

O Governo federal percebeu que o empresariado brasileiro vem, há algum tempo, ocupando suas agendas com causas sociais. Muitas delas, a propósito, deveriam estar na agenda do próprio governo, em todas as esferas. Mas, preocupadas em dar a sua contribuição para a construção de um mundo melhor, muitas empresas têm se envolvido em causas sociais, principalmente na área da educação e da saúde.

Preocupado em conhecer melhor a atuação das empresas na área social, o Governo federal pediu ao Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), do Ministério do Planejamento, para realizar uma pesquisa em nível nacional (divulgada em junho / 2002). O trabalho mostra que 59% do setor privado brasileiro estão envolvidos com alguma forma de ação social. O trabalho foi feito por três anos e tem informações sobre empresas das cinco regiões do país. São cerca de 465 mil companhias, que fizeram em 2000 um investimento da ordem de R\$ 4,7 bilhões. Este valor representa 0,4% do PIB brasileiro. O envolvimento é maior por parte das grandes empresas (88%), caso da Petrobras. A participação dos micro e pequenos empresários é representativa: 54% das organizações com um a dez empregados e 69% das que têm de 11 a 100 trabalhadores beneficiam comunidades carentes.

Outra pesquisa relacionada à atuação social das empresas deu uma mostra singular sobre a atuação da Petrobras nesta área. O trabalho foi realizado pelo Instituto InterScience, a pedido da revista Carta Capital, e divulgado em agosto de 2004. Depois de sete anos consecutivos realizando a pesquisa “As Empresas Mais Admiradas do Brasil”, foi possível identificar que, a cada ano, cresceu em importância o atributo da responsabilidade social na construção da imagem de admiração das companhias. A Petrobras foi a segunda colocada em um ranking de 80 empresas.

O resultado desta pesquisa, para a Petrobras, se deve a iniciativas como a assinatura de um convênio com o Instituto Ethos para utilização de indicadores de avaliação social no Programa de Gestão de Fornecedores da Engenharia (Progefe), lançado em 22 de setembro

de 2003 para os fornecedores da área de Engenharia da Petrobras. O Progefe tem o objetivo de formar um sistema que vai cadastrar todos os fornecedores da companhia (cerca de 2,5 mil) e, por consequência, avaliar sua atuação social e também nas áreas ambiental, de segurança do trabalho e de saúde ocupacional. Dessa forma, a companhia obterá informações sobre os indicadores sociais das empresas fornecedoras de bens e prestadoras de serviço, estimulando-as a investir mais nesta área. Este programa foi escolhido pela ONU como o 'case' de Responsabilidade Social Corporativa, apresentado no evento do Global Compact, em dezembro de 2003, em Belo Horizonte (MG).

Outra iniciativa que mostrou ao mundo a filosofia de trabalho da Petrobras e que contribuiu muito para o resultado da pesquisa “As mais admiradas” foi a adesão da Petrobras ao “Pacto Global da Organização das Nações Unidas”, em junho de 2004. Tal pacto da ONU reuniu em sua cúpula mais de 400 dirigentes de corporações empresariais, sindicatos e da sociedade civil. O que atualmente é uma rede mundial com 1.500 empresas participantes começou em 2000 como um desafio apresentado pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, para que as companhias adotassem nove princípios de bom comportamento com relação aos direitos humanos, às pautas de trabalho e ao meio ambiente. O Pacto Global mobilizou também organizações nacionais e incorporou membros em 70 países. Assim, a Petrobras se apresenta como organização que alcançou, em sua prática de comunicação empresarial, o patamar de amadurecimento das principais corporações mundiais.

5. CONCLUSÃO

A Comunicação Empresarial chegou a um patamar de desenvolvimento no Brasil que já é considerada ferramenta de gestão estratégica. E quanto melhor a comunicação executada por uma empresa com os seus diversos públicos, mais facilmente fluirá a sua negociação em todas as áreas.

A Responsabilidade Social tem se demonstrado um caminho positivo e abrange todos os setores: poder público, setor privado, as organizações não governamentais (ONGs) e cada cidadão individualmente. No entanto, é no setor empresarial que está a chave da mudança, pois as organizações possuem tanto poder econômico quanto capacitação humana. Têm a possibilidade de gerar riquezas, atrair recursos, usá-los de forma ética e ainda conseguem estimular seus colaboradores a trabalhar por uma sociedade melhor. Na verdade, podem estimular todos os seus públicos.

A união dos dois conceitos – comunicação empresarial e responsabilidade social – é totalmente apoiada por um dos executivos mais importantes da Petrobras, Luís Fernando Nery, gerente de comunicação nacional da petroleira. Mas, ao mesmo tempo, é ainda negada por outros especialistas da área, como já foi exposto nesta pesquisa.

É preciso, portanto, discutir mais profundamente se esta relação é saudável. Até que ponto é positivo, para a empresa, para a sociedade, a exploração de causas sociais nos planos de mídia e de comunicação corporativa? É importante ampliar este debate para que haja mais maturidade no próprio mercado e para que se chegue a um termo comum, baseado na ética e na transparência.

Neste sentido, este estudo aponta que a Petrobras já demonstrou que sua atuação socialmente responsável é uma contribuição contundente para o mercado observar. Assim como a decisão de usar seus resultados positivos na área social dentro de sua política de comunicação. Sua filosofia de trabalho baseada exatamente na ética e na transparência tem se mostrado eficaz na medida em que cresce a sustentabilidade de suas atividades. Tal sustentabilidade, muitas vezes, ocorre porque a petroleira recorre aos parceiros corretos: as organizações não governamentais (ONGs).

Em entrevista ao jornal “O Globo”, em junho de 2003, o ex-presidente do Instituto Ethos, Ricardo Young, disse que as organizações não governamentais pautavam-se em três eixos: “tornar conhecida a questão da responsabilidade social, desenvolver instrumentos que possibilitem esta prática pelas empresas e desenvolver estratégias que possam influenciar em alianças com o governo”. E a Petrobras tem conseguido colocar este conceito em prática, exatamente em parceria com uma ONG, no Complexo da Maré, no Rio de Janeiro. No local, existem 13 favelas, onde três facções criminosas vivem em conflito. Atualmente, tem 130 mil habitantes (maior do que 80% dos municípios brasileiros). Três projetos são desenvolvidos ali: a Vila Olímpica da Maré, que funciona desde 1999 com atividades

esportivas, tem o apoio da prefeitura, da Petrobras e do Ministério dos Esportes; o segundo projeto é desenvolvido pela ONG Ceasm, criada pelos próprios moradores e proporciona atividades de educação para 2.500 crianças, geração de emprego e renda, resgate de memória, trabalho entre outras áreas; e o terceiro é uma escola de dança, que já realizou três espetáculos e continua preparando bailarinos, com uma sólida formação em cidadania.

Atividades como as que são desenvolvidas no Complexo da Maré serão cada vez mais apoiadas pela Petrobras. E serão cada vez mais divulgadas, de acordo com a nova postura e filosofia de trabalho dos executivos da estatal. Certamente, podem vir a inspirar outros que ainda não se sentiram responsáveis socialmente. Com certeza, há muito espaço para aqueles que desejarem dar a sua contribuição.

O que ficou claro, portanto, foi que todo o esforço comunicacional dos “50 anos” não se restringiu em mostrar exaustivamente o que a Petrobras fez de positivo na área social ou cultural, mas que houve sim uma preocupação em registrar os bons resultados, em todas as áreas, ao longo de sua história e ainda mais: o legado para o futuro – “o desafio é a nossa energia”.

6. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - Dados apurados em novembro de 2004 e estão disponíveis em www.vitae.org.br.

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

BALANÇO SOCIAL. Dados sobre balanço social e ética. Dados consultados em agosto de 2004. Informações disponíveis em www.balancosocial.org.br

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

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial: A imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. São Paulo: Best Seller, 1990.

CARTA CAPITAL – *Edições especiais de Responsabilidade Social* – São Paulo: Confiança, dezembro de 2003 e agosto de 2004.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, ferramenta de gestão – Dados consultados em outubro e em novembro de 2004. Os dados estão disponíveis em www.comtexto.com.br.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen R. *O sete hábitos das pessoas muito eficientes*. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

ENDOMARKETING. Dados consultados em agosto de 2004. Os dados estão disponíveis em www.alexanderbaer.com.br.

EXAME – *Edição especial sobre ética*. São Paulo: Abril, 2003.

EXAME - *Guia de Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo: Abril, edições de 2001, 2002 e 2003.

GROSSI, Sávio. *Achados e perdidos na comunicação empresarial*. Belo Horizonte: Autêntica, 1998.

IBASE. *Dados sobre balanço social e ética*. Consultado em agosto de 2004. Informações disponíveis em www.ibase.org.br.

INSTITUTO ETHOS, Instituto Ethos – Consultado em novembro de 2004. Dados disponíveis em www.ethos.org.br.

IPEA, *Pesquisa Ação Social das Empresas* – Consultado em outubro de 2004. Dados disponíveis em www.ipea.gov.br.

KATZ, Daniel & KAHAN Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

LESLY, Philip. *Public relations in the turbulent new human climate*. Dados consultados no mês de outubro de 2004 e estão disponíveis para consulta em (<http://amar.colostate.edu/~hallahan/articles.htm#top>)

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

MELHOR, Revista. São Paulo: Segmento, fevereiro de 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo & FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENEGHETTI, Silvia Bojunga. Artigo “Os lucros institucionais dos investimentos sociais: a comunicação na era da empresa cidadã”. O texto foi consultado em setembro de 2004 e está disponível em www.portal-rp.com.br.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

O GLOBO, *Caderno Razão Social*. Rio de Janeiro, junho de 2003.

O PAPEL SOCIAL DA PROPAGANDA. Textos sobre o assunto foram consultados em novembro de 2004 e estão disponíveis em www.abap.com.br/noticias.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. Campinas: Alínea, 2002.

PETROBRAS, Consultado entre julho e dezembro de 2004. Dados disponíveis em www.petrobras.com.br

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso*. 5ª edição. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERCEIRO SETOR, *Da filantropia à responsabilidade social corporativa* - consultado em setembro de 2004 e está disponível em www.terceirosetor.adm.

TORQUATO, Gaudêncio. Artigo “*Tratado de Comunicação Organizacional e Política*”. Consultado em outubro de 2004 e disponível em www.gtmarketing.com.br.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.