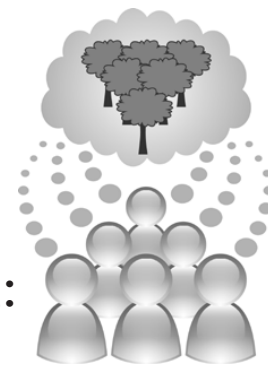


Luciana de Souza Aguiar

Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional



Resumo

O presente texto parte de uma indagação básica: de que forma a comunicação organizacional pode contribuir para a prática efetiva da responsabilidade social das empresas? Envolvendo a discussão de autores e obras que se colocam nesse âmbito de debates e ao mesmo tempo de estudos e práticas voltados à questão o presente texto na verdade amplia a indagação básica quando se propõe detalhar duas outras questões: como a comunicação organizacional, em especial as relações públicas, pode contribuir para diminuir a distância entre teoria e prática de responsabilidade social das empresas? É possível enxergar na teoria das relações públicas, em mais de uma escola e em mais de um modelo, a vocação e as técnicas para tratar desse engajamento?

Introdução

A responsabilidade social empresarial é um conceito que implica na construção de relacionamento ético entre organização e seus públicos. Portanto, é possível apontar que a comunicação organizacional está estreitamente ligada à efetivação das práticas desse tipo de gestão. A partir de dois estudos de caso de empresas que possuem programas estruturados de valorização da diversidade, a pesquisa busca apontar a convergência que envolve a prática da comunicação organizacional – em específico das relações públicas – e a prática da gestão socialmente responsável dos negócios.

O presente artigo tem origem na seguinte inquietação: a comunicação organizacional estaria discutindo adequadamente o tema da responsabilidade social empresarial?

A controvérsia existente em torno do conceito pode ser uma das motivações para a incipiência e a inadequação desta discussão. A abrangência da definição do termo vai desde a filantropia até a visão de sustentabilidade dos negócios. E costuma despertar fortes reações de apologia ou descrédito.

A compreensão do tema varia de acordo com referências pessoais e até culturais. Muitos acreditam que trata-se de modismo, marketing, filantropia. Mas pode-se dizer que um grande grupo de empresas tem discutido o tema a partir da seguinte definição:

“responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos am-

Luciana de Souza Aguiar
é Administradora de Empresas, Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Coordenadora junto ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
luciana@ethos.org.br



bientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. (Instituto Ethos).

De acordo com este conceito, o esforço de comunicação de uma empresa compreende muito, muito mais do que as relações comunitárias, posicionamento de marca ou a publicação de um relatório social anual.

Ao contrário da teoria, que determina uma ação responsável transversal de comportamento da organização, a prática tem privilegiado o discurso sobre a responsabilidade social empresarial em detrimento de uma conduta responsável e dialógica da empresa com seus públicos.

Forte sintoma dessa realidade é a participação insuficiente de profissionais de departamentos de comunicação nas estratégias e decisões que envolvem a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade das corporações. Frequentemente ela se dá apenas na elaboração de relatórios – desde os chamados balanços sociais até os relatórios de sustentabilidade mais complexos – quando poderiam estar encabeçando processos de “engajamento de partes interessadas” e desenvolvendo processos de relação construtiva e prestações de contas com diversos públicos.

Isso significaria não só divulgar resultados e impactos sociais, econômicos e ambientais de interesse de diversos públicos, mas antes, trabalhar com o instrumental de comunicação para buscar soluções conjuntas e participativas, obtendo impactos e resultados mais equilibrados para a empresa, para a sociedade em geral e para o meio ambiente.

Os inúmeros trabalhos acadêmicos que relacionam responsabilidade social empresarial unicamente com a imagem das empresas (vide o uso exaustivo do termo sustentabilidade e responsabilidade social em peças publicitárias) reforçam ainda mais a necessidade desta discussão.

Responsabilidade Social Empresarial: cenário e evolução do conceito

Na segunda metade do século XX, a revisão nas práticas empresariais gera a superação do capitalismo industrial por uma era pós-industrial. Segundo Toffler (apud Tenório, 2004, p.20), a sociedade pós-industrial se forma com base não só na geração de lucro, mas em princípios como a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização social de múltiplos objetivos e as ações sociais realizadas por indivíduos e por organizações. Não por acaso, é justamente nessa época que começam as formulações teóricas mais apuradas sobre o conceito de responsabilidade social empresarial, que vieram acompanhadas das experiências econômicas e políticas vinculadas ao modelo de estado de bem estar social proposto por Keynes, entre os anos 30 e 70.

Na década de 70, a partir de crises mundiais como a do petróleo e com o fim do sistema padrão-ouro, ressurgem idéias liberais, que defendiam a redução estatal para que fosse retomado o desenvolvimento econômico.

Nesse período, ganha corpo a visão do Estado mínimo – com baixo custo de manutenção, pequenos gastos e investimentos sociais e reduzido nível de intervenção econômica – tanto na produção de bens e serviços quanto na regulação das ações de mercado. Dissemina-se a idéia de que as forças do mercado seriam eficientes para promover o desenvolvimento da economia e o bem-estar da sociedade. (Ethos, 2006, p.14).

A relação direta empresa-sociedade volta, nesse contexto, à pauta com maior contundência. Milton Friedman é citação obrigatória nesse sentido, por reproduzir o pensamento clássico econômico que reconhecia uma participação mínima das empresas no contexto social. Criador do “modelo da livre empresa”, Friedman (1970) defendeu que o papel dos negócios seria gerar lucros dentro de um sistema de concorrência livre e, a partir disso, fazer girar a economia. Nesse contexto, mereciam proteção do Estado a concorrência e a propriedade privada. A economia, por si, cuidaria de criar e distribuir as riquezas (Friedman, 1985, p.23).

Crítica freqüente feita à teoria clássica da economia é de que esta estava completamente atrelada às condições de produção que precederam a Revolução Industrial: as da pequena manufatura, da produção em pequena escala, muitas vezes familiar.

O ranking que compara os maiores PIBs de países com a venda anual de empresas multinacionais, no ano de 2000, é um exemplo extremado de como as empresas acumularam poder e como essa realidade deixou de existir no mercado a partir do século XX.

Tabela 1

Economias globais	
País / Empresa	PIB / Vendas (US\$ milhão)
1. EUA	8.708.870
2. JAPÃO	4.395.083
5. REINO UNIDO	1.373.612
11. MÉXICO	474.951
14. AUSTRÁLIA	389.691
23. GENERAL MOTORS	176.558
24. DINAMARCA	174.363
25. WAL MART	166.809
27. FORD MOTOR CO	162.558
28. DAYMERCHRYSLER	159.985
29. POLÔNIA	154.146
31. INDONÉSIA	140.964
37. MITSUI	118.555
38. MITSUBISHI	117.765
40. GE	111.630
42. PORTUGAL	107.716
43. ROYAL DUTH / SHELL	105.366

Fonte: Classificação baseada em dados empresariais de vendas, em Fortune, 31 de julho de 2000, e dados sobre PIB do Relatório de Desenvolvimento 2000, do Banco Mundial (Grayson e Hodges, 2002, p. 29)



A crítica se repete para a teoria neoclássica de Friedman: a idéia de sociedade defendida por esse modelo não se verifica na prática. As empresas, a sociedade e os governos vivem em condição de irremediável interdependência. Assim, a visão de atuação autônoma das empresas é equivocada, bem como existe uma intensa influência da empresa sobre as esferas social e política. (Borger, 2001, p.19) O poder – e a responsabilidade – das empresas seria, portanto, maior do que o estimado por Friedman.

Em fins do século XX, o avanço tecnológico e comunicacional, assim como da democracia, deu origem a mudanças fundamentais de cenário: os impactos negativos dos negócios se tornaram mais evidentes; o acesso à informação e as formas de interação em âmbito mundial se multiplicaram; e a diversificação de grupos que chegam ao poder. (Ethos, 2006, pp.38-39).

Seria ingenuidade dizer que esta nova realidade oferece autonomia aos públicos mais variados e torna as empresas vulneráveis à voz e à vontade dos mesmos. Entretanto, o conceito de desenvolvimento sustentável é uma das bandeiras que vem obtendo progressivamente adesão das empresas em resposta à pressão destes públicos, ao lado da necessidade dos negócios em se adaptarem a um novo ambiente – político, social, econômico – que vem se traduzindo em índices “de sustentabilidade” e baseando-se em debates sobre o esgotamento de recursos, o aquecimento global e os índices alarmantes de pobreza no mundo.

Desenvolvimento sustentável é “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987). Sustentabilidade empresarial significa pensar no sucesso do negócio a longo prazo e na ação pautada no equilíbrio de três variáveis centrais: econômica, social e ambiental (o “triple bottom line”), além de atender a princípios de prestação de contas, transparência e envolvimento com stakeholders.

A partir da necessidade de redução de riscos e da pressão social e dos mercados, a empresa começa a voltar o seu olhar para variáveis ambientais e sociais. O paradigma de responsabilidade social empresarial passa a permear as práticas de gestão em todo mundo, como algo que faz sentido no contexto dos negócios.

Mediações possíveis: comunicação integrada, relações públicas e Responsabilidade Social Empresarial

Caroll (apud França, 2004, p.59) define stakeholder como o termo referente às “pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações”, como governos, acionistas, consumidores, funcionários, mídia e comunidade. Por isso, stakeholder pode ser entendido como alguém que possui interesse, que ocupa lugar de influência.

A Stakeholder Theory procura definir a responsabilidade social da empresa em relação às partes interessadas que afetam ou são afetadas pela atuação da organização. Defende que a organização tem relação e, portanto, obrigações com todos os grupos que colaboram para a consecução de seus objetivos. (Borger, 2001, p.54).

No modelo sistêmico de gestão, que este trabalho tomará como referência por seu nível de avanço e de dificuldade (e por apresentar uma analogia direta com o modelo de relações públicas simétrico de motivo misto), as relações entre organi-

zação e públicos são de interdependência, as responsabilidades sobre a relação são compartilhadas e a forma de gestão é colaborativa.

Enquanto o uso instrumental da teoria do Stakeholder propõe a administração das relações e a responsividade em relação aos públicos – o que não subentende colaboração nem a construção de relações por ambas as partes – o modelo sistêmico, em seu uso normativo, dá conta da estrutura de rede e propõe uma visão de fato interativa entre empresa e grupos de interesse.

Se considerarmos como referência o modelo sistêmico da “Stakeholder Theory”, a convergência entre comunicação integrada, relações públicas e responsabilidade social empresarial se torna bastante clara. Sendo a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável – conceitos correlatos, já que a responsabilidade social empresarial visa à busca do desenvolvimento sustentável – baseados em relacionamento mais equilibrado entre empresa e seus diversos públicos, podemos enxergar as relações públicas como a função mais bem preparada para enfrentar tal tarefa, seja para instituir espaços de diálogo entre organização e partes interessadas, seja para gerir a comunicação institucional e influenciar a organização a assumir posturas e ações responsáveis e transparentes.

A responsabilidade social empresarial é conceituada como uma forma de gestão e, portanto, apresenta maior abrangência que as relações públicas. A responsabilidade social, para que se efetive, deve estar presente em todos os departamentos, núcleos, veículos de comunicação, negócios e parcerias de uma empresa.

A influência sobre a comunicação integrada se dá a partir da participação das relações públicas no processo decisório da organização. Desde que aconteça, é possível que a gestão defina políticas para toda a organização que se pautem por princípios de responsabilidade e transparência. Tal definição irá influenciar desde a relação e comunicação de mão dupla com o funcionário até aos princípios da área de publicidade/propaganda de uma empresa.

Em relação ao funcionário, por exemplo, Jean-François Chanlat reitera essa posição, dissertando sobre os vínculos institucionais que guiam o comprometimento do indivíduo com a organização:

O indivíduo desenvolverá um vínculo tanto mais forte com a organização na qual ele trabalha, se esta tentou fazer a mesma coisa. Dito de outro modo, o interesse pela instituição, que se caracteriza nos indivíduos pela lealdade, vinculação, participação, trabalho bem feito, não pode se desenvolver se a instituição, ela mesma, não se interessar pelas pessoas. (Chanlat, 1996, p.20).

Maria Cecília Coutinho de Arruda (1998) alerta que a postura responsável e ética deve se estender à conduta da empresa em relação ao mercado, ou seja, na revisão de ações como a pressão persuasiva para motivar a compra de um produto ou serviço, a aceleração da obsolescência de produtos para rápida substituição e nova compra, os apelos a valores como materialismo e superficialidade, entre outros.

Na mesma medida em que há fortalecimento institucional de uma organização, trabalhada pela comunicação e gerida pelas relações públicas, há um maior reconhecimento e enraizamento de valores e princípios que norteiam sua atividade em todos os aspectos.

Utilizando a perspectiva da função de mediação da comunicação organiza-

cional, é possível ainda estabelecer conexão objetiva entre a responsabilidade social empresarial e o campo das relações públicas (como subsistema organizacional) já que o fortalecimento da instituição – por definição uma organização repleta de sentido para a sociedade – implica em postura mediadora e em uma ação mais equilibrada em relação a outras variáveis, que não são as econômicas.

Grunig (2003) explicita o vínculo existente entre relações públicas e responsabilidade social:

Os públicos estratégicos são o meio em que se insere a organização. Esses públicos podem se opor ou dar apoio aos objetivos da organização. Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. Os públicos possuem interesses específicos e fazem de todo o possível para influenciar a missão e objetivos das organizações (Grunig, 2003, p.74).

A responsabilidade social empresarial já é discussão no âmbito das relações públicas, pelas óbvias relações que mantêm, especialmente no que tange à postura organizacional dialógica com seus públicos. Mas isso não se observa em todos os seus modelos ou práticas. Sensibilizados ou não, de um lado ou de outro (da gestão ou da comunicação), há a necessidade premente de relações efetivas com públicos estratégicos.

Nesse sentido, os modelos de relações públicas que mais se aplicam à gestão da responsabilidade social das empresas são o simétrico de duas mãos ou o chamado quinto modelo, de motivo misto. Por ter como prerrogativa a negociação e colaboração, possuem uma gradação de possibilidades para o produto dessas negociações, e estão adequados às discussões sobre a relação entre empresa e sociedade, dentro dos preceitos da responsabilidade social de uma empresa que está sendo aqui tomado como referência.

Não se trata aqui de circunscrever a responsabilidade social empresarial à área de Relações Públicas de uma organização. Tal idéia desvirtuaria e retiraria todo tom estratégico que esses conceitos merecem no âmbito das organizações. Mas trata-se de enxergar nessa área uma fonte de planejamento e de instrumentos para que o bom relacionamento da organização se realize de forma bidirecional e com o máximo de eficiência.

Em seu artigo “A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal”, James Grunig cita os que considera os quatro princípios mais importantes dentre os nove princípios gerais de excelência das relações públicas, encontrados na pesquisa IABC13 de Excelência, que foi realizada sob sua coordenação. A pesquisa partiu da premissa que as relações públicas agregam valor à sociedade.

Os quatro principais princípios de excelência das relações públicas, segundo Grunig, são: o cunho estratégico, a simetria, a atuação na diversidade e de caráter global. (Grunig, 2003, pp.86-92).

As empresas e a valorização da diversidade

O enfrentamento da questão da diversidade pelas empresas se justifica quan-

do as mesmas compreendem que devem colaborar na garantia dos direitos humanos, na redução das desigualdades, bem como investir no desenvolvimento sustentável e na ampliação do poder de consumo. Também assim, é possível refletir seu corpo de clientes e sua comunidade de forma mais fiel.

É um tema desafiante. As empresas, por questões de responsabilidade social empresarial, contatos ou inserção com outros mercados e/ou gestão de pessoas, têm colocado esta questão como fator crítico de sucesso nos negócios.

O que se observa hoje é o privilégio de certos grupos – que formam um padrão dominante que pode ser descrito como homens, brancos, heterossexuais, jovens, sem deficiência – no quadro de funcionários das empresas. Quando se fala em cargos de liderança a discrepância de representatividade é ainda maior.

A pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, que há quatro edições bianuais consecutivas (desde 2001) é realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o Ibope, demonstra uma pequena melhora no equilíbrio da presença de mulheres, negros e pessoas com deficiência nas organizações. Mas há um longo caminho pela frente.

Os resultados ainda são pouco expressivos e há uma gama cada vez maior de questões que se apresentam às empresas e à sociedade em geral como o homossexualismo, a diferença de escolaridade, a diferença de faixa etária, a questão indígena, a questão religiosa, entre outras.

Considerando ser este um dos assuntos mais complexos a serem tratados pelas empresas, os programas de diversidade de duas empresas foram eleitos como objetos de estudo neste artigo.

Estudos de Caso: o que Philips e ABN AMRO Real estão fazendo?

Os seguintes estudos de caso foram realizados com base em dados secundários: entrevista com profissionais envolvidos na gestão do projeto de valorização da diversidade (não necessariamente profissional da área da comunicação), em documentos de comunicação fornecidos pelos entrevistados e relatórios de sustentabilidade (edições a partir do ano de 2003) publicados pelas empresas estudadas.

O quadro a seguir sintetiza os resultados da pesquisa feita junto às duas empresas em relação a seus programas de valorização da diversidade.

Estudos de caso - Quadro comparativo

	Philips	ABN AMRO Real
Nome	SINGULARES	DIVERSOS SOMOS TODOS
Objetivo	Conscientizar e disseminar, entre os colaboradores da empresa, a aceitação e o incentivo à diversidade de cada indivíduo, motivando a interação e a integração de todos.	Ampliar a diversidade em seu quadro de funcionários.
Foco	Gênero, etnia e inclusão de pessoas com deficiência.	Negros, deficientes físicos, pessoas com mais de 45 anos, adolescentes aprendizes e mulheres como lideranças.



	Philips	ABN AMRO Real
Quem realiza	Há, desde 2004, uma vice-presidência mundial de Diversidade e Inclusão (D&I), para gerenciar a incorporação do tema na empresa. Foi formado um comitê e um escritório internacional que oferecem diretrizes e suporte para a atuação de comitês nacionais. Os comitês foram encabeçados em todos os países do mundo pela área de Recursos Humanos, enquanto no Brasil, pela área de Sustentabilidade. As áreas de suporte ao Programa são comunicação, recursos humanos e sustentabilidade.	A Diretoria Executiva de Recursos Humanos é responsável pela execução do programa de diversidade, que possui desde outubro de 2005 uma área específica para tratar do tema.
Algumas atividades	Realização de palestras com especialistas no tema da diversidade // Realização de uma peça de teatro, com a atuação de colaboradores Philips sobre o tema // Ciclo de filmes que abordavam de alguma maneira o tema da diversidade e da tolerância, seguidos de debate. // Pesquisas internas (censos).	Formação de grupos de trabalho com os temas “Mulheres e Carreira” e Afrodescendentes // Assistência médica dos funcionários estendida a companheiros de mesmo sexo // Metas de contratação e esforço por uma estrutura adequada a pessoas com necessidades especiais // Produção de cartilha “Contratando pessoas com deficiência” // Orientação aos gestores para que tomem decisões com base na questão da diversidade e a contratação de portadores de deficiência, adolescentes aprendizes e pessoas acima de 45 anos // Produção de cartilha sobre diversidade para que todos os gestores promovam o debate junto a suas equipes, inclusive em agências bancárias.
Relação com o negócio	A empresa tomou a diversidade como ponto de estímulo para que sua equipe possa atender com mais eficiência seu público consumidor. Utilização do conceito de Ecodesign para o desenvolvimento de produtos. Cada comitê estabelece suas próprias prioridades e contempla as necessidades de acordo com o negócio de cada local em suas decisões.	Criação de produtos como o micro-crédito e o Fundo Ethical. Análise de risco socioambiental pra concessão de crédito. Posicionamento do banco está, hoje, relacionado ao tema sustentabilidade.
Grupos participantes	Equipes de recursos humanos (ligadas a diferentes unidades de negócio da empresa), área jurídica, qualidade, administração, comunicação e sustentabilidade.	O comitê de sustentabilidade, que inaugurou o programa de diversidade, é constituído por representantes de áreas de recursos humanos, jurídica, de qualidade, financeira, administrativa, de sustentabilidade, de comunicação e marketing, além da presidência.

	Philips	ABN AMRO Real
Instrumentos e linguagem	<p>Intranet, internet, palestras com formadores de opinião, cafés da manhã com grupo de mulheres com potencial de liderança na empresa, revista Atitude (publicação bimestral focada em questões de sustentabilidade), “A caminho da simplicidade” (publicação do departamento de comunicação corporativa da Philips do Brasil), folders, relatório de sustentabilidade, patrocínios a instituições técnicas e de ensino e patrocínios a projetos comunitários. Linha Ética, canal de comunicação que visa monitorar o desempenho ético da empresa, em que funcionários da Philips podem colocar questões éticas que julguem importantes e podem fazer denúncias em relação à quebra do código de conduta, de forma anônima.</p> <p>Documentos como políticas de Diversidade & Inclusão e o Código de Conduta. Employee Engagement Survey (EES), pesquisa geral para mensurar motivação e envolvimento das pessoas em relação ao trabalho. Assessoria de imprensa pauta o assunto na mídia e posiciona a empresa em posição de liderança em relação à diversidade. Rede de Mulheres na América Latina que reúne potenciais lideranças femininas da empresa com altos executivos. Workshops com fornecedores sobre sustentabilidade. Participação no Projeto Vínculos (UNCTAD) por relações sustentáveis entre micro e pequenas empresas com multinacionais. A linguagem, na maioria dos instrumentos, segue o padrão da comunicação corporativa da empresa como um todo, com a criação de campanhas específicas para cada momento de disseminação.</p>	<p>Veículos de comunicação interna, como jornal (Jornal Real), revista, intranet, cartilhas educativas direcionadas a públicos internos diferentes. Peças publicitárias, dvd, relatório de sustentabilidade, internet (área que especifica seus programas voltados a sustentabilidade no site), ouvidoria, patrocínios culturais e sociais. Reunião dos grupos de trabalho e com fornecedores para tratar o tema diversidade. Há canais de diálogo abertos entre banco e clientes (área de sugestões e reclamações, análises de microcrédito, financiamentos de empreendimentos socioambientais e segmentação por público atendido), banco e fornecedores (fórum permanente), banco e comunidade (Instituto Escola Brasil, entre outros projetos de investimento social privado) e com meio ambiente (através do programa de ecoeficiência). A linguagem empregada tem caráter bastante educativo, buscando mensagens simples e, quando pertinente, ilustradas por situações reais. O banco usa com muita frequência em seus materiais os termos “sustentabilidade” e “diálogo”. A imagem e o ideário do presidente, como líder, são bastante trabalhados interna e externamente.</p>



	Philips	ABN AMRO Real
Efeitos percebidos decorrentes do programa / expectativa	Conquista de agenda para o tema internamente. Institucionalização do programa, e sua disseminação, em várias unidades da empresa (por comitês locais). Criação da política de Diversidade & Inclusão e de uma vice-presidência temporária para tratar exclusivamente da questão. Apoio das principais executivos. Quadro funcional se mostra pouco mais equilibrado, tomando com referência o ano de 2002 (quando o programa ainda não existia). Próximos passos: infiltração do tema em processos da empresa, como os de recrutamento e seleção. Cada unidade de negócio irá planejar a forma mais eficiente de abrir as portas da empresa para grupos que sejam, segundo a mesma, prioritários. Outro desafio é a inclusão sistemática de pessoas com deficiência. A expectativa final é de que os comitês e o programa de diversidade (estruturas especiais) deixem de existir na medida em que o conceito seja internalizado pela empresa em todo seu processo de gestão.	Os efeitos são avaliados através de indicadores de diversidade e a expectativa final do programa é inserir a diversidade como valor nos processos e práticas da organização. Há pequenas melhoras nos indicadores numéricos sobre o tema (como aumento de mulheres em cargos de diretoria), mas o grande resultado visto pelo banco é o nível de consciência do público interno a respeito do tema e a prerrogativa do banco em não permitir discriminação e valorizar a diferença em toda a sua complexidade. O programa apresenta frutos como a revisão de processos de recrutamento e seleção, realização de adaptações nas estruturas dos prédios e das agências.

Análise comparativa: teoria e prática da comunicação empresarial em relação à Responsabilidade Social Empresarial

Foram apresentadas duas empresas que possuem como característica a liderança em sustentabilidade. Analisando, em cada setor, os concorrentes da empresas (no caso da Philips, o setor de eletrônicos ocupado majoritariamente por empresas orientais e do ABN, o setor bancário), é possível afirmar que há uma questão de posicionamento importante relacionado à sustentabilidade e à diversidade para estas empresas. A Philips, de forma nítida, está na frente na discussão e na prática de negócios sustentáveis o que lhe traz tanto vantagem competitiva como imagem positiva junto aos públicos, especialmente na Europa onde é líder absoluta e onde os consumidores se caracterizam por maiores exigências em relação às empresas e ao consumo de produtos e serviços. O ABN AMRO Real, da mesma maneira, trabalha com a questão de forma transversal e se posiciona na liderança da sustentabilidade em relação aos bancos brasileiros.

Ambas as organizações calcam sua política de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade na relação com stakeholders importantes, notadamente o público interno, fornecedores, clientes e comunidade. A Philips tem por princípio estruturar internamente seus programas para depois, dotada de experiência, disseminá-lo. O ABN fez a opção de mudar a cultura organizacional e posicionar-se como banco que prima pela sustentabilidade de forma mais estratégica e agressiva.

As missões das empresas estudadas também estão permeadas do conceito

de sustentabilidade: “Melhorar a qualidade de vida das pessoas através da introdução, no tempo certo, de inovações tecnologicamente significativas”, a missão da Philips coloca a empresa em favor do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade. Enquanto o ABN AMRO Real coloca de forma mais direta o valor do diálogo e da postura responsável em relação às expectativas em sua missão: “Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e a comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento”.

A relação com o negócio também é uma forte característica das organizações estudadas, que conseguiram que o valor da sustentabilidade atingisse ponto-chave das empresas: produtos e serviços. A partir deles, percebe-se que se opera a transformação e consciência de público interno e também de consumidores e outros públicos. A sustentabilidade virou, nesses casos, oportunidade de negócio o que, ao lado de um forte trabalho junto aos públicos internos respectivos, colabora para a transversalidade do tema na organização.

A responsabilidade sobre a execução dos programas de valorização da diversidade é atribuída na Philips no Brasil à área de sustentabilidade e no ABN à área de recursos humanos, tendo inclusive núcleo específico para o tratamento do tema. A opção da Philips talvez tenha relação com a origem do trabalho, que aconteceu nessa área. No Real, a escolha provavelmente tenha se dado pela especificidade com que isso é tratado com o público interno e pela própria dimensão do quadro de funcionários no país, cerca de 28 mil pessoas.

A motivação parece ser, em ambos os casos, uma exigência de mercado em refletir o universo de clientes para melhor compreender e responder às realidades e expectativas do ambiente. A Philips conquista clientes conscientes por sua preocupação com o ecodesign, enquanto o ABN atrai universitários, pessoas de baixa renda, empreendedores, público na faixa etária acima de 60 anos a partir de sua ação segmentada e atendimento a especificidades de cada um.

O instrumental utilizado é bastante abrangente nos dois programas, como ilustra o quadro anterior. As duas organizações fazem uso de pesquisas para acompanhar a evolução de seus programas e o comprometimento de seu público interno em relação às questões da sustentabilidade e da diversidade.

Os entrevistados das duas organizações apontam a comunicação como peça fundamental para a consecução dos objetivos dos programas de diversidade. Por se tratarem essencialmente de processos educativos e de difusão de valores, a comunicação se torna a linha mestra para a execução desses programas. Além da difusão, o diálogo que possibilita o desenvolvimento participativo dos mesmos é, em seu sentido estrito, comunicação.

Há que se considerar outro ponto relevante: a presença das lideranças no movimento de sustentabilidade e, por conseqüência, de valorização da diversidade. Sem esse envolvimento direto é possível prever a demora no desenvolvimento desses processos, que já são por natureza, de longo prazo. O engajamento pessoal desses líderes é determinante para que haja recursos e motivação da organização em dar acesso a essas idéias. O poder do líder faz toda diferença para desencadear processos de sustentabilidade, ao assumir os possíveis riscos de curto prazo e conflitos decorrentes dessa postura organizacional para resguardar posicionamento e missão assumidos.



Ambas as organizações seguiram, na implementação dos programas em questão, recomendações elaboradas por especialistas e publicadas pelo Instituto Ethos em “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas no Brasil e suas ações afirmativas” (Ethos, 2006), tais como:

- Realização de censo e acompanhamento da demografia interna da organização;
- Comprometimento em contratações de pessoas com experiências e perspectivas diversas;
- Adoção da diversidade como parâmetro orientador em todas as esferas da empresa;
- Promoção de ações de capacitação e comunicação regulares a respeito do tema para o público interno;
- Adoção da diversidade como critério de avaliação de gestores e funcionários;
- Dimensionamento e contratação de ajuda externa para elaboração e implementação de políticas de diversidade;
- Multiplicação do tema entre empresas da cadeia produtiva;
- Extensão do princípio da diversidade a peças publicitárias e de ações de marketing.

É possível observar ainda que as organizações ainda se encontram em estágio inicial do trabalho de diversidade. O esforço primeiro, vinculado à educação e sensibilização, é demorado e demanda uma mudança cultural profunda tanto na esfera da organização quanto na individual, na questão das múltiplas identidades, e dos múltiplos preconceitos de cada um.

Nesse sentido, a Philips apresenta um trabalho interessante em influir na responsabilidade individual dos profissionais a partir da crença de que só essa mudança poderá operar as demais relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Por sua vez, o ABN parte do princípio da diferença (e não de segmentos específicos) para trabalhar o tema da valorização da diversidade, e da compreensão de que todos possuímos identidades e que essas representam diferentes visões de mundo, enriquecedoras mas conflituosas. Ao partir do conceito da diferença, o banco atinge abordagem que envolve segmentos e identidades, ao tocar na raça mas também na religião, no gênero mas também na orientação sexual.

Com relação à comunicação e à aplicação de modelos de relações públicas pode-se concluir que as técnicas de relações públicas “excelentes” como as determinadas pelos princípios da pesquisa coordenada por James Grunig, resultam em uma atuação na direção da responsabilidade social empresarial e no encaminhamento do desenvolvimento sustentável pelas empresas. Tais princípios são capazes de aproximar a organização de uma postura dialógica com seus stakeholders, em que há construção de relações e uma proximidade à simetria no relacionamento com as seguintes características: modelo de comunicação em mão dupla e uso de múltiplos instrumentos de comunicação.

Considerações Finais

A Escola Kennedy de Governo sustenta que a responsabilidade social empresarial não está implicada apenas em escolhas e possibilidades das empresas, mas é uma expressão sistêmica de um contexto maior, moldado pelos mercados, pelas políticas públicas e pelas decisões dos stakeholders.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou defender que a gestão socialmente responsável depende necessariamente de uma comunicação estratégica e mediadora que busque a interação construtiva com todos os públicos que “rodeiam” a organização.

Justamente por esse sentido maior da comunicação na prática da responsabilidade social empresarial, é que não se justifica uma atuação pontual e limitada à elaboração de relatórios, peças institucionais e releases. É preciso ir mais fundo na questão.

A gestão socialmente responsável está hoje calcada na Stakeholder Theory, que define como primordial para as organizações o mapeamento e o posterior estabelecimento de relações com as partes interessadas, assumindo que há uma forte interpenetração que liga todas as partes. O modelo sistêmico ligado à mesma teoria vai além: há uma inegável interdependência que deve reger as relações entre organização e partes interessadas, estabelecendo um espaço de negociação contínua entre partes e, portanto, de construção do relacionamento e seus efeitos. O produto principal almejado pela organização é obter legitimidade para sua existência e construir conexões que as leve a seus objetivos e que a insira no mercado de forma adequada.

Quanto à assunção de objetivos é preciso, de acordo com essa visão sistêmica, assumir que há interesses econômicos tanto quanto os sociais em jogo, e que insere a variável ambiental em mesma medida.

Para as organizações contemporâneas, que se direcionam a uma gestão mais complexa, em consonância com o século XXI, é imprescindível o avanço na reflexão e na efetivação de posturas e estruturas que levem a um relacionamento duradouro e dialógico com a sociedade.

A visão do funcionalismo e o foco apenas no lucro aos acionistas, como temos visto, não garantem bons resultados econômicos a longo prazo, nem tampouco a subsistência do sistema capitalista, já que estão em desacordo com as demandas do mercado e da sociedade e com os recursos ambientais dos quais poderemos dispor dentro em breve.

Há comprovação de uma estreita relação entre as empresas que buscam (motivadas por idéias variadas) uma postura de diálogo com a sociedade e o sucesso no mercado. As empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa são, não à toa, as que se encontram em melhores situações de lucratividade para os acionistas.

Obviamente, a questão não é simples. Se por um lado é cobrado um estilo de gestão sofisticado das empresas, ao mesmo passo, o mercado global induz empresas, na busca por manterem-se no páreo da concorrência e da lucratividade, a circular entre mercados e a trabalhar com recursos a custos mais baixos. Para onde estaríamos caminhando?

O que se percebe é que as grandes empresas – mais pressionadas e mais



visíveis – têm tomado o caminho mais difícil, induzido pelo comportamento da sociedade, dos consumidores e do próprio mercado. O rumo para o crescimento e desenvolvimento sustentável implica em redução de riscos, visão de longo prazo, interação com novos mercados, adaptação ao ambiente, institucionalização, entre outras necessidades das empresas hoje. Tais fatores dependem, necessariamente, de boas relações com os públicos e postura transparente e ativa da empresa.

A qualidade dessas relações está, por sua vez, ligada ao espaço de negociação criado pelas próprias empresas. Por toda história do capitalismo, nunca a criação dessa relação foi tão premente quanto hoje, dadas as condições avançadas de acesso a informações, tecnologia e de interação que alcançamos como sociedade global.

Na revista *Época* de outubro de 2007, o Professor de Políticas Públicas da Universidade de Berkeley Robert Reich, autor do livro *Supercapitalism*, debate a pertinência da responsabilidade social das empresas, defendendo que as mesmas vivem em ambiente de concorrência tão acirrada que não faz sentido que se preocupem com benefício social. Coloca ainda que não cabe aos executivos das empresas decidir o que é de interesse público.

O professor considera, certamente, a visão de responsabilidade social com o olhar da filantropia e do voluntariado comuns nos Estados Unidos e que são definidos por uma relação unilateral e voluntarista que não pressupõe nem considera os reais interesses do “outro”. Tal pressuposto contraria a idéia de responsabilidade social das empresas que compreende diálogo e que se motiva pela interdependência, além de levar em conta, sim, a concorrência e a sua sobrevivência no mercado.

As empresas são questionadas diretamente por ONGs (ligadas à questão ambiental, aos direitos da infância, ao direito do trabalhador), pelos consumidores, pelos indivíduos que compõem seu público interno. A mesma pressão sofre também o Estado, de forma mais significativa na Europa, para que as legislações reforcem as responsabilidades das empresas em relação à sociedade e ao meio ambiente.

Vários exemplos reiteram essa idéia. As invasões do Greenpeace a navio da Cargill na Amazônia em protesto contra o plantio de soja em áreas desmatadas da Floresta Amazônica (2006), o documentário sobre os malefícios oferecidos pelos alimentos fast food das lanchonetes do McDonald’s (“Super Size Me”) ou a descoberta de trabalho infantil em empresa fornecedora da Nike na Ásia são casos contundentes de que o controle social sobre as empresas tem acontecido de forma crescente.

O aprendizado extraído de algumas tragédias – sociais, ambientais e econômicas - também serve como pano de fundo à maior responsabilidade exigida pela sociedade e pelas empresas. Podemos citar os 1,292 milhão de litros de óleo da Petrobrás derramados na baía de Guanabara (Rio de Janeiro) em 2000 ou as seqüelas e mortes geradas pela construção e manutenção de Chernobyl na antiga União Soviética. Caso emblemático ainda é o ocorrido em Bhopal, Índia, em 1984: 40 toneladas de gases letais vazaram da fábrica de agrotóxicos Union Carbide Corporation, matando cerca de oito mil pessoas devido à exposição aos gases. À época, a Union Carbide se negou a informar detalhadamente sobre a natureza dos gases, prejudicando a ação de médicos no tratamento adequado às pessoas expostas.

É possível pensar quantas práticas econômicas ainda estão ilegais ou em

desacordo com o bem-estar social e a preservação ambiental e quanto risco ainda existe em todo mundo decorrente da ação – e da competição - das empresas. Ao mesmo tempo, e não se sabe se ao mesmo passo, evoluem as formas internacionais de denúncia e de informação que são capazes de destruir reputações organizacionais construídas por anos, em apenas alguns minutos de conexão na internet.

A denúncia de trabalho infantil na cadeia produtiva, feita contra a Nike, foi veiculada pela internet por uma ONG na Ásia e rapidamente gerou um boicote mundial de consumidores e do mercado em relação à empresa. As ações na Bolsa? Caíram. E a empresa até hoje tenta se livrar do estigma criado na época, apesar de ter implantado mecanismos de monitoramento mais satisfatórios em sua cadeia produtiva, e de contabilizar milhões destinados à melhoria de sua imagem.

Nesse sentido é possível perceber que a prevenção do risco e uma compreensão sobre o mercado, que com frequência tem abrangido todo o globo terrestre, são fatores fundamentais para a existência sustentável das empresas no mundo. Tal visão não se aplica de forma encastelada, mas sim na construção das relações entre empresa e sociedade.

A comunicação entra nesse contexto como peça-chave. Em uma sociedade regida pelo avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, é preciso que as relações se invistam de qualidade. Mais do que prevenir tragédias e malefícios, são necessárias ações para melhoria da qualidade de vidas das pessoas em todo o mundo de forma mais justa e menos desigual.

Segundo Martin-Barbero (2003), a comunicação deve trabalhar pelo reconhecimento das demandas das maiorias e nos direitos das minorias, tomando caráter de mediação, o que significa em última instância conhecer públicos e, melhor, interagir com esses interesses. A comunicação de uma forma geral, incluindo a comunicação organizacional, da forma integrada como propõe a Professora Margarida Kunsch, deve assumir postura menos funcional e mais mediadora, conseqüentemente estratégica.

As relações públicas, em especial, realizam a gestão de diálogos como um todo, interferindo nas relações em outras frentes da comunicação (como a propaganda, o jornalismo e a assessoria de imprensa) e também na gestão de uma forma geral. Por princípio, são as relações públicas que cuidam para que haja coerência organizacional, valores e princípios nas relações entre empresa e sociedade. É nesse campo de atuação que são debatidas as melhores práticas e o arcabouço teórico pertinente à boa relação com os públicos de uma organização.

Percebe-se, no entanto, que tanto administradores quanto os próprios profissionais de comunicação não reconhecem a importância dessa área de conhecimento para a gestão sustentável das empresas, bem como das organizações em geral. Nesse sentido, faz-se necessário um maior conhecimento mútuo entre as áreas, para que se possa obter como frutos relações construídas junto ao público e relacionadas ao negócio.

Para se transformar em imagem, a responsabilidade social empresarial deve compor a identidade corporativa da empresa, que significa fazer parte de suas ações e de sua “fala”. De forma completa.

As empresas estudadas nesse trabalho são multinacionais e, talvez por isso tenham sentido com mais violência a necessidade que se coloca em âmbito global.



Por possuírem iniciativas de vanguarda em programas de diversidade e também em ações de responsabilidade social, as empresas descritas – Philips e ABN AMRO Real – são reconhecidas por muitos como empresas responsáveis por clientes, pelas comunidades em que atuam e também pela mídia (citadas de forma recorrente). Observa-se aqui uma aproximação entre imagem e identidade corporativa e de forma mais específica entre teoria e prática de responsabilidade social.

Como se pode verificar na descrição dos casos, a identidade e a imagem são fortemente construídas não só pela empresa, mas por seus públicos, a partir de um diversificado instrumental de relações públicas. Apenas para rememorar, pode-se pensar no fórum de fornecedores do Banco ABN AMRO Real (instrumento aproximativo), e na publicação da revista *Atitude* pela Philips, cuja pauta é a sustentabilidade (veículo escrito). Com respeito aos programas de valorização da diversidade, pode-se citar a sessão de filmes temáticos para introdução da discussão sobre a diversidade na Philips (instrumento auxiliar) ou das reuniões promovidas em agências do banco Real para discussão do tema da diversidade por todos os funcionários (oral e aproximativo).

Em ambos os casos, verificam-se a forte marca da comunicação dirigida, como forma de garantir que o diálogo seja eficaz. Mas vale dizer que os valores da sustentabilidade permeiam toda comunicação e marketing das duas organizações estudadas.

Há que se considerar que o tratamento da diversidade, como iniciativa per si e com a estrutura que dispõe no formato de programas nas duas organizações, significa avanço e conexão da gestão com a realidade do século XXI. Inseridas como práticas de responsabilidade social empresarial, vinculadas à sustentabilidade, os programas de valorização da diversidade se apresentam como respostas da empresa aos seus dilemas em relação ao tratamento dos indivíduos que compõem seus públicos. A pertinência em se tratar da diferença se mostra importante para empresa, no sentido de compreender e dialogar com seus públicos e, claro, para a “estreita” convivência exigida pela sociedade global.

A globalização, discutida tão amplamente por estudiosos de vários campos, corrobora a idéia de que estamos ligados fortemente por interações de toda ordem, o que mudou a idéia que temos do mundo e de nós mesmos. Da mesma forma, as discussões sobre a crise da modernidade apresentam desafios ainda mais complexos para as empresas, em relação às identidades de seus públicos e aos valores de nosso tempo.

O desenvolvimento de programas de valorização da diversidade nas empresas reflete demandas sociais e a interdependência entre organizações e sociedade. Refletem ainda, como pudemos ver, o estágio inicial das práticas de responsabilidade social realizadas pelas empresas e que dependem, para sua evolução, de massa crítica que exija esse comportamento e que incentive a assunção de compromissos para a construção de uma sociedade sustentável. Essas posturas, por parte de organizações e sociedades, em vista dos desafios impostos nos tempos de hoje, é urgente.

Recomenda-se aqui, nessas considerações finais, que os profissionais de comunicação, de um modo geral, busquem conhecer as características da gestão empresarial responsável e tomem parte da mesma, na medida da influência de suas atividades, sejam de assessores de Imprensa, jornalistas, publicitários ou relações

públicas. A contribuição desse grupo de profissionais é inestimável para induzir o comportamento responsável das empresas, e por consequência, a existência de uma sociedade mais sustentável e mais justa.

Percebe-se que muitos administradores e gestores da responsabilidade social nas organizações, assim como os próprios profissionais de comunicação não reconhecem a real importância dessa área de conhecimento para a gestão sustentável das empresas, bem como das organizações em geral. Nesse sentido, faz-se necessária uma interação maior entre as áreas, para se obter como frutos apoio mútuo e, por fim, relações de qualidade construídas junto aos públicos e relacionadas ao negócio.

Obviamente, tal tarefa não está somente ligada à ação das empresas, mas sim de toda ordem de organizações e instituições (Estado, ONGs, sindicatos, grupos de entre outros), nas quais ainda é possível e relevante o apoio dos profissionais de comunicação e da comunicação como função.

O objetivo principal deste texto foi apontar caminhos e relacionar fortemente a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial, passando a idéia de desenvolvimento sustentável. O assunto está longe de estar esgotado e há muito a se conhecer sobre a interface traçada. Temas como a diversificação do instrumental utilizado para construir relações de mão dupla e as formas de desenvolver engajamento com partes interessadas merecem estudos mais aprofundados pelo campo da comunicação e da gestão.

As desigualdades sociais e econômicas que se acentuam dia-a-dia nos levam ao questionamento dos limites do lucro e da acumulação de capital em relação ao bem estar social e à saúde do meio ambiente. A sobrevivência do mundo e a das próximas gerações dependem de uma mudança de comportamento que só ocorrerá pelo diálogo. Pode-se dizer que possuímos os instrumentos (a tecnologia, a comunicação, a ciência) e a consciência de que é preciso mudar. É preciso que cada área de conhecimento cumpra sua parte.

Bibliografia

ANDRADE, Cândido T. de S. **Psicossociologia das organizações**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: USP, 2001. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.

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

CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização – Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COMTE-SPONVILLE, André. **O capitalismo é moral?: sobre algumas coisas ridículas e as tiranias do nosso tempo**. Trad: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.



FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile.** São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA – USP.

_____. **Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social.** Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, UMESP. Ano I, nº 1, junho de 2003.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: visão 2000.** In: Kunsch, Margarida M Krohling (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997b, p. 3-17.

_____. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004

FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações Públicas.** In: Kunsch, Margarida M Krohling (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** 2ª ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo, UMESP, Ano 24, nº 39, 2003.

GRAYSON, D., HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2002.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Trad: Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro – 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade: uma análise da cobertura jornalística sobre a RSE / [coordenação de texto Guilherme Canela]** – São Paulo, 2006.

_____. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2005 / [Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição), Helio Gastaldi Filho (coordenação de pesquisa)].** – São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

_____. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Globalização comunicacional e transformação cultural.** In: Dênis de MORAES (org). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Oportunidades e Riscos da Diversidade.** RAE executivo. Maio/Julho 2004, vol. 3, nº 2.

- MOLLO, Maria de Lourdes Rollemberg. **O berço das idéias econômicas**. Brasília: Departamento de Economia – UnB, 1993.
- MOREIRA, Joaquim Magalhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MORGAN, Gareth. **As imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, Claudia & SCROFERNECKER, Cleusa M. **Relações Públicas X função política e a administração de conflitos/ controvérsias nas organizações**. IN: CORREA, Tupã Gomes & FREITAS, Sidinéia (orgs). Comunicação, Marketing e Cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo. São Paulo: ECA/USP, 1999, p. 203-227.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3ª ed. rev. ampl. São Paulo: Summus, 1995.
- TENÓRIO, Fernando G. (org). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Pública**. São Paulo: Thompson, 2004.

Outras referências

- ABN AMRO REAL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2002/2003.
- ABN AMRO REAL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2003/2004.
- Carta Capital, edição especial. **A onda da responsabilidade social**. Dezembro, 2003.
- PHILIPS. **Philips e a Sustentabilidade**, 2005.
- PHILIPS. **Relatório de sustentabilidade América Latina**, 2005.
- <http://www.bancoreal.com.br>
- <http://www.ethos.org.br>
- <http://www.globalreporting.org/>
- <http://www.observatoriosocial.org.br>
- <http://www.philips.com.br>
- <http://www.wikipedia.com>

