

CENTRO DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE PERNAMBUCO - CRPP  
ESCOLA SUPERIOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS - Esurp  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
*HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS*

**A FUNÇÃO POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E A  
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

**Karla Carolina de Araújo Guimarães**

Recife,  
Junho/2010

**Karla Carolina de Araújo Guimarães**

**A FUNÇÃO POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E A  
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Trabalho apresentado como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social habilitado em Relações Públicas, pela Escola Superior de Relações Públicas – Esurp.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Esmeralda Roberta Arruda de Moura

Recife,  
Junho/2010

**Karla Carolina de Araújo Guimarães**

**A FUNÇÃO POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E A  
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

A Banca Examinadora, após receber a apresentação formal deste trabalho em 08/06/2010, e cumpridas todas as Normas e regulamentos da Escola, resolve: APROVAR este trabalho e recomendar a sua inclusão no acervo da Biblioteca da Esurp.

Esurp, Recife/PE, 08/06/2010.

**BANCA EXAMINADORA:**

Presidente: Esmeralda Roberta Arruda de Moura \_\_\_\_\_

Membro: Eliane Costa Silva \_\_\_\_\_

Membro: Sara Sobral Dias \_\_\_\_\_

*Dedico:*

*À minha mãe Rosalina Maria de Araújo Guimarães e ao meu pai Luiz Carlos Guimarães, pelo amor, confiança, esforço, preocupação, constantes estímulos e exemplo de caráter.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus por ter me dado a oportunidade e o privilégio de ingressar e freqüentar regularmente o curso de Relações Públicas, ter vivenciado esta maravilhosa e única experiência e por ter permitido que eu chegasse ao fim de mais um dos tantos ciclos que fazem parte das nossas vidas.

À minha Orientadora e amiga Prof.<sup>a</sup> Ma. Esmeralda Roberta Arruda de Moura por acreditar em mim e pelos incentivos que muito contribuiu para minha formação e transformação profissional.

Às professoras orientadoras Sara Sobral e Veronica Dantas pelo apoio e disposição em colaborar.

A todos os professores e funcionários da Escola Superior de Relações Públicas, em especial as professoras Cristina Maranhão, Ruth Magalhães, Luciana Pereira, Eliane Costa, Thereza Sampaio, Valério Leite e Sandra Lima pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

Aos colegas de classe pela demonstração de amizade, companheirismo alegrias e soma de conhecimentos e troca de experiências durante todo o convívio acadêmico.

Ao meu noivo Sáulo Tiago de Lima pelo amor, paciência, companheirismo e incentivos constantes.

Aos demais familiares e amigos por se privarem de minha companhia e tolerarem a minha ausência pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me acompanharam nesta caminhada e me ajudaram a realizar esta grande conquista.

“É graça divina começar bem.  
Graça maior é persistir na caminhada certa.  
Mas graça das graças é não desistir nunca”.

*Dom Hélder Câmara*

## RESUMO

Este estudo é baseado em pesquisa bibliográfica e busca analisar a função organizacional política das relações públicas e reunir dados que demonstrem como esta pode ser útil para o fomento da sustentabilidade social nas organizações. O homem é um ser social, daí as relações serem essenciais à sociedade. Por outro lado, os relacionamentos são também imprescindíveis para o exercício pleno da atividade das relações públicas. A sociedade é plural e cada indivíduo que a compõe apresenta características próprias e a partir disto surge o diverso. A diversidade entre as pessoas causa em suas relações uma grande probabilidade de surgimento de conflitos. As breves abordagens foram realizadas com o propósito de identificar e apresentar dados do campo da função política das relações públicas que tratam de harmonizar conflitos e alcançar a cooperação ampla que legitimem a aplicabilidade da sustentabilidade social nas organizações. A redução e eliminação do risco de divergências e a manutenção de relações sustentáveis entre a organização e qualquer grupo de indivíduos com os quais ela se relacione ou venha a se relacionar, é tarefa do profissional de relações públicas. A pesquisa também abordará a promoção do capital social por meio da cooperação, formação de redes sociais, auto-regulação de conflitos e democracia numa perspectiva de produzir um bem comum.

Palavras-Chave: Relações Públicas. Sustentabilidade Social. Imagem Corporativa. Reputação. Capital Social.

## **ABSTRACT**

This work is based on literature research and aims at reviewing the political organizational role of public relations and gathering data to demonstrate how this can be useful for promoting social sustainability in organizations. Man is a social being, therefore relations are essential to society. Moreover, relationships are also essential for the full realization of public relations activity. The society is plural, and each individual who belongs to it, has its own characteristics which contributes for the diverse. The diversity among people involved in their relationships leads to a high probability of conflicting situations. The brief approaches were undertaken with the purpose of identifying and presenting data from the field of political role of public relations dealing with harmonizing conflicts and achieve broad cooperation that legitimize the applicability of social sustainability in organizations. The reduction and elimination of the risk of disagreements and maintaining sustainable relationships between the organization and any group of individuals with whom it relates or will relate to, is the task of public relations. The survey also covers the promotion of social capital through cooperation, formation of social networks, self-regulation of conflicts and democracy perspective to produce a common well being.

Keywords: Public Relations. Social Sustainability. Corporate Image. Reputation. Social Capital.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	AccountAbility
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes
GRI	Global Reporting Initiative
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
ONG	Organização Não Governamental
ROI	Return on Investment
SA	Social Accountability
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
WCED	World Commission on Environmental and Development

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. Caracterização e definição do problema .....	12
1.2. Justificativa .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo Geral .....	16
1.3.2. Objetivos Específicos .....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1 Sustentabilidade .....	17
2.1.1 Sustentabilidade corporativa .....	19
2.1.2 Governança corporativa e a sustentabilidade .....	22
2.2 As Relações Públicas e a sustentabilidade social .....	24
2.2.1 A função organizacional política das relações públicas aplicada à sustentabilidade social .....	26
2.2.2 O papel das relações públicas no fortalecimento do pilar social .....	31
2.2.3 O engajamento dos <i>stakeholders</i> e a importância do diálogo .....	34
2.3 A gestão da reputação no contexto sustentável .....	37
2.3.1 Identidade e imagem organizacional .....	39
2.3.2 Reputação sustentável e seus benefícios .....	40
2.3.3 A coerência entre o discurso e prática .....	41
3. METODOLOGIA .....	44
3.1. Tipo de pesquisa .....	44
3.2. Coleta dos dados .....	44
3.3. Tratamento dos dados .....	44
3.4. Limitações do método .....	45
4. CRONOGRAMA .....	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
6. REFERÊNCIAS .....	49
7. APÊNDICE .....	54

## 1. INTRODUÇÃO

O seguinte estudo pretende trazer reflexões de como as organizações contemporâneas estão vivenciando este momento tão relevante que é a inserção do conceito de sustentabilidade no âmbito empresarial.

O imperativo é “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazer as suas necessidades”, conforme endossa o Relatório de *Brundtland*<sup>1</sup> que define o conceito de desenvolvimento sustentável.

Apesar do termo sustentabilidade teoricamente vir permeando os mais diversos tipos de organizações, ainda percebe-se uma grande lacuna ao que se refere à interpretação correta deste conceito e, em especial, às práticas adotadas para tal finalidade.

Muitas empresas ainda enxergam e tratam o assunto como mais uma exigência legal ligada à elaboração de programas de preservação ao meio ambiente ou algo que simplesmente desprende muitos gastos. Dessa forma não percebem que ser sustentável pode ser uma maneira inteligente de gerar oportunidades de negócio, fortalecer a imagem da organização e corroborar com o desenvolvimento humano e social, fortalecendo laços nas relações sociais internas.

À medida que grupos da sociedade civil têm intensificado sua participação para a resolução de questões sociais e ambientais, principalmente fazendo uso das novas tecnologias, destacando-se o uso da *internet*, onde rapidamente notícias podem ser propagadas, é pertinente e necessário que as organizações atentem para a adoção de uma nova postura com ética e transparência.

Na primeira parte deste estudo podem ser encontradas abordagens acerca da temática sustentabilidade em seu amplo sentido, e também com o foco voltado para a governança corporativa, em seguida é dado um enfoque às relações públicas no cenário da sustentabilidade social, como a sua função organizacional

---

<sup>1</sup> Relatório de *Brundtland* é o documento intitulado Nosso Futuro Comum pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas. (WCED, 1987).

política pode ser aplicada à sustentabilidade social, o seu papel no fortalecimento do pilar social e a importância do diálogo e o engajamento dos *stakeholders*.

Na segunda parte, são apresentados aspectos que envolvem a gestão da reputação no contexto sustentável e seus benefícios, a identidade e imagem organizacional e a importância do cuidado que as organizações precisam ter em manter coerência entre o seu discurso e a sua prática. Por fim, nas considerações finais onde é apontado como se dá a aplicabilidade da função política das relações públicas à sustentabilidade social nas organizações.

### 1.1. Caracterização e definição do problema.

A globalização aliada à tecnologia da informação e comunicação (TIC) nessas últimas três décadas se intensificou bastante e apresentou resultados com aspectos tanto positivos como negativos. Positivamente, acelerou o processo de transmissão de informações, favorecendo várias áreas do conhecimento com o surgimento de novas tecnologias e negativamente influenciou fortemente países na formação de blocos econômicos que buscam o acúmulo de poder e riqueza em detrimento de culturas locais de países em via de desenvolvimento.

As organizações por sua vez, também, se fortaleceram e se tornaram grandes centros de poder. Hart apud Kunsch (2009, p. 63) comenta a escala evolutiva da concentração do poder ao longo dos tempos das instituições e aponta as empresas como as instituições mais poderosas dos novos tempos:

À medida que adentramos o novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do planeta. Há 700 anos, era a religião; as catedrais, as mesquitas e os templos são testemunhos da primazia da religião organizada naquela época. Há 200 anos, era o Estado; nenhum passeio estaria completo sem uma visita aos palácios impressionantes, às assembléias legislativas e aos complexos governamentais, os quais nos lembram de como o governo era centralmente importante na era do iluminismo. Hoje, as instituições mais poderosas são as empresas: veja as torres de escritórios, bancos e centros comerciais que dominam as grandes cidades. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou a instituição dominante.

Todo este movimento de centralização, disputas pelo poder e crescimento econômico provocado pelas empresas, fez com que suas mentalidades focassem na geração de lucros advindos da fabricação de produtos e prestação de serviços.

Com o passar dos anos, novos questionamentos foram surgindo acerca do destino que o mundo estava rumando. A busca sem limites pelo crescimento econômico realmente está acima de qualquer coisa? Os recursos naturais estão sendo geridos de maneira correta pela sociedade e pelas organizações? O que tem sido feito para transformar realidades sociais de populações que sofrem com a fome, pobreza e exclusão?

A partir daí, debates acerca de soluções e respostas para estas e outras perguntas foram aumentando e hoje na contemporaneidade um novo conceito vem sendo introduzido nos mais diversos segmentos da sociedade: a sustentabilidade.

A sustentabilidade traz em linhas gerais a proposta da convivência harmônica entre o progresso econômico, o desenvolvimento humano social e a preservação do meio ambiente. Este último, em particular, tem sempre um grande destaque.

Questões como as mudanças climáticas e o aquecimento global têm constantemente sido postas em evidência por ambientalistas e pelos meios de comunicação em geral, com o imperativo de salvar o planeta.

A ênfase dada à problemática, pode se tornar um tanto prejudicial. Se exposta de maneira isolada, pode ocasionar a deturpação do verdadeiro propósito da sustentabilidade, na qual os aspectos sociais, culturais e éticos também estão inclusos, é a chamada sustentabilidade social.

A sustentabilidade social tem o seu foco voltado para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas, este pilar, dentre o econômico e o ambiental merece um maior enfoque, pois trata das questões sobre as relações humanas.

A sociedade por natureza tem sua base constituída por pessoas que, conseqüentemente, possuem necessidades e precisam de condições mínimas e básicas para sua sobrevivência e convivência social.

Baseado nesta necessidade apresenta-se a aplicação do recente conceito de capital social, que segundo Franco (2001, p. 52) proporciona às pessoas de uma dada sociedade a capacidade:

- a) De subordinar interesses individuais aos de grupos maiores; b) de trabalhar juntas visando a objetivos comuns ou ao benefício-mútuo; c) de se associar umas às outras e formar novas associações; d) de compartilhar valores e normas: i. para formar grupos e organizações estáveis; e ii. para constituir, compartilhar a gestão e, em suma, viver em comunidade.

O capital social é capaz de estimular práticas de cooperação ampliada, solidariedade, voluntariado, responsabilidade social, formação de redes, e exercício da democracia, fatores que neutralizam o clima de competição com o aspecto nocivo.

O sistema social é dinâmico, e as informações que circulam se atualizam a todo o momento. As pessoas começam gradativamente, então, a tomar conhecimento de seus direitos, como também a interagir de forma organizada em busca da realização de seus interesses. A não concretização dessas realizações

devido à hierarquia e disputas pelo poder, característica das relações sociais políticas, podem gerar insatisfações, isto é, conflitos.

Situação similar ocorre dentro das organizações que igualmente são sociedades compostas por pessoas e possuem estruturas hierárquicas e que por sua vez, envolvem disputas pelo poder e tomadas de decisão. Podem ser vistas como microsociedades e da mesma forma estão vulneráveis ao surgimento de impasses e divergências em suas relações.

A função política das relações públicas, sucintamente, objetiva tratar da resolução destes impasses dentro das organizações, fomentar o clima de entendimento, cooperação e engajamento de seus públicos de interesse.

Então, se esta função “pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social” (KUNSCH, 2003, p. 111), surge então a necessidade de pesquisar como a função política das relações públicas pode contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade social nas organizações?

## 1.2. Justificativa

O estudo mostra-se relevante por apresentar a importância das relações públicas na gestão da função organizacional política e sua contribuição à sustentabilidade, focando no pilar social, o qual envolve essencialmente pessoas e suas inter-relações, objeto-alvo da atividade.

As relações públicas objetivam a harmonia nas relações sociais humanas e através da gestão da função política, é destacada a importância para resoluções de conflitos, condição própria das relações sociais.

A pesquisa apresenta relevância pela possibilidade de contribuir para a área acadêmica e à profissão de relações públicas propriamente dita, enriquecendo e ampliando o conhecimento daqueles que desejam e se interessam em ajudar a solucionar questões sociais dentro e também fora das organizações.

A profissão de relações públicas é uma das poucas com campo de trabalho muito vasto, a pesquisa irá agregar com mais uma interface de atuação, reafirmando a amplitude da atividade para o corpo discente e profissionais que, por ventura, tenham a percepção da atuação limitada no mercado de trabalho, levando-os a refletir o quão ela é abrangente, assim como afirma Kunsch (2003, p.91): “Desta forma, é bastante amplo o campo a ser explorado pelas relações públicas [...]”; e a sustentabilidade é uma delas, e como não se trata de uma tendência passageira é importante que o relações públicas tenha ciência que a sustentabilidade é um campo muito vasto e que devido a sua amplitude exige uma atuação multidisciplinar de profissionais, entre eles o relações públicas.

A explanação acerca da gestão da reputação na sustentabilidade é outro ponto que está intimamente ligado à atividade das relações públicas, pois prezam pelo comportamento ético e transparente das organizações. Kunsch (2003, p. 102) explica: “Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam”.

Por fim, a relevância do estudo à função política da profissão, que tão pouco é explorada em obras, principalmente realizando a conexão com a sustentabilidade social, temáticas em ascensão tanto nas organizações, quanto na sociedade.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Compreender como as relações públicas, com vistas à gestão da função organizacional política, podem contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade social nas organizações.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analisar estudos que envolvam a temática sustentabilidade, sustentabilidade ligada às relações públicas e outras obras que tratem da função política das relações públicas;
- Identificar dentre as publicações selecionadas, abordagens acerca da sustentabilidade social;
- Apresentar a essência da função política das relações públicas e como pode ser sua aplicabilidade à sustentabilidade social organizacional, selecionando elementos convergentes às duas áreas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Sustentabilidade

Nesses últimos anos a sustentabilidade tem sido um dos assuntos mais freqüentes e que vem atraindo fortemente tanto a preocupação das pessoas, como também das organizações em geral.

Definida por Kunsch (2009, p. 57) como: “[...] a perfeita integração do crescimento econômico, da promoção social e da proteção ambiental”, a sustentabilidade está levando a sociedade a refletir sobre o rumo que o planeta e as pessoas estão tomando, sobretudo sob a interferência das organizações, detentoras de grande poder e influência econômica.

O incentivo ao consumo exagerado provocou uma verdadeira competição entre as organizações e, conseqüentemente, a busca cega dos indivíduos por benefícios próprios e pela auto-satisfação.

A intensa atividade cotidiana é também parte das causas que leva o indivíduo a esquecer que ele não é um ser auto-suficiente, mas que faz parte e interdepende da coletividade, uma cadeia global também denominada de rede, e que interconexas à esta, estão milhares de outras cadeias, configurando a sociedade como um verdadeiro sistema vivo, o qual o homem é elemento essencial.

Todo sistema, por sua vez, para garantir a sua sustentação precisa basicamente que seus subsistemas estejam trabalhando em sinergia. O bom funcionamento do sistema como um todo, dependerá unicamente da conformidade de todas as suas partes, tanto interna (intra-sistemas), quanto externa (inter-sistemas) isto tornará o sistema sustentável.

A corrida incessante pelo desenvolvimento econômico e a avidez pelo poder distanciou, ao longo dos anos, a idéia da formação de sociedades desenvolvidas e sustentáveis, como se o capitalismo e a sociedade não pudessem caminhar juntos.

Franco (2001, p. 260) traz a tona este dilema quando fala de cooperação e competição, apresentando a seguinte questão:

Uma sociedade vincada na sua base por uma cultura adversarial – própria do ambiente competitivo mercantil – seria uma condição necessária para o desenvolvimento, sobretudo para o desenvolvimento humano e social, sem

o qual, tudo indica, não pode haver desenvolvimento econômico sustentado, ou corroeria as bases sociais cooperativas inviabilizando o desenvolvimento humano e social, acarretando desigualdades e exclusões e derruindo, no longo prazo, inclusive a possibilidade do crescimento econômico?

Diante das demandas sociais que a sociedade hoje apresenta nas áreas da educação, segurança, habitação, saúde, dentre outros, apresenta-se a resposta para este questionamento, e logo fica evidente que o desenvolvimento humano e social é a base imprescindível para que haja o desenvolvimento econômico. Esta idéia corrobora com o aumento de capital social e aumenta as chances de sustentabilidade de um sistema social.

Franco (2008, p. 39) conceitua o capital social como:

[...] um recurso para o desenvolvimento, aventado recentemente para explicar por que certos conjuntos humanos conseguem criar ambientes favoráveis à boa governança, prosperidade econômica e expansão de uma cultura cívica capaz de melhorar suas condições de convivência social. Como tais ambientes são ambientes sociais cooperativos, capital social é, fundamentalmente, cooperação ampliada socialmente.

O conceito de capital social prega o engajamento cívico, a cooperação ampliada, a reciprocidade, a solidariedade, em suma, uma sociedade civil forte onde todos cooperam de maneira cíclica para um bem comum, beneficiando a todos e constituindo comunidades.

Atualmente convencionou-se dizer que a sustentabilidade é uma tendência ou modismo, Naves (2009, p. 202) se opõe ao e pensamento complementa: “[...] a sustentabilidade está ligada a uma visão do longo prazo[...]”. É um conceito teórico-prático que advém essencialmente do sentimento que cada um possui e seu ponto de vista para com a natureza e tudo que a compõe, e precisa ser visto em um sentido sistêmico.

A conquista da sustentabilidade pressupõe um processo de mudança que pode levar muito tempo, e para que ela vigore, necessariamente é preciso que haja uma transformação humana endógena, ou seja, a transformação pessoal. O homem precisa se reconhecer como parte integrante do sistema natural, enquanto não houver este sentimento legítimo de pertencimento, o primeiro passo para a sustentabilidade não poderá ser dado.

Inicialmente a sensibilização precisa ser voltada para as questões humanas e sociais, pois a participação do homem no sistema social é determinante,

e assim, posteriormente, as questões do meio ambiente. Franco (2008, p. 64) enfatiza coerentemente: “Não vale ser salvo da destruição para viver em um mundo desumanizante”. É premissa básica para o verdadeiro desenvolvimento dar condições dignas de sobrevivência ao homem, pois ele está no centro de todas as interações.

A visão míope de apenas almejar o crescimento econômico e considerá-lo a única chave para o sucesso vem sendo desmitificado por pensadores como Hazel Henderson, economista britânica que vem propondo a quebra de antigos paradigmas, trazendo novos conceitos como mercado ético e reflexões do que verdadeiramente seria o sentido da palavra desenvolvimento.

Ainda hoje a cultura predominante na sociedade é a de dominantes e dominados, fruto do modelo de empoderamento vertical proposto pelas sociedades hegemônicas, que impõe a estrutura de submissões sem possibilidades de ascendências, porém Franco (2001, p. 469) afirma que: “A cooperação, característica dos humanos, leva à constituição de sociedades de parceria, isto é, de comunidades, mesmo dentro das sociedades de dominação”, caminho inevitável para a sustentabilidade.

Desta forma, para que a sociedade alcance a sustentabilidade necessita passar a viver num padrão de rede, de conexões obrigatoriamente horizontais.

### **2.1.1 Sustentabilidade corporativa**

A era da sustentabilidade é um novo momento em que a sociedade global contemporânea está vivenciando, que para garantir a sobrevivência da humanidade está se tornando um verdadeiro imperativo, e todos deverão estar comprometidos com a coletividade.

As empresas, como já comentado, possuem um papel fundamental neste novo cenário. Souza (2008, p. 27) explica: “Estamos diante de um fenômeno que exige mudanças e obriga a sociedade a refletir sobre a impossibilidade de crescer de forma infinita sem ameaçar sua sobrevivência”.

O *triple bottom line*<sup>2</sup> ou tripé da sustentabilidade (3Ps) como é também conhecido, possui como pilares - as pessoas (*People*), o planeta (*Planet*) e o lucro (*Profit*), e traz uma nova perspectiva para o mundo dos negócios, apresentando um desafio para as organizações: ser sustentável, ou seja, serem simultaneamente lucrativa e sócio-ambientalmente responsável.

A globalização trouxe consigo uma série de benefícios, e entre eles o rompimento de fronteiras geográficas, com a evolução tecnológica e surgimento da *internet*, porém por outro lado, a busca incessante pelo poder, reflexo do consumo exacerbado, fez com que ao mesmo tempo houvesse um grande distanciamento e disparidade entre a população mundial, levando a sociedade a um nível elevado de exclusão social e a devastação ambiental.

Hart apud Kunsch e Oliveira (2009, p. 62) relembra a mentalidade das organizações do passado quando diz: “A responsabilidade social de uma empresa era a maximização dos lucros, como defendia Milton Friedman [...]”, porém organizações que ainda se submeterem a este tipo de ideologia estarão fadadas a ruir.

O cenário em alguns países do mundo está se mostrando favorável, muitas organizações já aderiram aos novos conceitos e práticas de gestão. No Brasil, gradativamente este panorama está se modificando, as organizações estão sendo levadas a assumir e buscar um novo posicionamento, e uma das causas destas mudanças é o exercício da cidadania e participação popular que vem ocorrendo de maneira. A sociedade hoje está mais atenta ao comportamento das organizações e além de aspectos como a qualidade do produto e solidez da marca, incluiu também como fatores determinantes no momento da compra, a preocupação que estas organizações possuem com o social e o meio ambiente.

O Código de Defesa do Consumidor possibilitou a atuação mais freqüente do cidadão frente ao que diz respeito aos seus direitos; o surgimento e fortalecimento de organizações do terceiro setor colaboraram para a criação e implementação de políticas públicas e mecanismos para solucionar problemas

---

<sup>2</sup> *Triple bottom line* (tríplice linha de resultados líquidos): conceito criado pelo acadêmico inglês John Elkington que envolve concomitantemente três pilares: o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e o desenvolvimento ambiental. (KUNSCH e OLIVEIRA, 2009, p. 66)

sociais de forma eficiente e democrática; a crescente presença da sociedade civil na *internet*, onde a disseminação das informações é em tempo real, e agora através de redes sociais *on line*, promovendo uma maior interação e o constante monitoramento dos meios de comunicação são sinais da expansão do controle social.

Claro et alli (2009, p. 220) comentam a mudança de comportamento da sociedade: “[...] tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis”.

Aos poucos a sociedade vem adquirindo maior consciência da importância de sua participação e acompanhamento aos assuntos de interesse públicos, fato que forçosamente obriga as organizações a cumprirem com suas obrigações não apenas no âmbito legal, mas também social e ambiental, e agora de maneira ética e transparente. Estas exigências num futuro muito próximo irão determinar a sua sobrevivência.

Para que as organizações alcancem o objetivo de serem sustentáveis precisam primeiramente entender como realmente se processa a dinâmica da sustentabilidade. É saber que “[...] não é a empresa isoladamente que pode ser sustentável e sim a sua rede de relações, da qual participam seus diversos públicos, interno e externo [...]” (FRANCO, 2008, p. 87). Essas redes de relações, alimentadas de forma sistêmica pela cooperação, voluntariado, solidariedade e democracia culminarão na sustentabilidade das sociedades humanas, e conseqüentemente das organizações nela existente.

Outro ponto que é crucial para a conquista da sustentabilidade corporativa é formação do caráter da organização, ou seja, a apropriar-se e da ética e de suas práticas.

A ética empresarial ou dos negócios, conforme cita Velasquez apud Barbieri e Cajazeiras (2009, p. 97) concentra sua atenção em normas morais na medida em que se relacionam com as políticas, instituições e comportamentos das empresas, por isso muitas organizações já possuem seus próprios códigos de ética, documento que reúne um conjunto de direitos, deveres e responsabilidades e determinam normas de conduta para todos os integrantes da organização. Para o

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios<sup>3</sup> o código de ética é base de sustentabilidade moral e o alicerce ético que deve orientar e conduzir a gestão e as ações de empresas socialmente responsáveis, ecologicamente corretas e que buscam trilhar o caminho da sustentabilidade.

Para que as organizações passem a atuar em padrão sustentável, será indispensável a presença da ética em tudo que ela for realizar, Casali (2009, p. 14) comenta sobre os princípios éticos necessários para o alcance deste padrão: “tal padrão exige que condutas sejam pautadas por princípios como o respeito, a integridade, o cuidado, a transparência, a honestidade, a legalidade, a tolerância, a solidariedade e cooperatividade [...]”.

A sustentabilidade corporativa depende por tanto, do grau ético que cada organização possui por isso é importante que os valores éticos embasem e estejam o mais próximo possível da filosofia organizacional.

### **2.1.2 Governança corporativa e a sustentabilidade**

Em meio a todo este contexto de mudanças, juntamente com o crescimento das organizações de capital aberto, também denominadas de sociedades anônimas, surge também o conceito denominado governança corporativa.

A governança corporativa traz um novo modelo de gestão que refere-se ao compartilhamento do poder decisório nas organizações, objetivando minimizar conflitos de interesse de seus dirigentes, ou seja, otimizar o relacionamento entre a direção das empresa, o conselho administrativo, acionistas, e outras partes interessadas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), a governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas pelo mercado de capitais, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho, diretoria e auditoria. (BARBIERE e CAJAZEIRAS, 2009, p. 208).

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.pesquisacodigodeetica.org.br>

Mediante a condição mandatória da sustentabilidade e as novas exigências da sociedade, as organizações preocupadas em manterem-se competitivas, estão aos poucos abandonando a idéia de priorizar a produção de produtos, prestação de serviços e otimização dos lucros, e cada vez mais estão buscando incluir as boas práticas de governança corporativa nas diretrizes organizacionais e alinhá-las às dimensões dos pilares econômico, social e ambiental.

Mundialmente o debate em torno do desenvolvimento sustentável tem sido frequente, e nesta empreitada a sociedade civil, governos, empresas, organismos nacionais e internacionais, entre outros unem esforços na tentativa da descoberta de novos caminhos para o desenvolvimento humano, minimização dos efeitos das mudanças climáticas, a definição padrões de ética empresarial, responsabilidade social, entre outros.

Enfim, a fixação de novos valores numa proposta que convida as empresas a repensarem seus comportamentos e até mesmo suas diretrizes organizacionais como missão, visão e valores, mas que apenas se concretizarão mediante um processo de transformação íntima em cada indivíduo e no caso das organizações esta mudança deve ter início em sua governança, ou seja, seus dirigentes.

Em função disto já há algum tempo é notável um aumento expressivo no surgimento de normas, certificações e o desenvolvimento de diretrizes para as práticas sustentáveis tais como: ISO 14001(sistema de gestão ambiental) e 26000 (pela responsabilidade social), SA 8000 (pela padronização das atividades sociais em indústrias globais) e AA 1000 (pela prestação de contas - *accountability*), *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI) da Bolsa de Valores de Nova York; *Global Reporting Initiative* (GRI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), balanços sociais, entre outros que direta e indiretamente levam as organizações a perceberem a importância da sustentabilidade para a sua perenidade.

Em 2007 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou Guia de Sustentabilidade para as Empresas<sup>4</sup>, a publicação faz parte da série Temas

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>.

Especiais de Governança e pretende apresentar aos administradores e demais agentes da governança corporativa a temática da sustentabilidade do ponto de vista da governança corporativa, vinculando-a à filosofia e estratégia das organizações. O guia reúne esforços para a internalização dos novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a subsidiar um modelo de tomada de decisão que contemple os aspectos econômico-financeiros e socioambientais e os interesses dos diversos *stakeholders* no curto e longo prazos. (IBGC, 2007).

Este documento é também uma ferramenta para agregar valores e corrobora com os princípios básicos da governança corporativa que são a transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e a responsabilidade corporativa.

A transparência que é fundamental para a duração de todo e qualquer relacionamento que a organização tenha e está diretamente vinculada à ética; a equidade que se sobrepõe às questões da desigualdade, e a prestação de contas (*accountability*) que está ligada à transparência e a responsabilidade corporativa, que traz para as organizações a oportunidade de conscientizarem-se e assumir o compromisso e a responsabilidade mediante os impactos causados pelas suas operações ao meio ambiente e às pessoas. Todos estes elementos para as organizações não são só essenciais para o desenvolvimento de uma boa governança, como também para o alcance da sua sustentabilidade.

## **2.2 As Relações Públicas e a sustentabilidade social**

Devido a sua amplitude, as relações públicas apresentam vastas possibilidades de frente de atuação, seja dentro das organizações ou fora delas. O termo relações públicas tem sentido polissêmico, possui várias definições como: uma atividade profissional, uma função, uma filosofia administrativa e também a designação para o profissional. Objetiva por natureza harmonizar relações entre a organização e seus diversos públicos, administrando relacionamentos e mediando conflitos e controvérsias através do diálogo, baseado em princípios que compõem valores éticos e a transparência.

É bastante comum que a sustentabilidade seja vista apenas pelo ângulo ambiental, acredita-se ser efeito dos fortes apelos dos ambientalistas na busca de

salvar o planeta com ações voltadas para o meio ambiente e a disseminação do conceito das atitudes ecologicamente corretas, o que de fato faz parte, porém não se pode esquecer os pilares que constituem a sustentabilidade, que são as pessoas, o meio ambiente e o lucro, como defende o conceito do *triple bottom line* criado por John Elkinton.

Porém não se pode esquecer-se do pilar social, onde as relações públicas podem atuar de forma ampla, pois tratam legitimamente das relações sociais, ou seja, seu foco principal é o pilar social, o que compreende as relações humanas, por meio da função social natural da atividade.

Portanto, as relações públicas no âmbito da sustentabilidade irá atuar no reconhecimento das organizações, não mais apenas como geradoras de produtos ou serviços, caçadoras incessantes de lucros, mas sim, como unidades sociais que têm também o papel e obrigação de promover a cooperação para o bem estar social, isto é, na promoção de sustentabilidade social.

Trata-se de uma mudança de postura, '[...] não se trata exatamente de "melhorar a vida das pessoas" individualmente e sim de contribuir para a criação de ambientes que favoreçam o seu desenvolvimento humano e social. ' (FRANCO, 2008, p.68). As organizações precisam abandonar os perfis que atendem às demandas sociais de maneira pontual e impessoal, internalizando definitivamente conceitos de responsabilidade coletiva e começarem a trabalhar de uma maneira mais efetiva beneficiando a todos aqueles que direta e indiretamente interagem com ela.

O processo da mudança é lento, contudo, muitas organizações já estão aderindo à práticas fundamentadas na chamada cidadania empresarial, desenvolvendo ou apoiando sérios projetos sociais e culturais envolvendo a comunidade e o público interno, a gestão da diversidade de gênero e étnicas, a inclusão de pessoas com deficiência, entre outros, e o melhor, por iniciativa própria, estas organizações vão além do cumprimento legal e sem que sejam obrigadas pela legislação, por questões estratégicas ou não, já é algo significativo.

As relações públicas possuem uma relação muito estreita com este novo momento que as organizações estão vivenciando, por meio da habilidade que possuem de sensibilizar podem conseguir incorporar novos valores e realizar planejamentos a longo prazo que corroborem com o bem-estar da sociedade, pois é

uma atividade baseada em princípios éticos e de solidariedade humana, estes aspectos fortalecem a promoção do capital social e da sustentabilidade social nas organizações.

### **2.2.1 A função organizacional política das relações públicas aplicada à sustentabilidade social**

As relações públicas, na função política, desempenham um papel muito forte e essencial para a longevidade dos relacionamentos aos quais estejam administrando, pois lidam intrinsecamente com a arte de administrar conflitos entre as organizações e seus públicos.

Kunsch (2003, p. 109) explica: “[...] lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte”, objetivam “a cooperação mútua entre as partes [...]” (SIMÕES, 2001, p.52). A função política permite que as relações públicas desempenhem suas habilidades não apenas em prol das organizações, mas também para a sociedade como um todo.

Ao analisar-se a essência da atividade e seu objeto de trabalho (organizações-públicas), percebe-se claramente, tamanha importância dada a função. As pessoas são componentes essenciais do sistema social, como Simões (1995, p.63) afirma: “Elas [as pessoas] são geradoras dos instrumentos de relação”, e onde concentram-se relacionamentos, há iminência de tensões.

Analogicamente, o mesmo fenômeno ocorre nas organizações, que são naturalmente políticas, ou seja, é inerente à condição das relações de poder existentes entre ela e seus públicos, e por consequência uma grande expectativa do não entendimento mútuo, considerando situações de desigualdade de poder.

Trindade apud Simões (1995, p. 37) expõe como esse fato ocorre:

Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (econômicos, culturais, religiosos, políticos) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais estáveis (interações entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação social que se denomina relação política. As relações políticas, portanto, não são de outra natureza que a das relações sociais. Nessa perspectiva, as relações políticas não designam um novo tipo de relação, mas aspecto específico das relações sociais.

Existem relação políticas e sistemas políticos na medida em que existir: 1) luta pelo poder; 2) tomada de decisão; 3) processo de escolha.

As manifestações de poder nas organizações ocorrem tanto no seu interior (poder micro) ou micropolítica, quando lidam com seus funcionários e demais indivíduos dentro da organização, quanto em seu exterior (poder macro), com seus clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais, entre outros – também denominados *stakeholders* ou grupos de interesse – estes contatos podem desencadear facilmente o surgimento de conflitos.

Levando em consideração o posicionamento das organizações na sociedade e sua coexistência e inter-relação com os ambientes interno e externo, e entendendo que as relações são regidas a partir de estruturas hierárquicas, espera-se o surgimento de controvérsias, e é neste eixo que o profissional de relações públicas agirá promovendo aproximações e estimulando as relações interpessoais.

Para tal aproximação o profissional de relações públicas contará com a comunicação interna que realizada de maneira correta, ajudará à disseminar informações, colaborar para a motivação, e principalmente promover o engajamento dos funcionários, o que permitirá que ele construa ‘sua própria percepção sobre a empresa com base em fatos reais, e então manter-se “autocomprometido” com as estratégias de negócio e ciente do que ele deve fazer para alcançar tais objetivos.’ (CAPPELLANO, 2010, p. 54).

Um aspecto que inevitavelmente deve ser considerado pelo relações públicas são as manifestações de contracultura organizacional, isto é, grupos ou subgrupos insatisfeitos que irão reagir contra a cultura e os valores atuantes na organização.

Essas manifestações por muitas vezes pode se apresentar de forma dissimulada como, por exemplo, fofocas, rumores e boicotes, são fatos que podem desencadear uma série de conflitos, e em consequência, contaminar um grande número de funcionários. Simões (1995, p. 75) diz que: ‘rumores e boatos estão para as Relações Públicas como a febre está para a medicina. Põe-se como sintoma da existência de algum processo “infeccioso”, na maioria das vezes gerado espontaneamente’.

Por isso é preciso que o relações públicas realize com frequência pesquisas com o público interno. A pesquisa possibilita que se conheça “o que o

público pensa e faz; [...] e como pensa e reage o público ante as decisões tomadas pela empresa ou instituição”. (ANDRADE, 2003, p. 67)

Sua capacidade de mediar conflitos e principalmente fomentar o equilíbrio entre partes envolvidas contribui para o gerenciamento de insatisfações advindas de determinados grupos, em razão de quaisquer mudanças ou impactos, através do processo de negociação, propondo soluções satisfatórias para ambos os lados.

Na gestão da função política nas organizações mediante as situações de conflitos, a cooperação mútua precisa ser a resultante das mediações realizadas pelo relações públicas, inclusive pressupõe-se que este fator seja objetivo fim da atividade uma vez que a bipolaridade conflito/cooperação se completam.

A *priori* essas mudanças organizacionais de forma obrigatória precisam ser endógenas. Um dos princípios das relações públicas é: “antes de tudo arrumar a casa [...]” (SIMÕES, 1995, p. 172), daí a necessidade de manter todos os elementos internos concatenados, e neste contexto o uso da comunicação bilateral é fundamental.

Não é suficiente e nem tampouco viável as organizações apenas enviar ordens e comunicados aos seus funcionários, é indispensável também que ela saiba ouvi-los e que lhes apresente respostas para possíveis queixas e sugestões que venham surgir.

Na busca da verdadeira sustentabilidade o profissional de relações públicas utilizará de seus artefatos comunicacionais para neutralizar ou reverter quaisquer aspectos negativos que surjam a partir da luta pelo poder, tomada de decisão e processo de escolha, visando estabilizar as relações de poder.

Três aspectos que são indispensáveis para se iniciar o processo de mudança que a sustentabilidade exige devem ser considerados pelo relações públicas, a saber: trabalhar a cultura organizacional, a humanização e o desenvolvimento das lideranças.

No trabalho com a cultura organizacional, uma nova postura precisa ser adquirida pela organização. O relações públicas vai operar na potencialização de valores positivos já existentes na cultura organizacional e na inserção de novos valores que regem a sustentabilidade como a ética, a transparência, igualdade, respeito. O público interno precisa ter ciência e enxergar esta mudança para que

também passe a absorver tais valores para sua própria vida. Isso possibilita que a identidade organizacional seja fortalecida.

Uma questão que embora recente, começa a receber um maior enfoque, é o gerenciamento da diversidade dentro das organizações. O próprio termo diversidade remete à diferenças, que muitas vezes podem gerar conflitos internos. Moraes (1999)<sup>5</sup> comenta como o fenômeno da diversidade ocorre no âmbito organizacional: “Dentro do contexto empresarial, a palavra diversidade está intrinsecamente ligada à discordância e divergência, que conseqüentemente irá culminar em conflito de idéias, de posturas e de conceitos dependendo do assunto que está sendo tratado”. A diversidade abarca diferentes interfaces, podendo ser cultural, de gênero, de idade, de orientação sexual, étnica, religiosa, entre outras. Tais diferenças, no entanto, precisam ser identificadas e administradas pelo profissional de relações públicas, que seguindo os princípios da coletividade e igualdade, devem elaborar estratégias que priorizem a interação destes grupos a partir de ações conjuntas.

Gerir relações que envolvem culturas, comportamentos, hábitos e rotinas de indivíduos diferentes faz parte das atividades do relações públicas, uma correta gestão de relacionamentos é uma forma de converter uma situação que oferece risco de desunião entre os colaboradores, em valores que, agregados tornam-se um poderoso diferencial competitivo.

Claro et alli (2009, p. 221) indica como as organizações podem melhorar sua cultura: “O estilo de gestão participativo pode influenciar o envolvimento dos colaboradores, orientando a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão.” , e isto só é possível por meio do posicionamento dos líderes e da alta direção, principalmente por meio de atitudes condizentes com seus discursos.

A humanização, por sua vez possibilita que as pessoas sejam vistas como seres humanos e como tais devem ser respeitados e valorizados. A dignidade humana é um valor intrínseco e, portanto deve ser preservado sobre qualquer condição. As organizações precisam priorizar ações que motive os seus funcionários e lhes estime como pessoas.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/1146/adiversidade-nasorganizacoes-e-o-individuo.html>

Investir no fortalecimento de laços afetivos entre as pessoas é um fomento à união, que inevitavelmente leva à cooperação. Diferente dos modelos de gestão do passado, as pessoas não devem estar nas organizações unicamente para produzir e trabalhar, mas precisam primeiramente se sentirem felizes, pois felizes produzirão e trabalharão mais.

O desenvolvimento de lideranças é o terceiro ponto para o qual o relações públicas deve inclinar-se. Uma liderança bem preparada, além de fortalecer a motivação dos funcionários, é responsável por dar continuidade ao processo de uniformidade do discurso interno. Souza (2010) afirma: “A sobrevivência – ou se preferir, a longevidade, a perpetuidade, a sustentabilidade a longo prazo das empresas – será diretamente proporcional à sua capacidade de desenvolver líderes de qualidade [...]”. Com base no que disserta Souza acerca das características que precisam compor o perfil destes líderes, apresentam-se as seguintes:

- *Define com clareza o rumo, o propósito comum*, isto é, o líder deve estimular as pessoas a identificar uma causa que as levem a fazer sacrifícios e oferecer o que elas possuem de melhor;
- *Valoriza a estrela que existe nos outros*, é a capacidade de identificar e desenvolver sempre que necessário, a capacidade de liderança existente nas pessoas com as quais convive, o líder deve deixar um legado dentro da organização;
- *Cuida do todo não apenas da parte*, quando o líder é capaz de liderar não só apenas os seus subordinados, mas também todos aqueles que direta e indiretamente mantêm relações com ele, como clientes, parceiros, comunidades, e consegue influenciar chefes, colegas e acionistas;
- *Faz mais que o combinado*, consiste em superar e fazer com que as pessoas superem metas e atinjam resultados acima do esperado;
- *Inspira pelos valores*, o líder que pratica valores como a ética, a integridade, a confiança, o respeito, a transparência, o aprendizado contínuo, a inovação, a paixão e a humildade, consegue educar pelo exemplo e conquistar a credibilidade de sua equipe levando-a a ser o seu reflexo.

Em suma, as divergências dentro e fora das organizações é um fato que a qualquer momento está prestes a ocorrer, por isso é necessário que os relações públicas tenham sempre todos os trabalhos orientados pela ética e transparência.

A função política organizacional das relações públicas buscam a cooperação e o equilíbrio entre a organização e seus públicos, por isso a prática destes valores só irá fortalecer a confiança destas relações e a ajudará a torná-la mais competitiva e bem quista pela sociedade em geral.

### **2.2.2 O papel das relações públicas no fortalecimento do pilar social**

O pilar social constitui as questões relacionadas às pessoas e o seu bem estar. Kunsch (2009, p. 67) explica o conceito e se posiciona quanto à importância do pilar como caminho para o desenvolvimento:

O pilar social tem como base as questões voltadas para o bem-estar das pessoas e dos públicos de uma organização. Compreende no conjunto o real significado de desenvolvimento social, envolvendo aspectos éticos, culturais, qualidade de vida, etc.

À medida que todas as atenções foram se concentrando no pilar econômico, a sociedade foi ficando esquecida e já há bastante tempo vem sofrendo com as mazelas causadas pela injustiça, exclusão e desigualdades sociais e econômicas.

Estes problemas já estão enraizados na sociedade e o seu reflexo pode ser observado no crescimento frenético de demandas sociais nas áreas da educação, saúde, segurança, e habitação.

Deficiências no sistema social como a pobreza, a fome, a marginalidade, o desemprego, a violência são desencadeadas como um ciclo vicioso que condena cada geração à falta de perspectivas.

Determinadas organizações na busca de interesses próprios e em troca de favores, aliam-se aos poderes públicos e partidários e se deixam envolver pela corrupção, colaborando para o fortalecimento de correntes políticas como o assistencialismo, o clientelismo e a centralização de poder, estas práticas impedem a formação do capital social e inibem manifestações de democracia. (FRANCO, 2008, p.75).

O assistencialismo, o clientelismo e a centralização de poder entre outros males, permitem que o poder público aja de maneira pontual e filantrópica com a população, concedendo ao cidadão benefícios sob condição de fidelidade política.

O aumento do consumismo permitiu que os interesses próprios aos poucos prevalecessem sobre os interesses coletivos e desta forma o indivíduo vem se distanciando da sua realidade como ser humano, direcionando sua atenção para o poder, fama, *status*, ou seja, tudo que envolva a auto-realização.

O Código Civil Brasileiro adotou em 2002, o princípio de sociabilidade, o qual trata os valores coletivos como prevaletentes sobre os individuais, logo o cultivo e incentivo à ações que beneficiem não apenas a um indivíduo ou um grupo restrito de pessoas se caracteriza como um ato anticonstitucional, portanto, legalmente todo cidadão tem obrigação de agir em favor do que seja melhor para o conjunto social como um todo.

O desafio que cerca o profissional de relações públicas está em fortalecer o pilar social, trabalhando no fomento do capital social e no resgate dos valores básicos do ser humano como respeito, dignidade, integridade, solidariedade, equidade e ética, fatores indispensáveis à condição de convivência humana.

O capital social é um elemento indispensável neste processo de transformação, pois ele permite que haja articulações e o engajamento das pessoas, que trabalhando em ritmo de cooperação mútua, estarão interligadas por meio de redes, proporcionando assim um maior alcance de quaisquer objetivos e metas.

Matos (2009, p. 199) fala sobre a dimensão relacional do capital social nas organizações:

A dimensão denominada relacional se refere à natureza das interações que os atores desenvolvem entre eles e se caracteriza por um forte grau de confiança, pela percepção das obrigações compartilhadas e pela identidade comum.

Idéia que reforça a importância do capital social dentro das organizações, como fator otimizador do fluxo informacional e fator de colaboração na eliminação ou diminuição da necessidade constante de negociações e barganhas entre a organização e seus públicos.

No âmbito organizacional, o relações públicas deve igualmente se ocupar dos ambientes interno e externo, entretanto, porém deve se dirigir com prioridade para o âmbito interno, sobretudo porque tudo parte da qualidade das relações internas.

O público interno inclui não apenas os funcionários, mas também os proprietários e acionistas. As pessoas são a própria organização, e esta é uma definição que precisa está muito clara, em especial para seus proprietários.

Quando esta definição não é bem transparente, há uma forte tendência para uma política administrativa separatista será implicitamente estabelecida mostrando que há um poder central que manda e um grupo de pessoas que obedece, por isso é necessário que a direção propicie um bom ambiente de trabalho, e favoreça a cooperação do funcionário na empresa, fazendo-o sentir-se útil e importante.

O funcionário precisa ser respeitado sentindo-se então parte integrante da organização. O sentimento de pertença é um desejo inerente ao ser humano, cujos valores são fundamentais na vida em sociedade, e o relações públicas precisa cultivá-lo, assim como o prazer e a satisfação no trabalho.

A função de assessoramento à alta direção das organizações permitirá que as lideranças obtenham um permanente aconselhamento e apoio em momentos críticos de tomadas de decisão no que diz respeito à relação com os funcionários.

É por meio desta função, que o relações públicas pode sugerir políticas organizacionais, devendo fazer parte destas, a adesão de princípios e valores éticos como a cooperação e solidariedade. E o mais importante, fazer com que esta política seja compreendida e aceita por toda organização, para isso ela deve sempre estar exposta de maneira clara e verdadeira.

Franco (2008, p. 70) comenta a importância da organização trabalhar o seu lado social com a adoção dos princípios citados e ainda fala da relevância de envolver o seu público interno em ações solidárias:

[...] as empresas devem ter uma causa e devem contar com o trabalho voluntário de seus colaboradores em torno dessa causa (transformando seus colaboradores em agentes do desenvolvimento da empresa e do mundo onde a empresa atua).

No exercício de sua função social, as organizações necessitam investir nas pessoas e proporcionar aos seus colaboradores um ambiente humano e saudável, estimular práticas de relacionamentos saudáveis e lhes proporcionar qualidade de vida.

Já no ambiente externo, o relações públicas poderá focar em estratégias que envolvam o desenvolvimento de comunidades adjacentes, promovendo o empreendedorismo social e o exercício da democracia, a formação de redes que reúnam demais empresas e organismos provocando debates e reflexões, como a Rede Empresarial pela Sustentabilidade do Instituto Ethos<sup>6</sup>, que tem como objetivo levar o movimento de Responsabilidade Social Empresarial para todo o Brasil e contribuir para internalização de valores e práticas na cultura de gestão e processos gerenciais, que propiciem a contribuição para uma sociedade sustentável e justa.

A participação das relações públicas no fortalecimento do pilar social é essencial, pois podem contribuir de forma muito significativa, pois promovem a aproximação, a criação e o fortalecimento de vínculos entre as pessoas. Estas conexões são essenciais para que a vida em sociedade, atingindo à um alto padrão de excelência em convivência, pois todos estarão envolvidos em prol da coletividade.

### **2.2.3 O engajamento dos *stakeholders* e a importância do diálogo**

A organização que pretende trilhar caminhos em busca da sustentabilidade precisa estar ciente tanto da sua importância para a sociedade, como dos impactos sociais, econômicos, políticos e ambientais provocados nela tanto local como global. Como por exemplo, o reassentamento involuntário de determinada comunidade em função da construção de novas unidades de uma organização, e até concomitantemente à degradação ao meio ambiente com a má gestão de resíduos gerados desta obra.

As organizações vivem e precisam interagir com o macro (externo) e micro (interno) ambiente. O ambiente externo é composto por diversas organizações que atualmente são distribuídas entre três setores. O primeiro setor é formado pelos órgãos governamentais das esferas federal, estadual e municipal e suas atividades

---

<sup>6</sup> Instituto Ethos. Disponível em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/2247/destaque\\_home/participe/rede\\_empresarial\\_pela\\_sustentabilidade.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/2247/destaque_home/participe/rede_empresarial_pela_sustentabilidade.aspx).

são para fins públicos, isto é, são direcionadas para a o bem estar da sociedade em geral.

No segundo setor estão as empresas privadas produtoras de bens de consumo ou prestadoras de serviço e seus fins são privados. Estão neste grupo os fornecedores, concorrentes, parceiros, a imprensa, entre outros.

E o terceiro setor, que é constituído pelas organizações da sociedade civil caracterizadas por organizações não governamentais (ONGs), associações, grêmios, entre outros, não possuem fins lucrativos e objetivam gerar serviços de utilidade pública.

Ainda fazem parte do ambiente externo as comunidades, os clientes, os investidores e acionistas, os órgãos reguladores, entre outros. E o ambiente interno das organizações que é formado pelos seus funcionários e dirigentes.

Observando de maneira cuidadosa, os ambientes citados quando inclusos na dinâmica social, configuram um cenário que verdadeiramente se apresenta no formato de uma grande rede.

Estas conexões, para que se mantenham vivas exigem interação, e interações nem sempre convergem para um clima de entendimento.

Todos esses grupos citados fazem parte desta cadeia e são chamados de *stakeholders* ou grupos de interesse, são essenciais nos processos que envolvem o funcionamento e desenvolvimento da organização e por meio de suas ações podem afetá-la, assim como também podem ser afetados por ela.

Por isso para garantir sua perenidade no mercado, as organizações precisam, estar atentas aos seus *stakeholders*, pois o fato de estarem interligados em rede, a organização sempre estará sob a condição de (inter) dependência de algum ou vários outros agentes e vice-versa.

Isso mostra que a busca pelo equilíbrio das relações deve ser permanente. Esta estabilidade só poderá ser concreta a partir da interação dialógica, embasada pela ética. Naves (2009, 198) fala da ética empresarial e como ela pode ser útil nos relacionamentos organizacionais: “[...] a ética assume uma dimensão prática e torna-se um valioso instrumento de orientação da gestão, prevenindo a ocorrência de conflitos de interesse e de uma série de outras irregularidades.”, por esta razão sua presença no meio organizacional deve ser entendida como obrigatoriedade.

Freitas (2008, p. 141) expõe a importância do diálogo como benefício da coletividade: “A prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”. Isto implica dizer que a prática do diálogo eleva as chances de compreensão e cooperação entre grupos diversos, com isso, reconhece-se sua relevância para que ocorra o engajamento da rede e a participação social.

Franco (2008, p. 79) indica: “a empresa deve fazer uma gestão adequada da rede de seus *stakeholders*, voltada para seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento do mundo onde ela e seus parceiros atuam”.

Contudo, antes de alcançar o ambiente externo, as organizações não podem esquecer que precisam garantir que o exercício da prática do diálogo seja inserido como diretriz organizacional em seu ambiente interior.

Naves (2009, p. 202) recomenda: “O envolvimento dos colaboradores internos é de especial importância [...]” e o autor<sup>7</sup> completa:

Manter o diálogo com os colaboradores é de extrema importância, pois, além de motivá-los, a organização mostrará a eles que é realmente transparente em suas ações. Tratar todos os funcionários com equidade valoriza a equipe e fortalece a imagem da organização, além de redundar em mais confiança nela por parte da sociedade.

Freitas (2008, p. 142-145) aponta três aspectos importantes da vida das organizações que o diálogo envolve: a comunicação, que lembra o homem como animal social que necessita se comunicar, e destaca a língua e linguagem na comunicação, sobretudo nas organizações; desenvolvimento de líderes que demonstra a importância de formar e manter bons líderes, advertindo ainda para a relevância de se verificar como é a aplicabilidade dos conhecimentos desta liderança no dia-a-dia, e como seu comportamento influencia os funcionários.

O diálogo é civilizado, e além de denotar respeito, permite que se abra espaço para discussão, leva os funcionários a um nível mais elevado de interação e engajamento, provoca melhores resultados no desempenho financeiro da organização, e reduz os índices de rotatividade e maior capacidade de retenção de talentos, por isso as organizações da atualidade não podem dispensar o uso desta ferramenta que só traz benefícios e fortalece e amplia os vínculos com todos os seus *stakeholders*.

---

<sup>7</sup> Ibid, p. 205.

### 2.3 A gestão da reputação no contexto sustentável

A reputação é um fator essencial para as organizações contemporâneas, que tanto pode deixá-las vulneráveis, caso não recebam um gerenciamento adequado, como fortalecê-las e torná-las com um alto potencial competitivo, o que irá determinar, será a saúde da sua conduta e de como se relacionam com seus públicos estratégicos. Lucas (2004, p.24), confirma a importância da gestão da reputação e diz: “Por trás das marcas que ganham relevância na mente dos consumidores, a credibilidade da empresa que as administra pode funcionar como alavanca dos negócios ou como calcanhar de Aquiles”.

Isto também inclui a gestão da sustentabilidade nas organizações e a valorização das relações humanas, uma vez que se os processos não estiverem claros ou não houver uma preocupação para práticas sustentáveis, a organização estará exposta a sofrer uma crise. A sociedade está mais vigilante e não admitirá mais em seu meio, organizações que agridam o meio ambiente ou transgridam quaisquer dos direitos que protegem o homem.

Dentre inúmeros casos que se tornaram famosos, tem-se o da Nike que entre o ano de 1985 e 1990 com o objetivo de reduzir o custo com a mão-de-obra iniciou a terceirização da produção de calçados no Leste Asiático se envolveu em um escândalo que abalou fortemente sua reputação, quando alguns de seus fornecedores utilizaram mão-de-obra infantil e o Wal-Mart, uma grande empresa do comércio varejista que prega trabalhar com os menores preços possui inúmeros processos trabalhistas em diversos lugares do mundo. Entre 2005 e 2007 foi realizado o estudo “O barato sai caro: Violações aos direitos humanos trabalhistas na Wal-Mart México” apresentado na capital do México pelo Projeto de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, A.C. (PRODESC). Dentre as violações trabalhistas que a filial da Wal-Mart comete no México estão salários baixos, discriminação de gênero, exploração de menores, falta de pagamento por horas extras.

Por isso é necessário que as organizações realizem freqüentes análises tanto do cenário interno, quanto externo e façam reflexões sobre o que estão fazendo e o quanto poderiam fazer para modificar realidades sociais e contribuir com a qualidade de vida humana, e ao optar pelas práticas destas ações, realizar um

acompanhamento de como eram vistas pela sociedade e como passaram a ser vistas.

O Instituto Observatório Social<sup>8</sup> foi criado em 1997 pela Central Única de Trabalhadores (CUT Brasil) pesquisa e analisa e o comportamento sócio-trabalhista de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos trabalhadores brasileiros. Análise é realizada através de informações divulgadas pela imprensa que envolvam questões que tratem de liberdade sindical, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de gênero e raça, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional. Os resultados dos estudos são divulgados e ficam disponíveis no *site* da organização.

No início do ano de 2010, a Cosan<sup>9</sup> grande empresa brasileira do ramo açucareiro, foi acusada de utilizar trabalho escravo e pôde comprovar as conseqüências negativas que atingiram intensamente a marca, quando feriu um dos direitos humanos fundamentais, o de manter pessoas em regime de escravidão ou servidão, como consta no Artigo IV da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Franco (2008, p. 83) faz uma observação inequívoca acerca da situação que as organizações podem se encontrar perante seus públicos em função do seu comportamento:

[...] empresas que não estão comprometidas – ou que não aparecem publicamente como comprometidas – com a qualidade de vida do meio social em que se inserem, e de seus *stakeholders* e, sobretudo, de seus clientes ou dos destinatários finais de seus produtos ou serviços, começam a ficar mais vulneráveis a questionamentos dos consumidores e da opinião pública em geral [...]

A sociedade não mais admite em seu meio organizações que desrespeitam o meio ambiente e não se posicionam quanto aos problemas sociais como a desigualdade e a exclusão social. Estes fatores estão se tornando elementos decisórios no momento da compra e, influenciam e afetam diretamente nos resultados econômico-financeiros das organizações e conseqüentemente na sua sobrevivência. Por isso é vital que as organizações possuam uma agenda

---

<sup>8</sup> Ver: <http://www.observatoriosocial.org.br>

<sup>9</sup> Ver matéria em: <http://g1.globo.com/jornaldaglobo/0,,MUL1444718-16021,00-EMPRESAS+ACUSADAS+DE+UTILIZAR+ESCRAVO+REGISTRAM+PERDAS.html>

sustentável que contemple compromissos críticos e se preocupem em manter a ética e a reputação positivas e sólidas.

### **2.3.1 Identidade e imagem organizacional**

Dentre as muitas competências do profissional relações públicas, está construção e manutenção da identidade e imagem organizacional.

A imagem é um elemento que está ligado à identidade, que diferente do que comumente convencionou-se conceituar, os termos não são sinônimos, uma vez que a identidade corporativa corresponde basicamente ao que a organização verdadeiramente é, apresentando-se através de aspectos tanto tangíveis como o que ela faz (missão), seus elementos visuais (logo, símbolos, cores, etc.), como também intangíveis: onde ela pretende chegar (visão) e no que ela acredita (valores), e a imagem organizacional é o modo pelo qual as organizações são percebidas pelos seus públicos, relaciona-se com o que se passa no imaginário das pessoas a respeito do comportamento de determinada organização.

Costa apud Kunsch (2003, p. 171) traz uma definição clara do que vem a ser imagem institucional e sua influência perante aos públicos de interesse e opinião pública em geral: “A imagem de empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opinião desta coletividade”.

Por isso, mais do que apenas criar, o relações públicas precisa manter imagem e a identidade em permanente consonância. Este fator favorece não apenas o início do processo de edificação da credibilidade, como também ajuda a manter a confiança e auxilia a organização na gestão de possíveis conflitos com os seus públicos de maneira harmônica e passiva.

Kunsch (2003, p. 174) reforça:

[...] a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

A identidade de uma organização precisa estar em alto nível de conexão com sua imagem, e o elemento chave que deve ser priorizado para o sucesso em qualquer relação da empresa é o seu comportamento ético e transparente que

precisam estar em evidência e a partir daí estabelecer relações sólidas com suas partes interessadas.

### **2.3.2 Reputação organizacional sustentável e seus benefícios**

A reputação organizacional refere-se à imagem que dada organização transmite aos seus públicos. É considerada como um ativo intangível e pode ser mensurada por meio da credibilidade e confiança que seus públicos tenham para com ela.

Organizações nas quais as pessoas confiam na marca e recomendam o uso de seus produtos, são organizações detentoras de uma boa reputação. Daí, a importância da construção e manutenção da reputação como diferencial competitivo, permitirá maiores chances de originar e manter recursos tanto humanos com a atração e retenção de talentos, como financeiros como a conquista de financiamentos, valorização da marca no mercado de capitais, atraindo novos investidores, além de outros benefícios.

Donaire (1999) apud Claro et alli (2009, p. 220) recomenda que as empresas tenham responsabilidade socioambiental e menciona alguns dos retornos gerados: “[...] melhor imagem institucional e, conseqüentemente, resultando em mais clientes, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, acesso mais fácil ao mercado de capitais, entre outras coisas”.

Tendo em vista a notoriedade que a sustentabilidade vem conquistando entre a opinião pública, é importante que haja uma preocupação por parte das organizações em construir e manterem suas reputações embasadas no comportamento ético e sustentável, principalmente para se caso venha ocorrer uma crise, onde caso a organização não esteja suficientemente preparada, o risco de perda reputacional é iminente.

Machado Filho (2006, p. 68) cita outros efeitos positivos das ações de responsabilidade social:

[...] criação de legitimidade junto à comunidade, cobertura favorável com a mídia, colaboração/imagem favorável com os ativistas, geração de valor para o investidor, aumento do comprometimento dos funcionários, fidelização dos consumidores, ação legal favorável dos agentes reguladores e a colaboração dos parceiros comerciais e a minimização dos riscos de má aceitação/ conflitos.

A cada ano o Instituto da Reputação (*Reputation Institute*) realiza a Global Pulse<sup>10</sup>, uma pesquisa sobre o grau de reputação corporativa de diversas organizações no mundo, em 2009 a empresa que ficou em primeiro lugar no ranking foi a Ferrero, empresa italiana de chocolates e um dos atributos mais importantes para esta conquista foi a cidadania corporativa.

Em 2010 a Petrobras, o Bradesco e a Natura fizeram parte do ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, elaborado pela revista canadense Corporate Knight<sup>11</sup>, especializada em responsabilidade social empresarial.

A notoriedade que a organização recebe ao conquistar um prêmio ou qualquer tipo de referência que faça menção ao título de empresa socioambientalmente correta é bem considerável, principalmente com ganhos de imagem.

Ainda não é possível mensurar os retornos dos investimentos – *Return on Investment* (ROI) realizados à cerca da reputação (ativo intangível), porém, a verificação de indicadores contábeis e financeiros, como o crescimento das receitas, aumento de margens de lucro, fluxo de caixa, uma maior eficiência e eficácia de custos e produtividade (ativos tangíveis), podem servir de termômetro para aferir a eficácia destes investimentos.

A reputação atrelada à sustentabilidade interliga elementos que corroboram de forma enérgica a formação de valores da empresa, por isso deve ser administrada de forma inteligente, estratégia que eleva as probabilidades do afastamento de crises e do fortalecimento e aumento de credibilidade da marca.

### **2.3.3 A coerência entre o discurso e prática**

As organizações cada vez mais investem consideráveis quantias na produção de relatórios de sustentabilidade e campanhas publicitárias em prol da busca de uma imagem sustentável, Kunsch (2009, p. 76) comenta: “[...] as instituições financeiras, por exemplo, às vezes gastam mais em campanhas milionárias na mídia massiva do que propriamente nos projetos por elas

---

<sup>10</sup>Matéria na íntegra disponível em: [http://www.reputationinstitute.com/press/jan2010\\_HSM\\_Management\\_Fev\\_Fator\\_Coerencia.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/jan2010_HSM_Management_Fev_Fator_Coerencia.pdf)

<sup>11</sup>Ranking completo com as 100 empresas disponível em: [http://www.global100.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53&Itemid=66&sort=rank](http://www.global100.org/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=66&sort=rank). Acesso em 27 mar. 2010.

promovidos ou patrocinados.” Embora haja um grande movimento em favor da determinação de critérios que demonstrem que a organização realiza práticas sustentáveis, a credibilidade só é reconhecida e conquistada a partir de ações concretas.

Relatórios como a *Global Reporting Initiatives*<sup>12</sup> (GRI); a norma ISO 26000, sistema de gestão que entra em vigor em 2010, com fins de avaliar a responsabilidade social e a governança das empresas, os objetivos de metas do milênio elaborado pelas Nações Unidas, o ISE – Indicadores de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, a publicação de balanços sociais, do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, são alguns dos instrumentos que as organizações estão fazendo uso para demonstrarem que são sustentáveis, porém, muitas organizações priorizam mais a elaboração das publicações, e na prática não realizam ações concretas que promovam a sustentabilidade.

Muito embora haja uma crescente aceitação do uso destas ferramentas pelas organizações, cientificamente ainda não se pode concluir que as empresas que possuem instrumentos e indicadores de responsabilidade social são de fato sustentáveis. Franco (2008, p. 89) afirma:

O problema é que nenhum destes instrumentos e indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade consegue se justificar por razões intrínsecas, que tenham a ver com a própria sustentabilidade e com seus fundamentos. Na falta de uma “ciência da sustentabilidade” e de hipóteses corroboradas por pesquisas experimentais, a relação entre responsabilidade corporativa e sustentabilidade teria que ser mostrada pela força dos argumentos.

Isto é, a única forma das organizações demonstrarem que são sustentáveis é por meio do compromisso com a ética e pela demonstração de ações concretas de responsabilidade permanentes. Deve-se ter a cautela de não vivenciarem paradoxos, expandindo uma imagem divergente de sua identidade, deixam, por exemplo, de cumprir preceitos básicos de convivência humana, como o respeito ao próximo.

---

<sup>12</sup> A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo. Disponível em: <http://www.institutoethos.org.br>

O que ocorre com determinadas organizações é que apenas se limitam ao cumprimento legal da legislação trabalhista e ambiental e outras nem chegam neste estágio. Esta postura pode ser perigosa, as empresas que não tiverem esta preocupação podem tornam-se mau vistas e com conceitos negativos perante à opinião pública e seus *stakeholders* em geral.

A reputação de uma organização será o reflexo de suas práticas, por tanto, precisam ser coerentes e alinhar o que dizem com o que fazem, por isso a importância de uma comunicação transparente. A ausência de transparência nas organizações gera impactos negativos e perdas consideráveis no mercado.

De maneira gradual as organizações contemporâneas já estão tendo consciência deste risco e já procuram reverter o seu quadro de afetividade perante seus públicos, a Microsoft por exemplo. Há dez anos atrás, não tinha resultados muito animadores nas pesquisas sobre sua reputação, que apontavam para uma grande ambivalência: algumas pessoas a amavam, outras a odiavam, porém na última década seu perfil se modificou de modo radical tornando-se muito favorável. Bill Gates, proprietário e fundador da organização começou a divulgar as atividades da sua fundação e as doações que foram feitas em favor de causas nobres. (HSM Management, 2010).

É primordial que as organizações comecem a se orientar para estas questões, busquem assegurar a coerência de princípios e a consistência de suas práticas, principalmente por estarem vivenciando a era do desenvolvimento tecnológico, momento que a comunicação está em poder dos indivíduos, o que as tornam ainda mais frágeis e suscetíveis a boatos que facilmente podem se alastrar através da internet em redes sociais.

Em definitivo, apenas ações de marketing e propaganda não são mais suficientes para influenciar os consumidores e garantir a tão disputada fidelidade. Sobretudo se estas ações de comunicação não condisserem com a verdadeira essência da organização, como por exemplo, organizações que trabalham com a comercialização de produtos que são prejudiciais à saúde, como cigarros e bebidas, que afirmam ser responsáveis socioambientalmente.

Sabe-se que é o negócio da organização, porém é um risco de exposição ligado ao fator coerência, que pode levar a sociedade à questionamentos e a organização à incredibilidade.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A pesquisa foi baseada na taxionomia apresentada por Vergara (2000), que propõe dois critérios básicos de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, será uma investigação exploratória, visto que a temática sustentabilidade mesmo estando em crescente expansão, ligada área de relações públicas e vinculada à função política da atividade é relativamente recente, onde não encontra-se muitas referências.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental. Serão consultados livros e materiais acessíveis ao público em geral, tais como: artigos, *internet*, revistas, entre outros.

#### **3.2. Coleta dos dados**

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, recorrendo-se ao uso de livros, artigos, apresentações de congressos; trabalhos de conclusão de curso disponíveis em bibliotecas ou na *internet*; e em *sites* de comunicação, administração e sustentabilidade.

Foram evidenciados elementos acerca da função política das relações públicas e também sobre o conceito de sustentabilidade com foco no pilar social, uma vez que está se tornando um imperativo nas empresas, sua importância e conexão com a profissão de relações públicas.

Além dos dados citados, no material pesquisado foi também observado elementos tais como a governança corporativa, identidade e imagem organizacional e cultura organizacional, diversidade cultural e ética.

#### **3.3. Tratamento dos dados**

Os dados apresentados foram tratados de forma qualitativa e derivaram de levantamentos realizados por terceiros nas áreas da comunicação,

administração, relações públicas e sustentabilidade, e expõem reflexões, interpretações e análises desses autores.

O método qualitativo permitiu uma apresentação mais estruturada dos dados e análise mais profunda de como as relações públicas no exercício da função política, como gestor de conflitos pode contribuir na introdução e evolução deste novo contexto que é a sustentabilidade social nas organizações.

Além dos benefícios ocasionados em virtude do desenvolvimento do capital social e da prática da compreensão mútua entre a organização e seus públicos; e o entendimento acerca da relevância do diálogo e engajamento das partes interessadas para o sucesso na gestão da sustentabilidade social.

### **3.4. Limitações do método**

O método escolhido para a pesquisa apresentou como fator limitante a restrição e variedade de fonte de consultas para a temática proposta para o estudo (relações públicas na função política e sustentabilidade social), o que não permitirá um maior aprofundamento das conclusões.

## 4. CRONOGRAMA

A pesquisa foi realizada em cinco meses e dividida em cinco etapas, a saber:

1ª etapa: Definição do tema, problema, objetivos e montagem do roteiro da monografia.

2ª etapa: Pesquisas sobre a sustentabilidade, sustentabilidade ligada às relações públicas e obras que tratem da função política das relações públicas; montagem e entrega do esboço da monografia à orientadora.

3ª etapa: Desenvolvimento do referencial teórico; montagem e segunda entrega do trabalho escrito à orientadora.

4ª etapa: Desenvolvimento das considerações finais, e introdução e finalização do trabalho escrito para entrega à pré-banca.

5ª etapa: Adequação e ajustes finais para entrega definitiva do trabalho escrito à banca examinadora.

6ª etapa: Defesa do TCC.

Etapas/ Período	2010				
	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
1ª Etapa	x				
2ª Etapa		x			
3ª Etapa			x		
4ª Etapa				x	
5ª Etapa				x	
6ª etapa					x

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade já mostrou que veio de maneira definitiva para as pessoas, para as organizações, enfim para a sociedade global.

A preocupação com o meio ambiente e com as questões sociais que assolam a humanidade é urgente e as organizações da contemporaneidade como grandes centros de poder e por isso muito influentes, em especial, têm um papel fundamental nesta transformação, que precisa estar centrada no indivíduo.

As relações públicas por sua vez, possuem sua natureza voltada para o social, razão por qual a atividade tem em foco a interação das organizações com grupos de indivíduos, partícipes e constituintes da sociedade. Estas interações têm um caráter muito sensível por estarem cercadas pela iminência de conflitos, o que pode atrapalhar o andamento e crescimento dos negócios de qualquer organização.

Atualmente questões como o alto nível de degradação ambiental tem sido posta em evidência com o imperativo de preservação do meio ambiente de salvar o planeta, porém para que a sociedade alcance altos níveis de desenvolvimento, a sustentabilidade precisa imperar não apenas no âmbito ambiental, mas requer também sua atuação nos âmbitos econômicos e sobretudo na atenção à qualidade de vida e bem estar das pessoas, isto é a sustentabilidade social.

A pesquisa objetivou conhecer como a função organizacional política das relações públicas poderia contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade social e concluiu que a prática do conceito de capital social, que propõe maior interação entre os indivíduos, a formação de redes, o voluntariado, a solidariedade e a cooperação ampliada, é o que as organizações precisam para conseguir alcançar um maior índice de desenvolvimento e crescimento não apenas local, mas uma sustentabilidade humana e social global.

As relações públicas com suas múltiplas interfaces oferecem os mais diversos instrumentos para transformações sociais, e a articulação da cooperação nas organizações é uma das alternativas, e até a mais adequada que permite que todas as pessoas estejam auto-comprometidas com determinada causa e atuem em conjunto para atingir um objetivo comum.

A necessidade de se trabalhar de forma intensiva na qualificação e sensibilização das lideranças, a importância do engajamento e diálogo entre os

*stakeholders*, a adesão aos princípios da governança corporativa, a preocupação em zelar pela reputação, são elementos indispensáveis para a conquista da sustentabilidade, porém o sucesso destas ações só será possível se vierem acompanhadas da transformação pessoal e da prática de valores éticos.

Logo, é possível afirmar que os objetivos da pesquisa conseguiram ser atingidos de forma satisfatória, assim associando os objetivos das relações públicas como gestor da função organizacional política que Simões (2001, p. 52) define como: “a cooperação mútua, entre as partes, do sistema organização-públicos visando à consecução da missão organizacional.” ao desenvolvimento da sustentabilidade social nas organizações, chegou-se a conclusão de que o ponto convergente é a cooperação.

## 6. REFERÊNCIAS

2010 Global 100 List. Global 100. Most Sustainable Corporations in the World. Disponível em: <<http://www.global100.org/annual-reviews/2010-global-100-list.html>>. Acesso em 27 mar. 2010.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**: relações com os diferentes públicos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARBIERE, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAPPELLANO, Thatiana. Comunicação Interna. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (coord.). **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

CASALI, Alípio. Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para a sustentabilidade das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

CLARO, Priscila B. de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

Código das melhores práticas de governança corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 21 jul. 2009.

COSTA, Fábila Silva; RIBEIRO, Helen Cristiane. **Relações Públicas e Governança Corporativa**: Convergências e Benefícios para as Organizações. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/industriacomercio02/0113.pdf>>. Acesso em 11 abr. 2010.

Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em 05 mai. 2010.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. Disponível em <<http://jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em 11 mar. 2010.

Empresas acusadas de utilizar trabalho escravo registram perdas. **Jornal da Globo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornaldaglobo/0,,MUL1444718-16021,00-EMPRESAS+ACUSADAS+DE+UTILIZAR+TRABALHO+ESCRAVO+REGISTRAM+PERDAS.html>>. Acesso em 27 jan. 2010.

Fator Coerência. **HSM Management**, n.78, p. 118-121, jan./fev. 2010. Disponível em: <[http://www.reputationinstitute.com/press/jan2010\\_HSM\\_Management\\_Fev\\_Fator\\_Coerencia.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/jan2010_HSM_Management_Fev_Fator_Coerencia.pdf)>. Acesso em 14 mar. 2010.

Fórum Global América Latina. Disponível em <[http://www.globalforum.com.br/uploadAddress/videos\\_gfal/cintiapinto.html](http://www.globalforum.com.br/uploadAddress/videos_gfal/cintiapinto.html)>. Acesso em 20 mar. 2010.

FRANCO, Augusto de. **Capital Social: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy**. Instituto de Política Millennium, 2001. Disponível em: < <http://escoladeredes.ning.com/profile/AugustodeFranco>>. Acesso em 24 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Escola de redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede. Sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21**. Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008. Disponível em < <http://escoladeredes.ning.com/profile/AugustodeFranco>>. Acesso em 24 mar. 2010.

FREITAS, Sidinéia G. Comunicação interna e diálogos nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling.(org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul,SP: Difusão Editora, 2008.

Denunciam violações aos direitos humanos e trabalhistas na Wal-Mart. Disponível em: <[http://www.reluita.org/companias/walmart/denuncian\\_walmart\\_mexicopor.htm](http://www.reluita.org/companias/walmart/denuncian_walmart_mexicopor.htm)>. Acesso em 27 mai. 2010.

Global Reporting Initiative. **Instituto Ethos**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em 22 fev. 2010.

Guia de Sustentabilidade para as Empresas. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em 12 mai. 2010.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança Sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios. Disponível em: <<http://www.pesquisacodigodeetica.org.br>>. Acesso em 27 mai. 2010.

Instituto Observatório Social. Disponível em < <http://www.observatoriosocial.org.br>>. Acesso em 02 mai. 2010.

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

\_\_\_\_\_.(org.). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

\_\_\_\_\_.(org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul,SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_.(org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

LUCAS, Luciane (org.). **Com credibilidade não se brinca!** : a identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MATOS, Heloiza. **Capital Social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MORAES, Clair Vieira de. **A diversidade nas organizações e o indivíduo**. RH.com.br. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/1146/adiversidade-nasorganizacoes-e-o-individuo.html>>. Acesso em 11 mai. 2010.

NAVES, Rubens. Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (coord.). **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Regiane; TEICH, Camila. A força de grandes marcas, como Pão de Açúcar, amortece crise. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 07 fev. 2006. Disponível em: [http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/Gazeta\\_Mercantil\\_070206.pdf](http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/Gazeta_Mercantil_070206.pdf). Acesso em 02 mai. 2010.

POTIENS, Juliana Pereira; CRUZ, Marina Brabo. **Comunicação Dialógica no Processo da Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicosengeral02/0112.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SOUZA, César. Falta o essencial no “Triple Bottom Line”. **HSM On line**. São Paulo, 24 abr. 2010. Disponível em: < <http://br.hsmglobal.com/notas/57280-falta-o-essencial-no-triple-bottom-line>>. Acesso em 24 abr. 2010.

SOUZA, Rosane de. Lucro sustentável é possível? **Brasil sustentável**, Rio de Janeiro, n.19, mar./abr. 2008. Disponível em < <http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-bs-19-2008.pdf>>. Acesso em 14 jul. 2009.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A empresa transparente: como a era da transparência revolucionará os negócios**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

World Commission on Environmental and Development (WCED). Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em 11 mai. 2010.

## APÊNDICE – SLIDES DE APRESENTAÇÃO



**A FUNÇÃO POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Karla Carolina de Araújo Guimarães  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Esmeralda Moura



---

**CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**



- Como a função política das relações públicas pode contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade social nas organizações?



## OBJETIVOS

- **Objetivo Geral**
  - Compreender como as relações públicas, com vistas à gestão da função organizacional política, podem contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade social nas organizações.
  
- **Objetivos Específicos**
  - Analisar estudos que envolvam a temática sustentabilidade, sustentabilidade ligada às relações públicas e outras obras que tratem da função política das relações públicas;
  
  - Identificar dentre as publicações selecionadas, abordagens acerca da sustentabilidade social;
  
  - Apresentar a essência da função política das relações públicas e como pode ser sua aplicabilidade à sustentabilidade social organizacional, selecionando elementos convergentes às duas áreas.



## REFERENCIAL TEÓRICO

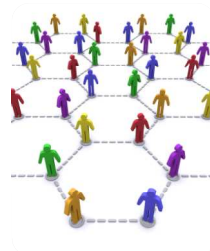


## SUSTENTABILIDADE

○ “Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazer as suas necessidades”. (WCED, 1987).

○ **Capital Social**

- Engajamento cívico
- Cooperação ampliada
- Reciprocidade
- Solidariedade
- Constituição de redes e comunidades



## SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

*O Triple Bottom Line*



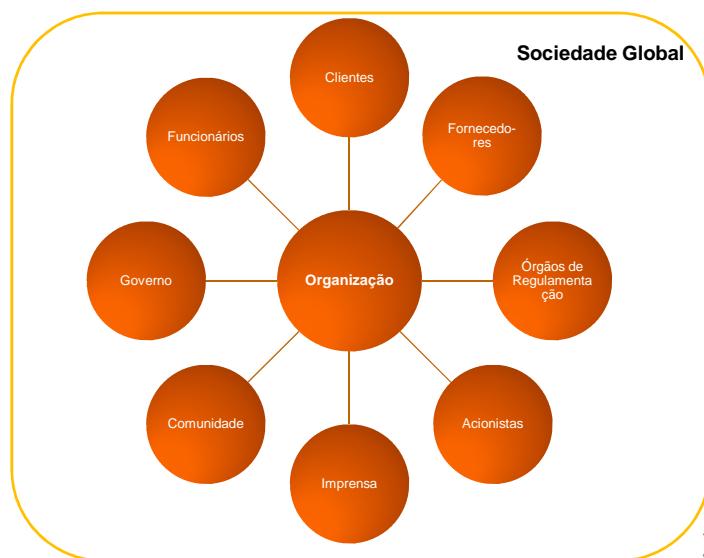
## GOVERNANÇA CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE



## AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL



## A FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL



## A FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL

- **Cultura Organizacional**



- **Humanização**



- **Desenvolvimento de Lideranças**



## ○ PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO FORTALECIMENTO DO PILAR SOCIAL



Somos todos iguais



## ○ ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* E A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO



## A GESTÃO DA REPUTAÇÃO NO CONTEXTO SUSTENTÁVEL

### Boa Reputação

 **PETROBRAS**



**natura**  
bem estar bem



**VALE**

### Má Reputação



**Walmart**   
Save money. Live better.



**parmalat**



## IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL

### Identidade

- Missão
- Visão
- Valores
- Elementos Visuais

### Imagem

- Como a organização é percebida pelos seus públicos.



## REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL E SEUS BENEFÍCIOS

- Melhor imagem institucional
- Atração e retenção de talentos
- Conquista de financiamentos
- Valorização da marca no mercado de capitais
- Legitimidade junto à comunidade
- Cobertura favorável com a mídia
- Colaboração/imagem favorável com os ativistas
- Fidelização dos consumidores
- Colaboração dos parceiros comerciais, entre outros.



## A COERÊNCIA ENTRE O DISCURSO E PRÁTICA

Discurso

x

Prática



## METODOLOGIA

- Tipo de pesquisa
- Coleta dos dados
- Tratamento dos dados
- Limitações do método



## CONSIDERAÇÕES FINAIS





**OBRIGADA!!**

[karlacarolina@gmail.com](mailto:karlacarolina@gmail.com)

[www.innovacomunicacao.blogspot.com](http://www.innovacomunicacao.blogspot.com)

